

Журнал научных публикаций по экономике

# ДИСКУССИЯ

издаётся с 2010 года

[www.discussionj.ru](http://www.discussionj.ru)

№ 7 (140)  
июль  
2025  
  
Издательство  
«ИНПИ»

16+

## 19 ПРОБЛЕМА ОТЧУЖДЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Такиуллин Р.У., Емельянов С.В., Рассолова И.Ю.

Настоящее исследование посвящено анализу одной из наиболее острых проблем современности – феномену отчуждения в условиях цифровой экономики, рассматриваемой через синтез экономического и философского подходов. Актуальность работы обусловлена тотальной цифровизацией общества, когда парадоксальным образом рост технической связанности сопровождается усилением экзистенциального одиночества и разобщенности между людьми. Объектом исследования выступает цифровая экономика как новая социально-экономическая реальность, основанная на сборе и обработке данных. Предметом исследования выступают специфические формы и механизмы отчуждения, порождаемые цифровой реальностью, в частности отчуждение человека от результатов его цифрового труда, от подлинной социальности и от собственной сущности. Цель работы заключается в выявлении и анализе трансформации классических форм отчуждения под влиянием логики цифровых платформ и алгоритмов.

62 Механизмы обеспечения конкурентоспособности и резилиентности промышленных предприятий  
Голубева Т.В., Николаенко А.В.,  
Зайцев А.Г.

128 Государственные инвестиции в образование и здравоохранение как фактор усиления экономической безопасности страны  
Ахмадеев А.В., Хакимов Р.М.,  
Гизатуллина В.Г.

172 Государственные меры обеспечения финансовой безопасности населения  
Ярашева А.В., Макар С.В.

Journal of scientific publications on economic

# DISCUSSION

№ 7 (140)  
JULY  
2025

since 2010

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР (EDITOR IN CHIEF)

**Макар С.В.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Makar S.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

## ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА (DEPUTY EDITOR IN CHIEF)

**Баженов О.В.**, доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Bajenov O.V., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)*

## ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕД. КОЛЛЕГИИ (CHAIRMAN OF THE EDITORIAL BOARD)

**Ярашева А.В.**, доктор экономических наук, Российской академия наук (Москва, Российская Федерация)  
*Yarasheva A.V., Doctor of Economics, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russian Federation)*

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ (EDITORIAL BOARD)

**Бакулина А.А.**, доктор экономических наук, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации (МГИМО) (Москва, Российская Федерация)  
*Bakulina A.A., Doctor of Economics, Moscow State Institute of International Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO) (Moscow, Russian Federation)*

**Батаева Б.С.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Bataeva B.S., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Васильева Е.В.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Vasiliyeva E.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Васильцова Л.В.**, доктор экономических наук, Уральский государственный университет путей сообщения (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Vasiltsova L.V., Doctor of Economics, Ural State University of Railway Transport (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Городнова Н.В.**, доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Gorodnova N.V., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Драпкин И.М.**, доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Drapkin I.M., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Золотова Т.В.**, доктор физико-математических наук, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Zolotova T.V., Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

## РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА (EDITORIAL GROUP)

Директор издательства  
*Director of the publishing house*

Бондаренко А.В.  
*Bondarenko A.V.*

Научный редактор:  
*Scientific editor*

Сухова О.В.  
*Sukhova O. V.*

## АДРЕС УЧРЕДИТЕЛЯ И РЕДАКЦИИ

Общество с ограниченной ответственностью  
«Институт научно-практической интеграции»  
Адрес: 450071, г. Уфа, ул. Молодежный бульвар, д. 7, оф. 89  
Тел.: +7-917-401-08-89  
journal-discussion@mail.ru  
www.discussionj.ru

**Зырянова Т.В.**, доктор экономических наук, Уральский государственный аграрный университет (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Zyrianova T.V., Doctor of Economics, The Urals State Agrarian University (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Игнатьева М.Н.**, доктор экономических наук, Уральский государственный горный университет (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Ignatyeva M.N., Doctor of Economics, Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Ильшева Н.Н.**, доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Il'sheva N.N., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Кашбразиев Р.В.**, доктор экономических наук, Казанский федеральный университет (Казань, Российская Федерация)  
*Kashbraziev R.V., Doctor of Economics, Kazan Federal University (Kazan, Russian Federation)*

**Колодня Г.В.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Kolodnyay G.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Коровин Д.И.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Korovin D.I., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Леонтьева Л.С.**, доктор экономических наук, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация)  
*Leontieva L.S., Doctor of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation)*

**Мочалова Л.А.**, доктор экономических наук, Уральский государственный горный университет (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Mochalova L.A., Doctor of Economics, Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Россинская Г.М.**, доктор экономических наук, Уфимский университет науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)  
*Rossinskaya G.M., Doctor of Economics, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)*

**Соколова Е.С.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Sokolova E.S., Doctor of Economics, Professor, Finance of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Судаков В.А.**, доктор технических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Sudakov V.A., Doctor of Technical Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Цхададзе Н.В.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Tskhadadze N.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Цыгалов Ю.М.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Tsygalov Y.M., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

Литературный редактор, корректор:  
*Literary editor, proofreader*

Лукьянова А.В.  
*Lukyanova A.V.*

Администратор сайта:  
*Site's administrator*

Шемякин М. И.  
*Shemjakin M. I.*

## ADDRESS OF THE FOUNDER AND EDITORIAL OFFICE

«Institute of Scientific and Practical Integration»  
Address: 450071, Ufa, Molodezhny Bulvar str., 7, office 89  
Tel.: +7-917-401-08-89  
journal-discussion@mail.ru  
www.discussionj.ru

# СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

### Общая экономическая теория

Гусейнов Э.К.

Развитие управленческого инструментария социального предпринимательства ..... 6

Такиуллин Р.У., Емельянов С.В., Рассолова И.Ю.

Проблема отчуждения в цифровой экономике ..... 14

Богомолова Т.А.

Методологические основы анализа эмоциональных аспектов потребительского поведения ..... 20

## МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

### Математические и вычислительные методы

Безручко Д.С.

Методы повышения качества данных инвестиционного проекта ..... 28

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

### Теория отраслевых рынков

Апсите М.А.

Актуальные проблемы организации аудита строительной деятельности в условиях современности ..... 36

Коновалов Ю.В.

Элементы организационно-экономического механизма развития прибрежного рыболовства в России ..... 42

Попов Е.В.

Процессный каркас внедрения искусственного интеллекта в металлургии ..... 51

### Экономическое развитие, инновации, технологические изменения и рост

Голубева Т.В., Николаенко А.В., Зайцев А.Г.

Механизмы обеспечения конкурентоспособности и резилиентности промышленных предприятий ..... 62

Давлетшина З.Р., Кантор О.Г.

Стоимость компаний: отечественные и зарубежные подходы к оценке ..... 68

Толикова Е.Э., Шария М.В.

Инновационное развитие инфраструктуры РХК в арктической зоне Российской Федерации ..... 77

Кройчук П.К.

Сравнительный анализ стоимости земли в пригородах крупных городов России ..... 85

Доленина О.Е., Кирилловская Я.Д.

Теоретические аспекты иностранного инвестирования в страны региона Южная Америка ..... 92

Пономаренко М.Д., Сиганьков А.А., Бурлаков В.В.

Информационные технологии как фактор повышения эффективности управления проектной документацией при строительстве атомных электростанций ..... 100

Скурыдин А.В.

Формирование организационно-экономического механизма управления развитием инновационного потенциала промышленности региона ..... 107

Игумнов Г.И., Кабардов А.А.

Взаимодействие механизмов государственно-частного партнерства и регулирования трудовой миграции в развитии спортивной инфраструктуры регионов ..... 113

Терновский С.Н., Кондратов П.А.

Приоритетные инвестиционные проекты в области освоения лесов как эффективный инструмент капиталовложения ..... 119

Ахмадеев А.В., Хакимов Р.М., Гизатуллина В.Г. Государственные инвестиции в образование и здравоохранение как фактор усиления экономической безопасности страны ..... 128

Иванова С.В., Азархин А.В., Корепанова Ю.Н. Поведенческие паттерны поведения потребителя в цифровом пространстве хозяйствования и обмена ..... 134

Мухамадиярова А.К., Абрамова С.Р., Редников Д.В. Влияние цифровизации на экономическую безопасность государства через оценку выгод и затрат ..... 140

Червяков В. Н., Бойсова Д.Г., Орлова Е.В. Разработка модели коммуникационной поддержки внедрения бережливого производства (Lean) на предприятиях ..... 146

Мамателашвили О.В., Лобанов Н.А. Влияние цифровизации на экономическую безопасность промышленных предприятий России ..... 154

Рашева Н.Ю., Смирнова Ю.С. Перспективы устойчивого развития системы среднего профессионального образования Мурманской области на современном этапе ..... 161

## ФИНАНСЫ

### Финансовая экономика

Ярашева А.В., Макар С.В.

Государственные меры обеспечения финансовой безопасности населения ..... 172

Орлов С.Н., Рябинин Ю.С. Инновационные финансовые инструменты устойчивого развития экономики данных ..... 180

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

### Международная экономика

Озарнов Р.В.

Анализ лучших практик и мер государственного регулирования высокотехнологичного экспорта ..... 190

Лукиан В. Депопуляция Румынии – основной фактор отрицательного влияния на экономический рост государства на современном этапе ..... 198

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Экономика бизнеса

Варвус С.А.

Автоматизация работы человека, как фактор роста значимости труда человека ..... 210

Бережных М.В., Гвоздь А.А. Роль AI в современном проектном управлении ..... 216

Тарасов А.С. Концептуальная модель организации управления строительным комплексом новых территорий Российской Федерации ..... 221

Дмитриева М.А., Дунаевский С.В. Направления развития социального менеджмента как ключевого фактора успешности организации ..... 227

Симоненко Н.В. Ключевые направления совершенствования корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием ..... 234

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

Правила оформления и условия публикации статьи ..... 240

# CONTENTS

## ECONOMIC THEORY

### General Economics

Guseynov E.K.  
Development of managerial tools for social entrepreneurship ... 6  
Takiullin R.U., Emelyanov S.V., Rassolova I.Y.  
The problem of alienation in the digital economy ..... 14  
Bogomolova T.A.  
Methodological foundations for the analysis of emotional aspects of consumer behavior ..... 20

### MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL METHODS IN ECONOMICS

#### Mathematical and Quantitative Methods

Bezruchko D.S.  
Methods of improving the quality of investment project data .. 28

## REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

### Industrial Organization

Apsite M.A.  
Current issues in construction audit organization in the modern context ..... 36  
Konovalov Y.V.  
Elements of the organizational and economic mechanism for the development of coastal fishery in Russia ..... 42  
Popov E.V.  
The process framework for the introduction of artificial intelligence in metallurgy ..... 51

### Economic Development, Innovation, Technological Change and Growth

Golubeva T.V., Nikolaenko A.V., Zaitsev A.G.  
Mechanisms for ensuring competitiveness and resilience of industrial enterprises ..... 62  
Davletshina Z.R., Kantor O.G.  
Company value: domestic and foreign approaches to assessment ..... 68  
Tolikova E.E., Sharia M.V.  
Innovative development of the fisheries complex infrastructure in the Arctic zone of the Russian Federation..... 77  
Kroychuk P.K.  
Comparative analysis of land values in the suburbs of large cities in Russia..... 85

Dolenina O.E., Kirillovskaia I.D.  
Teoretical aspects of foreign investment in South American countries..... 92  
Ponomarenko M.D., Sigankov A.A., Burlakov V.V.  
Information technologies as a factor in increasing the efficiency of design documentation management in the construction of nuclear power plants..... 100

Skurydin A.V.  
Formation of the organizational-economic mechanism for managing the development of the innovation potential of a region's industry..... 107

Igumnov G.I., Kabardov A.A.  
Interaction of public-private partnership mechanisms and regulation of labor migration in the development of regional sports infrastructure..... 113

Ternovsky S.N., Kondratov P.A.  
Priority investment projects in forest development as an effective investment tool..... 119

Akhmadeev A.V., Khakimov R.M., Gizatullina V.G.  
Public investments in education and healthcare as a factor in strengthening the country's economic security .....128

Ivanova S.V., Azarkhin A.V., Korepanova Yu.N.  
Consumer behavioral patterns in the digital space of management and exchange ..... 134

Mukhamadiyarova A.K., Abramova S.R., Rednikov D.V.  
The impact of digitalization on the economic security of the state through the assessment of benefits and costs .... 140  
Chervyakov V.N., Boisova D.G., Orlova E.V.  
Development of a model of communication support for the implementation of lean manufacturing (Lean) at enterprises..... 146

Mamatelashvili O.V., Lobanov N.A.  
Impact of digitalisation on the economic security of Russian industrial enterprises .....154

Rasheva N.Yu., Smirnova Yu.S.  
Prospects for the sustainable development of the secondary vocational education system in the Murmansk region at the present stage ..... 161

## FINANCE

### Financial Economics

Yarasheva A.V., Makar S.V.  
Government measures to ensure financial security of the population ..... 172  
Orlov S.N., Ryabinin Y.S.  
Innovative financial instruments for sustainable development of the data economy ..... 180

## GLOBAL ECONOMY

### International Economics

Ozarnov R.V.  
Analyzing the best practices and government regulation measures for high-tech export ..... 190  
Luchian V.  
Depopulation of Romania – essential factor of negative influence on state economic growth at modern stage .....198

## MANAGEMENT

### Business Economics

Varvus S.A.  
Automation of human work as a factor in the growing importance of human labor .....210  
Berezhnykh M.V., Gvozd A.A.  
The role of AI in modern project management ..... 216  
Tarasov A.S.  
The conceptual model of the organization of management of the construction complex of the new territories of the Russian Federation..... 221  
Dmitrieva M.A., Dunaevsky S.V.  
Directions of development of social management as a key factor of success of the organization.....227  
Simonenko N.V.  
Key directions for improving corporate governance in joint-stock companies with state participation.....234

## INFORMATION FOR AUTHORS

Rules and conditions of publication article .....241

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

## ECONOMIC THEORY



### Общая экономическая теория

#### General Economics

Развитие управленческого инструментария социального предпринимательства  
Гусейнов Эльмин Кязым оглы

Проблема отчуждения в цифровой  
экономике

Такиуллин Р.У., Емельянов С.В., Рассолова И.Ю.

Методологические основы анализа эмоциональных аспектов потребительского поведения

Богомолова Т. А.

# Развитие управленческого инструментария социального предпринимательства

Гусейнов Э.К.

В этой статье рассматривается эволюция и текущее состояние инструментов управления, используемых в сфере социального предпринимательства. Хотя социальные предприятия преследуют как финансовую устойчивость, так и социальную миссию, их гибридный характер требует особого подхода к управлению. В исследовании рассматриваются существующие методы управления, выявляются системные проблемы в применении традиционных бизнес-инструментов и предлагается гибкая структура, адаптированная к потребностям социальных предпринимателей. Предлагаемая модель включает критерии выбора инструментов, основанные на размере организации, стадии развития и стратегических приоритетах. Полученные результаты способствуют теоретическому пониманию гибридного организационного управления и дают практическую информацию социальным предпринимателям, политикам и педагогам.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Гусейнов Э.К. Развитие управленческого инструментария социального предпринимательства // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 6–13.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальное предпринимательство, инструменты управления, гибридные организации, стратегическое планирование, социальное воздействие, некоммерческое управление, устойчивое развитие, партисипативное управление, социальные инновации, оценка воздействия.

# Development of managerial tools for social entrepreneurship

Guseynov E.K.

This article examines the evolution and current state of management tools used in the field of social entrepreneurship. While social enterprises pursue both financial sustainability and a social mission, their hybrid nature demands a distinctive approach to management. The study explores existing managerial practices, identifies systemic challenges in the application of traditional business tools, and proposes a flexible framework tailored to the needs of social entrepreneurs. The proposed model includes criteria for tool selection based on organizational size, stage of development, and strategic priorities. The findings contribute to the theoretical understanding of hybrid organizational management and offer practical insights for social entrepreneurs, policymakers, and educators.

FOR CITATION

Guseynov E.K. Development of managerial tools for social entrepreneurship. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 6–13.

APA

KEYWORDS

*Social entrepreneurship, management tools, hybrid organizations, strategic planning, social impact, nonprofit management, sustainable development, participatory governance, social innovation, impact evaluation.*

## ВВЕДЕНИЕ

Социальное предпринимательство стало мощным инструментом решения системных социальных проблем инновационными и устойчивыми средствами. Этот сектор, определяемый как достижение социальных целей с использованием предпринимательских принципов, сочетает в себе создание социальной ценности с деловой дисциплиной. Во всем мире сектор социальных предприятий быстро расширяется, и по состоянию на 2023 год только в Европейском союзе функционировало более 3,2 миллиона социальных предприятий [1]. В России включение социального предпринимательства в правовые и институциональные рамки с 2019 года стимулировало аналогичный рост.

Однако двойная миссия социальных предприятий – обеспечивать баланс между получением прибыли и социальным воздействием – создает уникальные управленческие проблемы. Традиционные бизнес-инструменты часто не в состоянии

в полной мере учесть сложности взаимодействия с заинтересованными сторонами, измерения воздействия и принятия решений на основе широкого участия, присущие социальному предпринимательству.

Целью исследования является:

- Проанализировать текущую практику управления социальным предпринимательством;
- Выявить пробелы в применимости традиционных инструментов;
- Разработать контекстуальную модель инструментов управления, адаптированных для социальных предприятий.

В этой статье мы попытаемся изучить современные инструменты управления, проанализировать их эффективность и предложить адаптированные инструменты для более эффективной и содержательной практики.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Социальное предпринимательство, хотя и не является чем-то новым по своей концепции, по-

лучило академическую и институциональную легитимацию в конце 20-го века благодаря работам Диза (1998), Борнштейна (2004) и других. В России это было официально признано Федеральным законом № 245-ФЗ, вводящим меры поддержки для социальных предприятий.

Социальное предпринимательство базируется на трех ключевых составляющих, которые вместе формируют его уникальную природу. Во-первых, это социальная миссия – основной ориентир деятельности, направленный на решение значимых социальных проблем и создание общественной ценности. Во-вторых, инновационные и устойчивые решения, которые позволяют эффективно реагировать на вызовы общества и обеспечивать долгосрочное влияние. В-третьих, предпринимательская стратегия, обеспечивающая финансовую жизнеспособность и развитие организации за счет применения бизнес-подходов и методов управления. В совокупности эти элементы создают целостную модель социального предпринимательства, сочетающую социальное воздействие и экономическую эффективность.

В теоретической литературе выделяются две доминирующие парадигмы социального предпринимательства.

Первая – это рыночная парадигма социального предпринимательства делает упор на самодостаточность за счет получения заработанного дохода, а не на пожертвования или гранты. Во всем мире около 45% социальных предприятий считают заработанный доход основным источником финансирования, что делает эту модель крайне важной для долгосрочной стабильности. Например, в Соединенном Королевстве доходы от торговли составляют более 74% выручки сертифицированных социальных предприятий, что подчеркивает сильное предпочтение рыночных механизмов как путей к устойчивости [3, с. 102-109].

Организации, работающие по этой модели, часто интегрируют традиционные бизнес-инструменты, такие как принципы бережливого запуска, конкурентный анализ и сегментация клиентов. Эти инструменты помогают достичь масштабируемости и прибыльности, выполняя при этом социальную миссию. Согласно отчету Европейской комиссии, за 2022 год, 70% предприятий, придерживающихся этой модели, продемонстрировали рост выручки за трехлетний период, по сравнению только с 40% среди партнеров, получающих гранты.

Однако такая парадигма сопряжена с рисками. Финансовое давление может постепенно

ослабить социальную миссию в пользу экономических целей. Данные опроса, проведенного в гибридных организациях, показывают, что 23% основателей, ориентированных на достижение цели, испытывали напряженность в отношениях со своими советами директоров или спонсорами, когда расширение бизнеса ставилось во главу угла, а не отдача, что указывает на потенциальный дисбаланс между заинтересованными сторонами в социальных предприятиях, ориентированных на рынок [4, с. 411-424].

Вторая – это парадигма, основанная на миссии, ставит создание социальных ценностей, вовлечение сообщества и инклюзивность во главу угла своей деятельности, часто жертвуя финансовой эффективностью ради более глубоких социальных результатов. Социальные предприятия, работающие по этой модели, часто обслуживают маргинализированные группы населения, такие как пожилые люди, беженцы или лица, долгое время не имеющие работы. В Австралии, например, 20% работников социальных предприятий составляют люди с ограниченными возможностями, а 7% в прошлом долгое время были безработными, что демонстрирует явную приверженность социальной интеграции людей с ограниченными возможностями и бывших безработных, а не стремлению к прибыли [5].

На рисунке 1 представлены основные цели социального предпринимательства, которые направлены на достижение положительных социальных изменений. В центре внимания находятся улучшение качества жизни различных социальных групп, содействие устойчивому развитию и решение социально-экономических проблем. Эти цели достигаются через внедрение инновационных подходов, эффективное использование ресурсов и интеграцию социальных и бизнес-стратегий. Таким образом, социальное предпринимательство стремится не только к социальной пользе, но и к созданию устойчивой модели, способной обеспечить долговременное влияние.

Такой подход способствует укреплению доверия и долгосрочных отношений с сообществом. Глобальное исследование показало, что предприятия, ориентированные на социальные результаты, демонстрируют более высокий уровень удовлетворенности заинтересованных сторон (на 30%) по сравнению с предприятиями, ориентированными на экономические выгоды [7]. Кроме того, эти организации, как правило, имеют более ровную иерархию и более демократичные



Рисунок 1. Основные цели социального предпринимательства

Источник: составлено автором по данным: [6, с. 63-69].

структуры управления, что повышает удержание персонала и лояльность заинтересованных сторон.

В российской практике формальным разграничением между классической предпринимательской моделью и моделью социального предпринимательства служит правовой статус организации. Так, при регистрации некоммерческой организации приоритет достижения социальной миссии и создание общественных ценностей фиксируются в её уставе, а порядок распределения прибыли ограничивается законодательством и уставными документами. В отличие от этого, коммерческие организации могут сочетать социальные и экономические цели, однако основным критерием их деятельности остаётся получение прибыли. Таким образом, менеджмент социальных предприятий работает в условиях гибридности – смешения некоммерческих ценностей с коммерческими механизмами. Эта гибридность требует перехода от жестких бизнес-инструментов к более адаптивным и ориентированным на человека подходам.

#### **СУЩЕСТВУЮЩИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

На социальных предприятиях широко используется несколько инструментов управления, хотя часто в адаптированных формах.

Такие инструменты, как SWOT, PEST и Теория изменений, остаются полезными, но социальные предприятия часто дополняют их концепциями согласования миссии. Например, 78% европейских

социальных предприятий используют логические модели, ориентированные на миссию (SEFORIS, 2022) [8]. В данном случае, логическая модель – это визуальное представление взаимосвязей между ресурсами, деятельностью, результатами и воздействием, которое помогает структурировать процесс достижения социальных целей и оценивать эффективность предпринимаемых действий.

Стратегическое планирование на социальных предприятиях должно учитывать, как финансовую устойчивость, так и прогнозирование последствий, с точки зрения достижения социальных целей. Такие инструменты, как Теория изменений и модель социального бизнеса Canvas, часто используются для определения путей создания ценности. Исследование, проведенное в 15 странах ЕС, показало, что организации, использующие системы планирования, основанные на воздействии на общество и экономику, добились на 35% большего успеха в достижении как экономических, так и социальных ключевых показателей эффективности. Интеграция данных в процесс планирования становится все более актуальной. Предприятия, которые используют аналитику данных в режиме реального времени при принятии решений, демонстрируют 50-процентное повышение адаптивности во время кризисных ситуаций, таких как пандемия COVID-19. Например, социальные предприятия, которые ежеквартально обновляли свои стратегии на основе отзывов заинтересованных сторон, превзошли компании

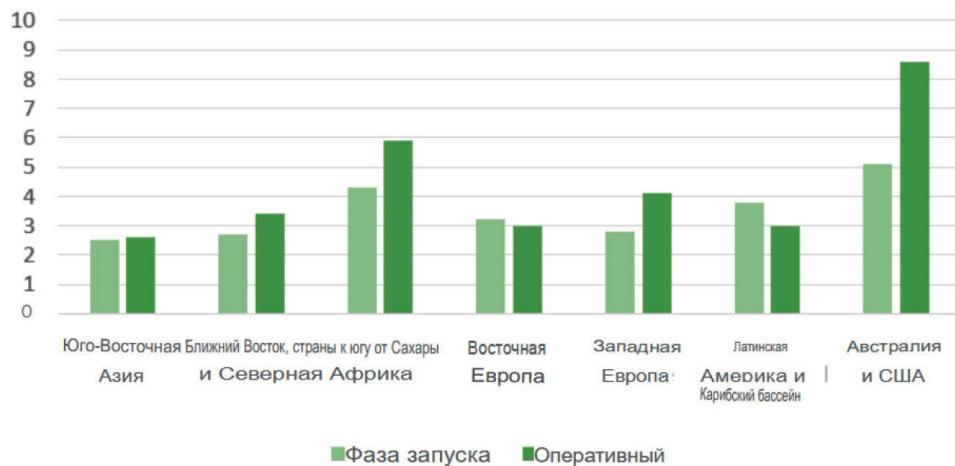


Рисунок 2. Фазовая распространённость социального предпринимательства по регионам

Источник: составлено автором по данным: [9, с. 88-95].

со статичными годовыми планами. На рисунке 2 показана фазовая распространённость социального предпринимательства по регионам, что отражает уровень развития и зрелости данного направления в разных частях мира. Анализ демонстрирует, как социальное предпринимательство адаптируется к экономическим и культурным условиям регионов, а также выделяет области с наибольшим потенциалом для дальнейшего роста и внедрения инновационных решений.

Однако препятствия сохраняются. Почти 60% социальных предприятий, находящихся на ранней стадии развития, не имеют доступа к профессиональной поддержке в области стратегического планирования или обучению. Это часто приводит к недостаточной проработке дорожных карт и упущенными возможностями масштабирования, особенно в сельских районах и регионах с недостаточным финансированием.

Социальные предприятия часто привлекают увлеченные, но перегруженные работой команды, что делает управление человеческими ресурсами (HR) одновременно важным и сложным. Традиционные инструменты управления персоналом дополняются инклюзивными методами найма, системами координации волонтеров и программами эмоционального благополучия. Организации, внедряющие целенаправленный подбор персонала, сообщают о повышении вовлеченности сотрудников на 20% и снижении текучести кадров на 30%. Плоская иерархия и коллективное управление – обычное дело, особенно в компаниях, ориентированных на достижение целей [13, с. 35-51]. Данные рабочих кооперативов показывают, что трехлетняя выживаемость превышает

80%, по сравнению с 66% среди традиционных стартапов. Более того, инклюзивная культура труда способствует повышению производительности труда: вовлеченные сотрудники демонстрируют более высокую производительность труда на 12 – 20% во всех секторах.

Проблемы возникают, когда организациям не удается формализовать систему управления персоналом. Исследование, проведенное на российских социальных предприятиях, показало, что только 43% из них имели официальные программы адаптации или обучения, что существенно повлияло на стабильность работы. Кроме того, отсутствие возможностей для карьерного роста часто приводит к эмоциональному выгоранию и потере ключевых сотрудников [14, с. 1-15].

Социальные предприятия обычно делают упор на рассказывание историй, брендинг миссии и прозрачность, а не на агрессивную коммерческую тактику. По оценкам, 65% социальных предприятий используют цифровые каналы (социальные сети, блоги, короткие документальные фильмы) для общения с заинтересованными сторонами. Было доказано, что достоверные рассказы, в которых рассказывается о бенефициарах и достигнутых результатах, повышают коэффициент конверсии доноров на 27%. Инструменты эффективной коммуникации, такие как цифровые информационные панели, отчеты по рассказыванию историй и циклы обратной связи с бенефициарами, становятся все более важными.

Широко распространены такие инструменты оценки воздействия, как SROI (социальная отдача от инвестиций), логические модели и информационные панели. Однако 60% социальных пред-

принимателей сообщают о трудностях с доступом к этим инструментам или их применением [15].

Мониторинг и оценка (M&E) в социальном предпринимательстве имеют решающее значение для оценки социальной отдачи и повышения подотчетности. Такие инструменты, как социальная окупаемость инвестиций (SROI), карты результатов и системы показателей воздействия, помогают количественно оценить результаты. Организации, использующие эти инструменты, сообщают о повышении согласованности между деятельностью и миссией на 30%. Тем не менее, внедрение остается неравномерным. Согласно глобальному исследованию, проведенному в 2022 году, только 40% социальных предприятий имеют структурированную систему оценки воздействия, и только 25% внедряют ее в повседневные управленческие решения. Основными препятствиями являются ограниченное финансирование, отсутствие профессиональной подготовки и сложность инструментов.

Те, кто инвестирует в эффективные слияния и поглощения, получают значительную выгоду. Исследование 300 европейских социальных предприятий показало, что те из них, которые регулярно проводят оценку воздействия, привлекли на 41% больше финансирования и на 28% повысили уровень доверия заинтересованных сторон, что подтверждает ценность институционализации слияний и поглощений [16].

### **ТРУДНОСТИ В ПРИМЕНЕНИИ КЛАССИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ**

Несмотря на доступность инструментов, социальные предприниматели часто испытывают трудности с адаптацией. К числу ключевых проблем относятся:

Ценостные противоречия: Бизнес-инструменты ставят во главу угла эффективность и масштаб, в то время как социальные предприятия стремятся к справедливости и участию. Гибридные предприятия постоянно балансируют между социальными целями и финансовыми трудностями. Такое балансирование создает то, что ученые называют «смещением миссии» – риск приоритизации экономических целей в ущерб результативности. Опросы показывают, что 22% учредителей были вынуждены изменить свою миссию, чтобы соответствовать финансовым ожиданиям спонсоров. Такая напряженность особенно заметна в периоды роста или переходного периода. Сравнительное исследование показало, что организации, в которых происходит быстрое расширение, в три раза чаще сообщают о внутренних конфликтах ценностей [17, с. 102-109]. Согласо-

вание приоритетов команды в таких условиях становится управленческой задачей, требующей целенаправленного содействия и прозрачности. Преодоление ценностных противоречий предполагает диалог с заинтересованными сторонами, этические принципы принятия решений и структуры управления, которые укрепляют социальные ценности. Предприятия, которые институционализируют эти практики, сообщают о росте удержания персонала на 17% и повышении эффективности выполнения долгосрочной миссии. Институционализация достигается через формализацию процедур, внедрение внутренних стандартов и регулярное обучение сотрудников, что обеспечивает системное и устойчивое применение эффективных методов управления.

Программы обучения и наставничества часто упускают из виду измерение воздействия, этическое управление или инклюзивный наем персонала – ключевые вопросы социального предпринимательства. Например, в России, несмотря на юридическое признание социальных предприятий, менее 5% учреждений поддержки предоставляют учебные программы или инструменты, соответствующие потребностям социального бизнеса.

В результате многие социальные предприниматели полагаются на неформальные сети или международные программы, чтобы восполнить этот пробел. Региональный опрос, проведенный в 2023 году, показал, что 81% российских социальных предпринимателей никогда не получали структурированного наставничества или консультаций, что подчеркивает острую потребность в местных структурах поддержки, учитывающих культурные особенности. Эмпирические данные опроса 120 российских социальных предпринимателей, проведенного в 2022 году, показали, что 64% из них не имели доступа к специализированным ресурсам управления, а 71% считали, что традиционных инструментов недостаточно для их нужд.

### **ПРЕДЛАГАЕМАЯ СТРУКТУРА ДЛЯ АДАПТАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ**

Инструментарий контекстуализированного управления (Contextual Management Toolkit, CMT) представляет собой адаптивный набор методов и практик, который учитывает уникальные условия и потребности каждого социального предприятия для повышения эффективности управления и достижения социальных целей, а именно:

#### **1. Ориентированность на результат**

Следует применять инструменты, которые ставят социальное воздействие в центр систем

управления, отличая социальные предприятия от обычных. Использование таких методов, как SROI, логические модели и платформы отслеживания результатов, позволяющие четко сформулировать и количественно оценить созданную ценность. Важно внедрять показатели воздействия в стратегические информационные панели, чтобы согласовать деятельность персонала с целями миссии. Принятие решений в организациях, ориентированных на результат, должно определяться долгосрочными выгодами для общества, а не стремлением к максимизации прибыли. Внедрение показателей воздействия требует изменения организационной культуры – следует рассматривать отчетность не как требование доноров, а как стратегический актив.

## 2. Гибкость и повторяемость

Целесообразно использовать гибкие итеративные модели управления, которые адаптируются к меняющимся потребностям сообщества, в отличие от традиционного жесткого бизнес-планирования. Применение методов бережливого стартапа, дизайн-мышления и быстрое прототипирование для проверки гипотез и выработки стратегий на основе оперативной обратной связи. Такие подходы особенно важны в динамичных секторах, таких как образование, здравоохранение и экология. Для успешного применения требуется обучение и интеграция адаптивных методов управления в программы развития компетенций.

## 3. Участие заинтересованных сторон

Следует внедрять совместное творчество и инклюзивное принятие решений, что позволяет учитывать интересы всех участников процесса. Целесообразно использовать карты заинтересован-

ных сторон, фокус-группы и семинары для формализации взаимодействия. Отличительной чертой таких карт является фиксация уровня вовлеченности и приоритизация целей заинтересованных сторон, что особенно важно в условиях высокой неопределенности. Это помогает своевременно определить, какая сторона в случае конфликта выберет коммерческую выгоду, а какая – социальную миссию.

Для эффективной реализации данных практик необходимо структурированное обучение и соблюдение этических принципов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Это исследование подчеркивает эволюционный характер управления в социальном предпринимательстве. Хотя традиционные инструменты являются отправной точкой, их применение в неизменном виде часто приводит к разногласиям с целями, определяемыми миссией. Предлагаемый контекстуализированный инструментарий управления устраняет этот пробел, объединяя адаптивность, логику участия и цифровую эффективность. Полученные результаты дополняют теорию гибридных организаций и предлагают практические инструменты для социальных предпринимателей. Разработчики политики и учреждения поддержки должны инвестировать в индивидуальное обучение, цифровые инструменты открытого доступа и совместную разработку методологий для дальнейшего расширения возможностей сектора.

Будущие исследования должны изучить эффективность инструментов в различных культурных и правовых контекстах и оценить долгосрочное воздействие адаптивного управления на устойчивость организации.

## Список литературы

- Громов, А. Б. Управленческие инновации в условиях гибридной экономики // Вопросы экономики и управления. – № 4 (108). – 2023. – С. 45–49.
- Долгова, Е. Н. Проблемы институционализации социального предпринимательства в регионах России // Государственное управление. – № 5 (67). – 2021. – С. 12–18.
- Ильина, М. С. Цифровизация как драйвер развития социального предпринимательства // Современные технологии управления. – № 1 (45). – 2024. – С. 59–66.
- Козлова, Н. Ю., Воробьев, К. А. Гибридные организации: вызовы для управленческого учета // Научные ведомости БелГУ. Экономика. – Т. 15, № 2. – 2022. – С. 102–109.
- Пузыревский, П. А. Оценка эффективности социального предпринимательства в России // Социальные инновации. – № 3 (12). – 2022. – С. 21–27.
- Юрьев, Д. Л. Модели оценки социального воздействия: подходы и перспективы // Управление и бизнес-администрирование. – № 2. – 2023. – С. 88–94.
- Якушина, И. В. Социальное предпринимательство как инструмент устойчивого развития // Вестник ТГУ. Экономика. – Т. 18. – № 2. – 2022. – С. 73–81.
- Ашока. Отчет о тенденциях социального предпринимательства. – Фонд Ашоки, 2023.
- Альтер, С. К. Модели социального предпринимательства, их миссия и денежные отношения // Социальное предпринимательство: новые модели устойчивых социальных изменений, под редакцией Алекса Николлса. – Издательство Оксфордского университета, 2006. – С. 205–232.
- Остин, Дж. и др. Социальное и коммерческое предпринимательство: одно и то же, разные или и то и другое вместе? // Теория и практика предпринимательства. – Т. 30, № 1. – 2006. – С. 1–22.
- Борнштейн, Д. Как изменить мир: социальные предприниматели и сила новых идей. – Издательство Оксфордского университета, 2004.
- Багг-Левин, А. и Эмерсон, Дж. Импакт-инвестирование:

Трансформируя способы зарабатывания денег, Мы меняем ситуацию к лучшему. – Джосси-Басс, 2011.

13. Черток, М. и др. На пути к филантропии, ориентированной на результат // Harvard Business Review. – Т. 82. – № 9. – 2004. – С. 42-51.
14. Корнфорд, С. Управление и подотчетность на социальных предприятиях // Обзор государственного управления. – Т. 6. – № 2. – 2004. – С. 191-214.
15. Дарт, Р. Легитимность социального предпринимательства // Некоммерческий менеджмент и лидерство. – Т. 14. – № 4. – 2004. – С. 411-424.
16. Диз, Дж. Г. Значение термина “социальное предпринимательство”. – Стэнфордский университет, 1998.
17. Эмерсон, Дж. Смешанное ценностное предложение: интеграция социальной и финансовой отдачи // California Management Review. – Т. 45. – № 4. – 2003. – С. 35-51.
18. Европейская комиссия. Социальные предприятия и их экосистемы в Европе. – Брюссель, 2024.
19. Обзор европейского социального предпринимательства, 2021. Европейская комиссия. Социальные предприятия и их экосистемы в Европе. – Брюссель, 2021.
20. Хо, Х. Социальное предпринимательство: помимо экономических результатов и индивидуальной отдачи // Обзор третьего сектора. – Т. 13. – № 1. – 2007. – С. 4-18.

## References

1. Gromov, A. B. Managerial innovations in a hybrid economy // Issues of economics and management. – № 4 (108). – 2023. – Pp. 45-49.
2. Dolgova, E. N. Problems of institutionalization of social entrepreneurship in the regions of Russia // Public administration. – № 5 (67). – 2021. – Pp. 12-18.
3. Ilyina, M. S. Digitalization as a driver of social entrepreneurship development // Modern management technologies. – № 1 (45). – 2024. – Pp. 59-66.
4. Kozlova, N. Yu., Vorobyev, K. A. Hybrid organizations: challenges for management accounting // Scientific Bulletin of BelSU. Economics. – Vol. 15. – № 2. – 2022. – Pp. 102-109.
5. Puzrevskiy, P. A. Evaluation of the effectiveness of social entrepreneurship in Russia // Social innovations. – № 3 (12). – 2022. – Pp. 21-27.
6. Yuryev, D. L. Models of social impact assessment: approaches and prospects // Management and business administration. – № 2. – 2023. – Pp. 88-94.
7. Yakushina, I. V. Social entrepreneurship as a tool for sustainable development // Bulletin of TSU. Economics. – Т. 18. – № 2. – 2022. – Pp. 73-81.
8. Ashoka. Social Entrepreneurship Trends Report. – Ashoka Foundation, 2023.
9. Alter, S. K. Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships // Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change, edited by Alex Nicholls. – Oxford University Press, 2006. – Pp. 205–232.
10. Austin, J. et al. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? // Entrepreneurship Theory and Practice. – Vol. 30, № 1. – 2006. – Pp. 1-22.
11. Bornstein, D. How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. – Oxford University Press, 2004.
12. Bugg-Levine, A. and Emerson, J. Impact Investing: Transforming How We Make Money While Making a Difference. – Jossey-Bass, 2011.
13. Chertok, M. et al. Toward Results-Oriented Philanthropy // Harvard Business Review. – Vol. 82. – № 9. – 2004. – Pp. 42-51.
14. Cornforth, C. Governance and Accountability in Social Enterprises // Public Management Review. – Vol. 6. – № 2. – 2004. – Pp. 191-214.
15. Dart, R. The Legitimacy of Social Enterprise // Nonprofit Management and Leadership. – Vol. 14. – № 4. – 2004. – Pp. 411-424.
16. Dees, J. G. The Meaning of “Social Entrepreneurship”. – Stanford University, 1998.
17. Emerson, J. The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns // California Management Review. – Vol. 45. – № 4. – 2003. – Pp. 35-51.
18. European Commission. Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. – Brussels, 2024.
19. European Social Enterprise Survey, 2021. European Commission. Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. – Brussels, 2021.
20. Haugh, H. Social Enterprise: Beyond Economic Outcomes and Individual Returns // Third Sector Review. – Vol. 13. – № 1. – 2007. – Pp. 4-18.

## Информация об авторе

Гусейнов Э.К., аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Гусейнов Э.К., 2025.

## Information about the author

Guseynov E.K., postgraduate student at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Guseynov E.K., 2025.

# Проблема отчуждения в цифровой экономике

Такиуллин Р.У., Емельянов С.В., Рассолова И.Ю.

Настоящее исследование посвящено анализу одной из наиболее острых проблем современности – феномену отчуждения в условиях цифровой экономики, рассматриваемой через синтез экономического и философского подходов. Актуальность работы обусловлена тотальной цифровизацией общества, когда парадоксальным образом рост технической связанности сопровождается усилением экзистенциального одиночества и разобщенности между людьми. Объектом исследования выступает цифровая экономика как новая социально-экономическая реальность, основанная на сборе и обработке данных. Предметом исследования выступают специфические формы и механизмы отчуждения, порождаемые цифровой реальностью, в частности отчуждение человека от результатов его цифрового труда, от подлинной социальности и от собственной сущности. Цель работы заключается в выявлении и анализе трансформации классических форм отчуждения под влиянием логики цифровых платформ и алгоритмов. В результате проведенного анализа доказывается, что цифровая экономика, будучи апофеозом общества потребления, не преодолевает, а радикально усугубляет отчуждение, так как экономическая логика, превращающая человеческое общение и личные данные в товар, приводит к тому, что индивид, активно взаимодействуя с цифровыми вещами-интерфейсами, отчуждается от живого контакта с другим человеком. Философские концепции К. Маркса, М. Хайдеггера и Г. Дебора служат теоретической основой для раскрытия данного противоречия. Ключевым выводом является констатация фундаментального парадокса – инструменты, созданные для коммуникации, становятся механизмом тотального отчуждения, при котором связь подменяется ее симуляцией, а человек превращается в ресурс для извлечения прибыли.

для цитирования

Такиуллин Р.У., Емельянов С.В., Рассолова И.Ю. Проблема отчуждения в цифровой экономике // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 14-19.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Отчуждение, цифровая экономика, общество потребления, алгоритмическое управление, общество спектакля, экономика внимания, гиперсвязанное одиночество.

# The problem of alienation in the digital economy

Takiullin R.U., Emelyanov S.V., Rassolova I.Y.

This study analyzes one of the most pressing contemporary issues—the phenomenon of alienation in the digital economy – through a synthesis of economic and philosophical approaches. The relevance of this work stems from the pervasive digitalization of society, where, paradoxically, the growth of technological connectivity is accompanied by increasing existential loneliness and disconnection among people. The object of this study is the digital economy as a new socioeconomic reality based on the collection and processing of data. The subject of this study is the specific forms and mechanisms of alienation generated by digital reality, specifically the alienation of individuals from the results of their digital labor, from authentic sociality, and from their own essence. The goal of this study is to identify and analyze the transformation of classical forms of alienation under the influence of the logic of digital platforms and algorithms. The analysis demonstrates that the digital economy, the apotheosis of consumer society, does not overcome alienation, but rather radically exacerbates it. The economic logic that commodifies human communication and personal data leads individuals, through active interaction with digital interfaces, to become alienated from real-life human contact. The philosophical concepts of Karl Marx, Max Heidegger, and Henri Debord serve as the theoretical basis for uncovering this contradiction. The key conclusion is the recognition of a fundamental paradox: tools created for communication become mechanisms of total alienation, in which connection is replaced by its simulation, and the individual is transformed into a resource for profit.

#### FOR CITATION

Takiullin R.U., Emelyanov S.V., Rassolova I.Y. The problem of alienation in the digital economy. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 14-19.

#### APA

#### KEYWORDS

*Alienation, digital economy, consumer society, algorithmic governance, society of the spectacle, attention economy, hyper-connected solitude.*

## ВВЕДЕНИЕ

Феномен цифровой экономики, который апологетами технологического прогресса представляется безоговорочным благом и двигателем невиданной эффективности, несет в себе глубокие и пока еще не до конца осмыслиенные противоречия индивидуального и общественного развития. За «фасадом» удобства, персонализированных сервисов и кажущейся бескрайней свободы скрывается фундаментальная проблема, уходящая корнями в классическую философскую проблему

отчуждения, но обретающая в цифровую эпоху новое, усугубленное измерение. Данное исследование ставит своей целью анализ проблемы отчуждения человека в условиях цифровой экономики через призму синтеза экономического и философского подходов, поэтому мы будем исходить из тезиса, что цифровая среда не просто модифицирует старые формы отчуждения, но порождает уникальные, имманентные ей механизмы, которые трансформируют саму природу человеческих отношений, труда и потребления.

Ключевой парадокс, который предстоит рассмотреть, заключается в следующем, что чем более «присоединенным» и вовлеченным в цифровые сети чувствует себя индивид, тем сильнее его отчуждение от подлинного социального бытия, от результатов своего труда и, в конечном счете, от самого себя. Экономическая логика цифровых платформ и алгоритмов, превращая каждое человеческое действие в источник данных, а каждое социальное взаимодействие – в товар, способствует тому, что человек экономический в обществе «гиперпотребления» [1] все больше отдаляется от другого человека, погружаясь в иллюзорный, но навязчиво-реальный мир цифровых вещей. Для раскрытия этой проблемы мы привлечем концептуальный аппарат ключевых философов, размышлявших об отчуждении, таких как Карл Маркс, Мартин Хайдеггер и Ги Дебор, чьи идеи, несмотря на их доцифровое происхождение, оказываются поразительно проницательными для диагностики современных реалий.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Понятие отчуждения имеет богатую философскую традицию, но его систематическое экономическое осмысление впервые было предложено Карлом Марксом. В своих «Экономико-философских рукописях 1844 года» [2] К. Маркс анализировал отчуждение труда, при капитализме в нескольких аспектах, начиная от продукта своего труда, который ему не принадлежит и превращается во враждебную силу, от самой процессуальной деятельности труда, которая становится принудительной и не приносящей удовлетворения; от своей родовой сущности, заключающейся в свободной сознательной деятельности; и, наконец, от других людей. В контексте цифровой экономики эта классическая схема не только не устарела, но и приобрела новую актуальность – современный «цифровой пролетарий» – это не только программист или дизайнер, но и любой пользователь, чье повседневное поведение – лайки, просмотры, поисковые запросы, социальные связи – становится сырьем для извлечения прибыли. Человек отчуждается от продукта своей цифровой деятельности, создаваемые им данные анонимизируются, агрегируются и превращаются в товар, который продается рекламодателям, политическим технологам и другим игрокам рынка. Этот продукт, будучи отчужденным, возвращается к человеку в виде таргетированной рекламы, навязчивых рекомендаций и алгоритмически сконструированного информационного поля, которое начинает

управлять его сознанием, желаниями и поведением, то есть превращается во враждебную ему силу. Сам процесс взаимодействия с цифровой средой, будь то общение в социальных сетях или потребление контента, все чаще носит характер отчужденной деятельности, так как продиктован не внутренними потребностями личности, а логикой платформы, нацеленной на удержание внимания и максимизацию времени пребывания пользователя. Алгоритмы, определяющие, что мы видим в ленте новостей, с кем общаемся и какую информацию получаем, делают нашу деятельность предопределенной и управляемой извне.

Развивая марксову линию, но смешая акцент с экономики на бытие, немецкий философ Мартин Хайдеггер в своем фундаментальном труде «Бытие и время» [3], а также в работе «Вопрос о технике» [4] предлагает концепцию, которая оказывается чрезвычайно продуктивной для анализа цифровой реальности. Он говорит о «заброшенности» человека в мир, который оказывается под властью «Das Man» – безличного анонимного «Не-Я», диктующего общепринятые стандарты поведения и мышления и в цифровую эпоху это «Das Man» обретает конкретное, почти овеществленное воплощение в лице алгоритмических систем больших технологических корпораций. Социальные сети, поисковые системы и рекомендательные сервисы становятся онтологической структурой, которая предписывает нам, что является значимым, популярным, истинным и желаемым, погоня за лайками, подписчиками, одобрением в виде виртуальных реакций – это современная форма подчинения диктату «Das Man». Хайдеггеровское понятие «постав» [3], как способа раскрытия потаенности мира, при котором все сущее, включая самого человека, рассматривается лишь как ресурс, готовый к оптимизации и использованию, является точной характеристикой цифровой экономики. Человек в ней превращается в «человеческий ресурс» в самом буквальном смысле – он поставщик данных, внимания, психоэмоциональных реакций, то есть его уникальное бытие нивелируется, он становится одним из элементов исчисляемой и управляемой системы. Взаимодействие с миром все более опосредуется интерфейсом, который превращает живое, аутентичное бытие-в-мире в операцию с набором цифровых вещей-объектов.

Французский философ Ги Дебор в своем знаменитом труде «Общество спектакля» [5] предвосхитил логику современной цифровой культуры,

утверждая, что в развитом капитализме общественные отношения опосредованы образами, а жизнь замещается своим репрезентативным представлением – спектаклем. Цифровая экономика является апофеозом общества спектакля, где спектакль становится интерактивным, тотальным и иммерсивным, в социальные сети – это гигантская сцена, где каждый является одновременно и актером, и зрителем. Человек отчуждается от своей реальной жизни, проживая ее через призму кураторства ее цифрового двойника, подлинные переживания, эмоции и отношения подменяются их «симулякрами» [6], предназначенными для демонстрации потребления и статуса. Потребление в цифровую эпоху – это не только и не столько потребление материальных товаров, сколько потребление образов, статусов, идентичностей и впечатлений, которые можно приобрести, продемонстрировать и обменять в социальных сетях. Экономика внимания, на которой построены цифровые платформы, делает главным товаром «взгляд Другого», выраженный в метриках вовлеченности. Отчуждение углубляется: человек отчуждается не только от продукта труда, но и от собственной социальности, которая становится товаром, и от собственной жизни, которая превращается в сырье для производства контента.

В цифровой экономике процесс вовлечения в вещь достигает своей кульминации, если классическое товарное потребление предполагало обладание физическим объектом, то цифровая вещь – это, прежде всего, интерфейс, услуга, опыт, подпись. Человек вовлекается не в вещь как статичный предмет, а в непрерывный процесс взаимодействия с платформой и процесс носит тотальный характер, когда смартфон становится продолжением руки, а цифровая среда – новой средой обитания, но эта вовлеченность иллюзорна. Погружаясь в бесконечные ленты новостей, стримы и игровые миры, индивид вступает в отношения не с другим человеком, а с интерфейсом, спроектированным для извлечения данных и удержания внимания. Социальные связи, опосредованные цифровыми платформами, формализуются, количественно измеряются (число друзей, реакций) и лишаются экзистенциальной глубины, непосредственности и подлинности. Цифровой мир, обещавший глобальную связность, на деле порождает новую форму одиночества – гиперсвязанное одиночество, когда индивид, окруженный тысячами виртуальных «друзей», чувствует себя непонятым и изолированным в своем реальном, физическом бытии. Экономический человек об-

щества потребления находит свое завершение в человеке цифровом, чье отчуждение становится тотальным, так как он отчужден от продукта своего цифрового труда (данных), от процесса своей цифровой деятельности (управляемой алгоритмами), от своей социальной сущности (подмененной спектаклем) и от своего собственного бытия, которое сводится к роли ресурса в глобальном вычислительном механизме.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Проблема отчуждения в цифровой экономике – это не просто частный экономический или технологический вопрос, это глубинная философская и антропологическая проблема, ставящая под сомнение вектор развития современного общества. Проблема указывает на то, что за внешним лоском технологического рая скрывается новая форма отчуждения, возможно, более тонкая и потому более опасная, чем все предыдущие. Преодоление этого отчуждения требует не отказа от цифровых технологий, но развития нового типа критической рефлексии, способной противостоять логике «постава» и «спектакля» и сознательных усилий по защите пространства подлинного, неопосредованного алгоритмами человеческого бытия и общения. Будущее социально-экономического развития будет зависеть от того, удастся ли человеку сохранить себя как субъекта, а не превратиться окончательно в объект-ресурс в глобальной цифровой машине.

Проведенный теоретический анализ позволяет сделать ряд фундаментальных выводов о природе и специфике отчуждения в условиях цифровой экономики: 1) классическая экономическая теория отчуждения Карла Маркса не только сохраняет свою актуальность, но и расширяет сферу своего применения, охватывая теперь не только традиционный труд, но и любую человеческую активность, которая может быть оцифрована, прокомментирована, учтена и превращена в капитал. Отчуждается уже не только труд на фабрике, но и сама жизнь, протекающая в цифровом пространстве; 2) философские концепции Хайдеггера и Дебора оказываются незаменимым инструментом для понимания онтологического и социального измерения этого процесса. Цифровая экономика предстает как «постав», превращающий человека в исчисляемый ресурс, и как тотальный «спектакль», подменяющий реальные социальные отношения их товарными симулякрами.

Главным результатом является выявление ключевого парадокса современности, так техно-

логические средства, созданные для преодоления барьеров в коммуникации и усиления социальной связанныности, на деле становятся мощнейшим механизмом отчуждения. Связь становится поверхностной, опосредованной и измеряемой, а подлинная человеческая близость и взаимопонимание оказываются дефицитными ресурсами – человек, активно вовлекаясь в взаимодействие с цифровыми вещами – интерфейсами, платформами, контентом, – незаметно для себя отчуждается от живого, непосредственного контакта с другим человеком. Экономика, построенная на данных и внимании, по своей сущности является экономикой отчуждения, так как ее движущей силой является не удовлетворение человеческих потребностей, а извлечение прибыли из самого процесса человеческого общения и познания мира.

Преодоление нарастающего отчуждения в цифровой среде представляется сложной, но необходимой задачей для сохранения подлинной человеческой субъектности, так как преодоление не подразумевает тотального отказа от технологий, что в современном мире является утопией, но требует сознательных усилий по выстраиванию новых отношений с цифровой средой, где человек будет занимать позицию активного субъекта, а не пассивного объекта манипуляции. Одним из ключевых направлений является развитие цифровой и медийной грамотности, выходящей за рамки технических навыков, то есть формирование у индивида критического понимания экономических моделей, на которых построены цифровые платформы, механизмов работы алгоритмов и способов манипуляции вниманием, когда пользователь осознает, что его лента новостей – это не нейтральное отражение мира, а продукт алгоритмической оптимизации, нацеленной на удержание его вовлеченности, он обретает способность к более дистанцированному и осмысленному потреблению контента. Важным практическим шагом является сознательная практика цифровой гигиены и цифрового минимализма,

которая включает в себя не только регламентацию времени, проводимого перед экранами, но и качественную трансформацию цифровых привычек [7]. Создание собственных правил взаимодействия с цифровым пространством, таких как отключение уведомлений несущественных приложений, цифровые детоксы или культивация практик «медленного» потребления информации, помогает ослабить хватку экономики внимания и восстановить психологическую автономию [8]. На макроуровне ответом на вызовы отчуждения может стать поддержка и развитие альтернативных цифровых экосистем, построенных на иных, не эксплуататорских принципах и ориентированных на сотрудничество, а не на извлечение данных, проекты с открытым исходным кодом, некоммерческие социальные сети, где приоритетом является благополучие пользователя, а не максимизация рекламных доходов. Развитие подобных инициатив, основанных на этических принципах и кооперативной собственности, способно создать здоровую конкуренцию доминирующему моделям и предложить пользователю реальный выбор.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Преодоление отчуждения напрямую связано с усилением реальных, а не виртуальных социальных связей и местных сообществ. Активное участие в жизни своего района, волонтерская деятельность, совместные проекты в физическом пространстве – все это создает среду непосредственного человеческого общения, совместного действия и взаимной поддержки, которая является наиболее мощным антидотом против гиперсвязанного одиночества. Стратегия преодоления лежит в плоскости переопределения самих ценностных ориентиров: от пассивного потребления цифровых продуктов к активному созиданию, от количественных метрик социального одобрения к качеству живого общения, от жизни в алгоритмически сконструированном спектакле к осознанному присутствию в реальном мире.

## Список литературы

1. Бодрийяр, Ж. Общество потребления: его мифы и структуры / Жан Бодрийяр; [пер. с фр., послесл. и примеч. Е. А. Сармарской]. – Москва: Республика: Культурная революция, 2006. – 268 с. – ISBN 5-250-01894-7.
2. Маркс, К. Экономическо-философские рукописи 1844 года / Карл Маркс; [сост. и вступ. ст. И. А. Гобозова]. – Москва: Академический проект, 2010. – 775 с.; 21. – ISBN 978-5-8291-1204-2.
3. Хайдеггер, М. Бытие и время / Мартин Хайдеггер; [пер. с нем. В. В. Бибихина]. – Москва: Акад. проект, 2015. – 447 с.; – ISBN 978-5-8291-1791-7.
4. Хайдеггер, М. Вопрос о технике. – Санкт-Петербург: Наука, 2007. – 330 с. – ISBN 978-5-02-026925-5.
5. Дебор, Г. Э. Общество спектакля // Ги Дебор; Пер. с фр. С. Офертаса и М. Якубович. – Москва: Лоуо (Радек), 2000. – 183 с. – ISBN 5-8163-0008-3.

6. *Бодрийяр, Ж. Симулякры и симуляция / Жан Бодрийяр; [пер. с фр. О. А. Печенкина]. – Тула: [б. и.], 2013. – 202 с. – ISBN 978-5-88422-506-0.*
7. *Van, И. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятий в контексте цифровизации / И. Van, Н. Н. Равочкин // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 6(193). – С. 524-525. – EDN BHVZPX.*
8. *Влияние цифровизации на производительность труда в развитых и развивающихся экономиках / А. А. Нурутдинов, А. А. Баграм, Д. В. Басенко [и др.] // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 4. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-4. – EDN FJOHJM.*

## References

1. *Baudrillard, J. Consumer Society: Its Myths and Structures / Jean Baudrillard; [translated from French, afterword and notes by E. A. Samarskaya]. – Moscow: Respublika: Kulturalnaya revolyutsiya, 2006. – 268 p. – ISBN 5-250-01894-7.*
2. *Marx, K. Economic and Philosophical Manuscripts of 1844 / Karl Marx; [compiled and introduced by I. A. Gobozova]. – Moscow: Akademichesky proekt, 2010. – 775 p.; 21. – ISBN 978-5-8291-1204-2.*
3. *Heidegger, M. Being and Time / Martin Heidegger; [translated from German by V. V. Bibikhina]. – Moscow: Acad. project, 2015. – 447 p. – ISBN 978-5-8291-1791-7.*
4. *Heidegger, M. The Question of Technology. – Saint Petersburg: Nauka, 2007–330 p. – ISBN 978-5-02-026925-5.*
5. *Debord, G. E. The Society of the Spectacle // Guy Debord; Trans.*

## Информация об авторах

**Такиуллин Р.У.**, кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры «Философия, история и право» Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (г. Уфа, Российская Федерация).

**Емельянов С.В.**, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Философия, история и право» Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (г. Уфа, Российская Федерация).

**Рассолова И.Ю.**, кандидат философских наук, доцент кафедры «Философия, история и право» Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (г. Уфа, Российская Федерация).

© Такиуллин Р.У., Емельянов С.В., Рассолова И.Ю., 2025.

from French by S. Ofertas and M. Yakubovich. – Moscow: Аюоq (Radek), 2000. – 183 p. – ISBN 5-8163-0008-3.

6. *Baudrillard, J. Simulacra and Simulation / Jean Baudrillard; [trans. from French by O. A. Pechenkina]. – Tula: [b. i.], 2013. – 202 p. – ISBN 978-5-88422-506-0.*
7. *Van, I. Innovations in Human Resource Management of Enterprises in the Context of Digitalization / I. Van, N. N. Ravochkin // Eurasian Law Journal. – 2024. – No. 6(193). – Pp. 524-525. – EDN BHVZPX.*
8. *The Impact of Digitalization on Labor Productivity in Developed and Developing Economies / A. A. Nurutdinov, A. A. Bagram, D. V. Basenko [et al.] // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 4. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-4. – EDN FJOHJM.*

## Information about the authors

**Takiullin R.U.**, Ph.D. in Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy, History and Law of the Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Ufa, Russian Federation).

**Emelyanov S.V.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Philosophy, History and Law of the Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Ufa, Russian Federation).

**Rassolova I.Y.**, Ph.D. in Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy, History and Law of the Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Ufa, Russian Federation).

© Takiullin R.U., Emelyanov S.V., Rassolova I.Y., 2025.

# Методологические основы анализа эмоциональных аспектов потребительского поведения

Богомолова Т. А.

В современной экономике, характеризующейся высокой конкуренцией и информационной перегруженностью, классические модели рационального выбора потребителя теряют свою объяснительную силу. На первый план выходят эмоциональные факторы, которые зачастую играют решающую роль в процессе принятия решения о покупке.

Объект исследования – потребительское поведение. Предмет исследования – методологические подходы к анализу эмоциональных компонентов в структуре потребительского поведения.

Цель исследования – систематизация и анализ методологических основ, позволяющих изучать и оценивать влияние эмоций на выбор потребителей. В статье рассмотрены ограничения неоклассической экономической теории и обоснована значимость поведенческой экономики и нейромаркетинга.

Проанализированы ключевые психологические теории эмоций и их проекция на маркетинговую деятельность. Сделан вывод о необходимости применения междисциплинарного подхода для глубокого понимания и эффективного управления эмоциональными драйверами потребительского спроса.

## для цитирования

Богомолова Т. А. Методологические основы анализа эмоциональных аспектов потребительского поведения // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 20–26.

## ГОСТ 7.1-2003

## ключевые слова

Потребительское поведение, эмоциональные аспекты, методология анализа, поведенческая экономика, нейромаркетинг, принятие решений, эмоциональный маркетинг.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-20-26

# Methodological foundations for the analysis of emotional aspects of consumer behavior

**Bogomolova T. A.**

In the modern economy, characterized by high competition and information overload, classical models of rational consumer choice are losing their explanatory power. Emotional factors come to the forefront, often playing a decisive role in the purchasing decision-making process.

The object of research is consumer behavior. The subject of the study is the methodological approaches to analyzing emotional components in the structure of consumer behavior. The purpose of the study is to systematize and analyze the methodological foundations for studying and evaluating the influence of emotions on consumer choice.

The article examines the limitations of neoclassical economic theory and substantiates the importance of behavioral economics and neuromarketing. Key psychological theories of emotion and their projection onto marketing activities are analyzed. It is concluded that an interdisciplinary approach is necessary for a deep understanding and effective management of the emotional drivers of consumer demand.

## FOR CITATION

Bogomolova T. A. Methodological foundations for the analysis of emotional aspects of consumer behavior. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 20–26.

## APA

## KEYWORDS

*Consumer behavior, emotional aspects, analysis methodology, behavioral economics, neuromarketing, decision-making, emotional marketing.*

## ВВЕДЕНИЕ

Краеугольным камнем классической экономической мысли на протяжении десятилетий оставалась модель «*homo economicus*» – гипотетического индивида, чье поведение на рынке подчинено строгой логике и рациональности. Предполагалось, что потребитель, обладая всей полнотой информации, принимает решения, направленные исключительно на максимизацию собственной полезности, тщательно взвешивая все альтернативы и их последствия. Однако реалии современных перенасыщенных рынков, информационный шум и коммодитизация (утрата уникальных различий) многих товаров и услуг ставят

этую модель под сомнение. Почему при наличии двух функционально идентичных продуктов потребитель систематически выбирает один из них, зачастую более дорогой? Ответ на этот вопрос лежит за пределами классической рациональности – в плоскости психологии и, в частности, эмоциональных реакций.

Потребительское поведение представляет собой сложный и многогранный феномен, который не может быть сведен лишь к утилитарным мотивам [1, с. 137]. Оно включает в себя не только когнитивные процессы анализа и сравнения, но и аффективные компоненты: чувства, настроения, переживания, которые возникают у потребителя

в процессе взаимодействия с товаром, брендом или рекламным сообщением. Эмоции могут выступать мощным драйвером, инициирующим покупку, формирующим лояльность и создающим глубокую, долгосрочную связь с брендом, которую невозможно построить исключительно на функциональных преимуществах [2, с. 1]. В условиях, когда технологии позволяют быстро копировать любые инновации, именно эмоциональная составляющая становится устойчивым конкурентным преимуществом.

Анализ научной литературы показывает, что для изучения этого сложного феномена сформировалось несколько методологических направлений, включая экономический, социологический, социально-психологический и подход в контексте поведенческой экономики [1, с. 138]. Данная статья ставит целью систематизировать эти подходы, выявить их сильные стороны и ограничения, а также определить наиболее релевантные методологические инструменты для глубокого анализа именно эмоциональных аспектов в структуре потребительского выбора. Понимание этих основ является необходимым условием для разработки эффективных маркетинговых стратегий, способных не просто информировать, но и вовлекать, вызывать нужный эмоциональный отклик и, как следствие, управлять потребительским спросом.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

### Кризис модели «*Homo Economicus*» и становление поведенческого подхода

Первым и ключевым шагом на пути к пониманию эмоциональных аспектов потребления является осознание методологических ограничений традиционной экономической теории и признание значимости психологических факторов.

#### Ограничения неоклассической теории

Неоклассическая модель рационального потребителя, несмотря на свою стройность и логичность, сталкивается с рядом фундаментальных проблем при попытке объяснить реальное поведение людей. Во-первых, она не обладает предсказательной силой, будучи способной объяснить любой выбор лишь постфактум, но не прогнозировать его с достаточной точностью. Во-вторых, эта модель игнорирует социальный контекст принятия решений: человек не является изолированным атомом, его выбор во многом определяется нормами референтных групп, культурными ценностями и стремлением к определенному социальному статусу. В-третьих, и это наиболее важно для нашего анализа, данная модель практически полностью исключает из рассмотрения ирра-

циональные мотивы, такие как импульсивные покупки, влияние настроения, привычек и эмоций. «*В принятии решений также не выделяются рациональная и эмоциональная оценка, не учитываются правила и привычки, а также мотивы кроме максимизации полезности*» [1, с. 138]. Эти ограничения привели к необходимости поиска новой парадигмы, способной интегрировать психологические переменные в экономический анализ.

#### Поведенческая экономика как новая парадигма

Ответом на кризис классической модели стало возникновение поведенческой экономики (behavioral economics) – междисциплинарного направления, основоположниками которого считаются психологи Даниэль Канеман и Амос Тверски. Их ключевая заслуга состоит в экспериментальном доказательстве того, что человеческое мышление подвержено систематическим ошибкам, или когнитивным искажениям, которые приводят к отклонениям от рационального поведения. Их «Теория перспектив» показала, что люди по-разному оценивают выигрыши и потери, а их решения зависят от точки отсчета и формы представления информации (эффект Фрейминга) [6, с. 263].

Основная мысль, которую привносит поведенческая экономика, заключается в том, что иррациональность не случайна и не бессмысленна, а «*вполне систематична, подчиняется определенным моделям и предсказуема*» [1, с. 141]. Это означает, что потребительское поведение не всегда рационально, но оно и не хаотично. Оно подчиняется своим психологическим законам, которые можно и нужно изучать. Таким образом, поведение потребителя следует рассматривать как ограниченно рациональное [5, с. 93]. Этот методологический сдвиг открыл «черный ящик» сознания покупателя, позволив исследователям перейти от простого наблюдения за выбором к анализу глубинных причин этого выбора, среди которых эмоции занимают центральное место. Признание ограниченной рациональности заложило фундамент для применения психологических теорий и нейробиологических методов для анализа потребительского поведения, что будет рассмотрено в следующих разделах.

#### Психологические теории эмоций как методологическая призма

Признав факт ограниченной рациональности потребителя, мы получаем возможность применить богатый инструментарий психологической науки для анализа его поведения. Эмоции – это не просто случайные «всплески», а сложные пси-

хофизиологические процессы, имеющие свои закономерности. Понимание этих закономерностей через призму ключевых теорий позволяет выстроить методологию анализа.

С эволюционной точки зрения, преобладание эмоциональных реакций над чисто рациональным анализом имеет глубокие корни. Человеческий мозг устроен таким образом, что его древние структуры, ответственные за эмоции (прежде всего, лимбическая система), реагируют на внешние стимулы значительно быстрее, чем более молодая и аналитическая префронтальная кора (неокортекс). Этот механизм был жизненно важен для выживания наших предков: быстрая реакция «бей или беги» на угрозу была важнее долгого анализа ситуации. В современном мире потребления этот древний механизм продолжает работать: привлекательный образ или выгодное предложение мгновенно активируют эмоциональный центр, генерируя желание «хочу!», в то время как рациональные доводы «нужно ли мне это на самом деле?» подключаются с опозданием. Таким образом, методология анализа эмоциональных аспектов – это, по сути, изучение способов, которыми маркетинг обращается к этим древним, быстрым и мощным мозговым структурам, зачастую обходя фильтры сознательной критики.

1. Теория когнитивной оценки (Р. Лазарус). Эта теория является одной из наиболее влиятельных в современной психологии и имеет прямое приложение к маркетингу. Ее суть в том, что эмоция – это не автоматическая реакция на стимул, а результат его когнитивной интерпретации и оценки индивидом. В контексте потребления это означает, что рекламный ролик, дизайн упаковки или атмосфера в магазине сами по себе не вызывают эмоций. Они запускают у потребителя процесс оценки: «Насколько это релевантно для меня?», «Поможет ли это решить мою проблему?», «Как это соотносится с моими ценностями и моим «Я-образом?». И только на основе этой, часто молниеносной и подсознательной, оценки возникает та или иная эмоция – радость, интерес, недоверие или восхищение [2, с. 3]. Методологически это означает, что для прогнозирования эмоционального отклика необходимо изучать не только сам стимул, но и систему ценностей, убеждений и прошлого опыта целевой аудитории [4].

2. Социально-психологический подход. Этот подход расширяет анализ, вынося его за пределы индивидуальной психики в социальный контекст. Потребление рассматривается не как акт простого

удовлетворения нужды, а как форма социальной коммуникации. Товары и услуги становятся символами, с помощью которых человек конструирует и транслирует свою социальную идентичность, демонстрирует принадлежность к определенной группе (или, наоборот, свою уникальность). Эмоции в этом контексте тесно связаны с социальными потребностями: радость от признания в референтной группе, гордость от обладания статусным предметом, чувство единения с «единомышленниками», потребляющими тот же бренд. «Процесс потребления можно рассматривать как процесс классификации и социальной дифференциации, в результате которого «каждый занимает свое место в обществе» [1, с. 140]. Следовательно, методология анализа должна включать инструменты социологии и социальной психологии: анализ референтных групп, изучение субкультур, этнографические наблюдения за потребительскими практиками.

3. Соматические маркеры (А. Дамасио). Нейробиолог Антонио Дамасио предложил гипотезу «соматических маркеров», которая прекрасно объясняет роль эмоций в принятии решений. Согласно этой гипотезе, когда мы переживаем определенный опыт, наш мозг связывает его с возникшей эмоцией и соответствующей ей телесной (соматической) реакцией. В дальнейшем, сталкиваясь с похожей ситуацией выбора, мозг мгновенно активирует этот «маркер» – своего рода «чутье» или интуитивную подсказку, которая сигнализирует о потенциально положительном или отрицательном исходе. Применительно к потребительскому поведению, каждый контакт с брендом – от просмотра рекламы до опыта использования и обращения в службу поддержки – формирует такие соматические маркеры. Положительный опыт создает позитивный маркер, который в будущем будет подсознательно склонять потребителя к повторной покупке. Негативный опыт, наоборот, создает мощный эмоциональный барьер. Методологически это доказывает важность анализа не отдельных стимулов, а всего пути клиента (Customer Journey) и всех точек контакта с брендом.

### **Нейромаркетинг как объективный метод анализа**

Традиционные методы исследования, такие как опросы и фокус-группы, имеют существенное ограничение: они опираются на вербальные отчеты респондентов. Однако люди не всегда могут или хотят честно говорить о своих истинных чувствах, а многие эмоциональные реакции и вовсе протекают на подсознательном уровне.

Этот методологический разрыв призван преодолеть нейромаркетинг – прикладное направление, использующее инструменты нейробиологии для прямого измерения реакций мозга и физиологии человека на маркетинговые стимулы [2, с. 4].

Ключевые методы нейромаркетинга:

– Электроэнцефалография (ЭЭГ): Измеряет электрическую активность мозга, позволяя в реальном времени отслеживать уровень внимания, вовлеченности и эмоциональной валентности (позитивная/негативная реакция) при просмотре рекламы или взаимодействии с сайтом.

– Айтрекинг (Eye-tracking): Технология отслеживания движения глаз, которая показывает, на какие элементы упаковки, сайта или рекламного плаката потребитель обращает внимание в первую очередь, а какие остаются незамеченными.

– Анализ мимики (Facial Coding): Программное обеспечение, которое распознает и классифицирует микровыражения лица, соотнося их с базовыми эмоциями (радость, удивление, гнев, отвращение и т.д.), что дает объективную картину эмоционального отклика.

Нейромаркетинг не заменяет традиционные исследования, а дополняет их, предоставляя уникальный слой объективных данных о бессознательных реакциях потребителей. Это позволяет с высокой точностью тестировать эффективность креативных концепций, оптимизировать дизайн и выявлять эмоциональные «крючки», которые действительно работают.

Для наглядности представим сравнительную характеристику рассмотренных подходов в таблице.

От методологии к практике: анализ и применение эмоциональных триггеров

Эмоциональный опыт потребителя не заканчивается в момент совершения покупки; он продолжается и на постпокупочном этапе, где ключевую роль начинает играть феномен **когнитивного диссонанса**. Это состояние психологического дискомфорта, возникающее у потребителя, когда он сомневается в правильности сделанного выбора, особенно после значительной или рискованной покупки [5, с. 52]. Например, купив дорогой смартфон, человек может начать замечать в рекламе достоинства конкурирующих моделей или находить мелкие недостатки в своем приобретении, что вызывает тревогу и сожаление. Методологически важно анализировать не только эмоции, ведущие к покупке, но и те, что возникают после нее. Эффективный маркетинг стремится минимизировать этот диссонанс. Такие инструменты, как поздравительные email-письма, инструкции по наилучшему использованию товара, размещение положительных отзывов и создание сообществ владельцев продукта, направлены на то, чтобы эмоционально подкрепить выбор потребителя, убедить его в правильности решения и превратить потенциальное разочарование в долгосрочную лояльность.

Рассмотренные методологические подходы не являются сугубо теоретическими конструкциями. Они находят прямое применение в разработке и реализации маркетинговых стратегий, позволяя целенаправленно воздействовать на эмоциональную сферу потребителя и формировать у него желаемое отношение к продукту или бренду. Анализ эмоциональных триггеров становится

Таблица 1

Сравнительный анализ методологических подходов к изучению эмоций в потребительском поведении

Подход	Основной фокус	Роль эмоций	Ключевые методы анализа
Неоклассический экономический	Максимизация полезности, рациональный выбор	Рассматриваются как "шум", иррациональные отклонения от оптимального поведения	Математическое моделирование, анализ кривых спроса и предложения
Поведенческая экономика	Когнитивные искажения, ограниченная рациональность	Выступают в роли эвристик (упрощенных правил), влияющих на оценку и выбор	Лабораторные и полевые эксперименты, опросы, статистический анализ
Социально-психологический	Социальная идентичность, влияние групп, ценности	Являются регуляторами социального поведения и инструментом конструирования "Я"	Глубинные интервью, фокус-группы, этнографические исследования, контент-анализ
Нейромаркетинг	Физиологические и мозговые реакции на стимулы	Рассматриваются как измеримые биологические процессы, лежащие в основе принятия решений	ЭЭГ, айтрекинг, анализ мимики, полиграф, fMRI

неотъемлемой частью работы маркетолога на всех этапах – от создания продукта до его продвижения и послепродажного обслуживания.

– Дизайн продукта и упаковка. Первое «свидание» потребителя с товаром происходит через его визуальное и тактильное восприятие. Эстетически привлекательный дизайн, приятные на ощупь материалы, удобная эргономика, даже звук, который издает продукт при использовании (например, щелчок крышки дорогого косметического средства или звук закрывающейся двери автомобиля) – все это формирует первичный эмоциональный отклик. Процесс распаковки (unboxing), ставший популярным феноменом в цифровую эпоху, также является мощным эмоциональным ритуалом. Методы нейромаркетинга, такие как айтреинг, позволяют объективно оценить, какие элементы дизайна и упаковки привлекают внимание и вызывают положительную реакцию, а какие остаются незамеченными или вызывают когнитивное напряжение.

– Брендинг и маркетинговые коммуникации. Это наиболее очевидная сфера применения эмоционального анализа. Современные бренды-лидеры продают неолько товары, сколько эмоции и истории. Рекламные кампании все чаще строятся на принципах сторителлинга – рассказывания историй, которые вызывают у аудитории эмпатию, ностальгию, радость или вдохновение. «Потребительский выбор является результатом когнитивно-эмоционального процесса самоопределения индивида в конкретном социальном контексте» [3]. Успешные коммуникации создают бренд, который становится частью идентичности потребителя, отражением его ценностей и устремлений. Например, бренд GoPro продает не камеры, а эмоции приключений и свободы, используя для этого пользовательский контент, который вызывает чувства восхищения и сопричастности.

– Ценообразование. Цена также является мощным эмоциональным сигналом. Вопреки классической модели, потребители не всегда выбирают самый дешевый вариант. Высокая цена может вызывать эмоцию престижа и эксклюзивности, служа подтверждением высокого качества (эффект Веблена). Цена, оканчивающаяся на «.99», подсознательно воспринимается как значительно более низкая, чем следующий за ней круглый номинал, апеллируя к эмоции «выгодной сделки». Анализ эмоционального восприятия цены позволяет устанавливать не просто экономически обоснованную, а психологически комфортную для потребителя стоимость.

– Создание потребительского опыта (Customer Experience). Эмоциональное восприятие бренда формируется в каждой точке контакта. Атмосфера в торговом зале, запахи (аромамаркетинг), музыкальное сопровождение, вежливость и компетентность персонала – все это создает общее впечатление, которое либо вызывает положительные эмоции и желание вернуться, либо оставляет негативный осадок. Методологически важно анализировать весь путь клиента, выявляя и оптимизируя те этапы, где возникают негативные эмоции (например, долгое ожидание в очереди, сложный процесс возврата товара) и усиливая те, что приносят удовольствие.

### Эмоциональная ценность как интегральный показатель

В конечном счете, целью анализа и управления эмоциональными аспектами является создание и повышение эмоциональной ценности продукта. Согласно теории потребительских ценностей, это «воспринимаемая полезность, присущая альтернативе вследствие ее способности вызывать особые чувства по отношению к ней» [5, с. 17]. Эта ценность дополняет функциональную (способность решать утилитарную задачу) и социальную (способность повышать статус) ценности, часто становясь решающим фактором выбора.

Потребитель готов платить не просто за кофе, а за эмоцию уюта и бодрости утром; не за кроссовки, а за чувство принадлежности к сообществу атлетов и эмоцию достижения. Эта добавленная, нематериальная ценность является наиболее сложной для копирования конкурентами и служит основой для построения долгосрочной лояльности. Именно на создание такой ценности направлены усилия эмоционального маркетинга.

Однако, рассматривая методологию влияния на эмоции потребителей, невозможно обойти стороной этические вопросы. Существует тонкая грань между созданием подлинной эмоциональной связи с потребителем и откровенной манипуляцией. Если первое предполагает предложение продукта, который действительно приносит радость и решает проблемы, то второе направлено на эксплуатацию человеческих слабостей, страхов и неуверенности. Реклама, создающая ложные потребности, навязывающая нереалистичные стандарты красоты для продажи косметики или использующая чувство страха для продвижения страховых или медицинских услуг, является примером неэтичного применения знаний о психологии потребителя. Методологически грамотный анализ должен не только отвечать на вопрос «как

влиять?», но и ставить вопрос «допустимо ли такое влияние?». Поэтому в методологические основы анализа эмоциональных аспектов необходимо включать и этический компас, позволяющий оценивать маркетинговые коммуникации с точки зрения их потенциального вреда для психологического благополучия потребителя и общества в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ методологических основ показывает, что изучение эмоциональных аспектов потребительского поведения требует фундаментального сдвига от классической экономической парадигмы к междисциплинарному синтезу. Устаревшая модель «*homo economicus*» уступает место более сложному и реалистичному представлению о потребителе как об индивиде с ограниченной рациональностью, чьи решения во многом определяются психологическими, социальными и эмоциональными факторами.

Методологический инструментарий для анализа этих факторов включает в себя как теоретические концепции поведенческой экономики и социальной психологии, так и прикладные методы нейромаркетинга, позволяющие объективно измерять бессознательные реакции. Практическое применение этих подходов позволяет маркетологам эффективно управлять эмоциональными триггерами в дизайне продукта, коммуникациях, ценообразовании и создании потребительского опыта.

Ключевым результатом успешной работы с эмоциональными аспектами является формирование высокой эмоциональной ценности бренда, которая становится главным источником лояльности и устойчивого конкурентного преимущества. В современной экономике впечатлений успех компании зависит уже не от того, насколько громко она заявляет о себе, а от того, насколько глубоко она способна понять и затронуть эмоциональный мир своего потребителя.

## Список литературы

1. Дементьева, И. Н. Теоретико-методологические подходы к изучению потребительского поведения / И. Н. Дементьева // Проблемы развития территории. – 2018. – №1 (93). – С. 136-149.
2. Мандрикян, А. С. Эмоции как драйвер покупательского поведения / А. С. Мандрикян // Научный Лидер. – 2024. – № 42 (192). – С. 1-10.
3. Прозорова, А. В. Психологические аспекты поведения потребителей: понятие, значение для микроэкономического анализа / А. В. Прозорова // Экономика и социум. – 2016. – № 12-2 (31). – С. 1315-1320.
4. Сейфуллаева, М. Э. Актуальные тренды потребительского поведения / М. Э. Сейфуллаева, З. Дельрю // В сборнике: Менеджмент и маркетинг в условиях цифровой экономики. Материалы Международной научно-практической конференции. – Москва, 2024. – С. 174-181.
5. Тимохина, Г. С. Поведение потребителя: учеб. пособие: [в 2 ч.]. Ч. 1 / Г. С. Тимохина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. – 138 с.
6. Канеман, Д. Теория перспектив: анализ принятия решений в условиях риска / Д. Канеман, А. Тверски // Эконометрика. – 1979. – Т. 47, №. 2. – С. 263-291.

## References

1. Dementieva, I. N. Theoretical and methodological approaches to the study of consumer behavior / I. N. Dementieva // Problems of territorial development. – 2018. – №1 (93). – Pp. 136-149.
2. Mandrikyan, A. S. Emotions as a driver of consumer behavior / A. S. Mandrikyan // Scientific Leader. – 2024. – № 42 (192). – Pp. 1-10.
3. Prozorova, A. V. Psychological aspects of consumer behavior: the concept significance for microeconomic analysis / A. V. Prozorova // Economics and society. – 2016. – № 12-2 (31). – Pp. 1315-1320.
4. Seifullayeva, M. E. Actual trends in consumer behavior / M. E. Seifullayeva, Z. Delry // In the collection: Management and Marketing in the digital economy. Materials of the International Scientific and Practical Conference. – Moscow, 2024. – Pp. 174-181.
5. Timokhina, G. S. Consumer behavior: textbook. manual: [in 2 hours]. Part 1 / G. S. Timokhina. – Yekaterinburg: Publishing House of Ural State Economics. University, 2015. – 138 p.
6. Kahneman, D. Theory of prospects: analysis of decision-making in conditions of risk / D. Kahneman, A. Tversky // Econometrics. – 1979. – Vol. 47, № 2. – Pp. 263-291.

## Информация об авторе

**Богомолова Т.А.**, аспирант Московского международного университета, директор по развитию ООО «ГарантСтрой» (Москва, Российская Федерация).

© Богомолова Т. А., 2025.

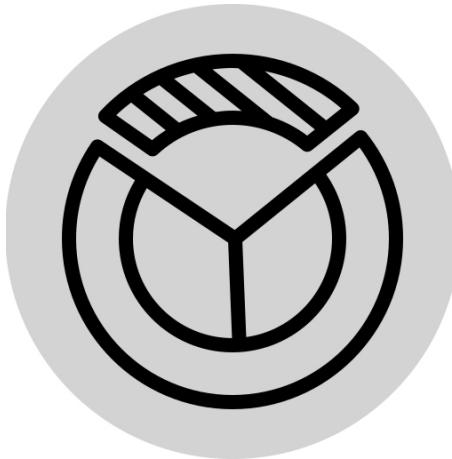
## Information about the author

**Bogomolova T.A.**, postgraduate student of the Moscow International University, Development Director of GarantStroy LLC (Moscow, Russian Federation).

© Bogomolova T. A., 2025.

# **МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ**

## **MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL METHODS IN ECONOMICS**



### **Математические и вычислительные методы**

#### **Mathematical and Quantitative Methods**

Методы повышения качества данных  
инвестиционного проекта

*Безрукко Д.С.*

# Методы повышения качества данных инвестиционного проекта

Безручко Д.С.

В статье исследуются методы повышения качества данных моделей инвестиционных проектов, уделяя особое внимание вероятностным подходам как наименее изученному направлению. Автор систематизирует методы повышения качества данных, строит их двухуровневую классификацию. В исследовании указывается на недостаточную теоретическую проработку вероятностных подходов к моделированию исходных данных с использованием распределений их вероятности (на примере метода Монте-Карло) как к одному из способов повышения качества данных. В исследовании доказывается, что увеличение детализации исходных данных снижает неопределенность прогноза ключевых показателей проекта. На практическом кейсе торговой компании показано, что разбивка данных выручки на 9 продуктовых групп при одинаковой исходной погрешности сокращает относительную стандартную ошибку прогноза в три раза за счет эффекта компенсации ошибок.

Исследование восполняет пробел в систематизации методов повышения качества данных, обосновывая необходимость дополнения традиционных логико-статистических подходов методами вероятностного моделирования данных инвестиционного проекта. Результаты исследования рекомендованы к применению инвестиционными аналитиками при разработке моделей проектов, а также в исследовательских целях для снижения неопределенности при прогнозировании.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Безручко Д.С. Методы повышения качества данных инвестиционного проекта // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 28–34.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Качество данных, инвестиционный проект, модели проектов, метод Монте-Карло, инвестиционный анализ.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-28-34

# Methods of improving the quality of investment project data

Bezruchko D.S.

The article examines methods for improving the quality of investment project model data, paying special attention to probabilistic approaches as the least studied area. The author systematizes the methods for improving data quality and constructs a two-level classification. The study points to insufficient theoretical development of probabilistic approaches to modeling initial data using their probability distributions (using the Monte Carlo method as an example) as one of the ways to improve data quality. The study proves that increasing of the detailing of the initial data reduces the uncertainty of the key project indicators forecast. A practical case of a trading company shows that breaking down revenue data into 9 product groups with the same initial error reduces the relative standard error of the forecast by three times due to the error compensation effect.

The study fills the gap in the systematization of methods for improving data quality, substantiating the need to supplement traditional logical and statistical approaches with methods of probabilistic modeling of investment project data. The results of the study are recommended for use by investment analysts in developing project models, as well as for research purposes to reduce uncertainty in forecasting.

#### FOR CITATION

Bezruchko D.S. Methods of improving the quality of investment project data. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 28–34.

#### APA

#### KEYWORDS

*Data quality, investment project, project models, Monte Carlo method, investment analysis.*

## ВВЕДЕНИЕ

Вопросы качества исходных данных заслуженно занимают важнейшее место в исследованиях и практических работах по инвестиционному анализу. Как правило, для повышения надежности данных применяются логические методы (проверка согласованности показателей, временных рамок, бизнес-правил) и статистические подходы (обработка пропусков, выбросов, сглаживание). Однако эти методы, как отмечается в литературе [1], [3], [9], не устраняют фундаментальную проблему – влияние неопределенности исходных параметров на итоговые показатели эффективности проекта.

Существующие исследования [4], [9] лишь фрагментарно затрагивают вероятностные методы, основанные на замене точечных оценок переменных на функции распределения. Неразработанность этого направления ограничивает возможности управления рисками в инвестиционном моделировании.

Цель работы – обосновать эффективность вероятностных методов (в частности, методологии Монте-Карло) для компенсации погрешностей данных через увеличение детализации модели. На примере прогноза выручки доказывается, что рост числа независимых переменных снижает относительную ошибку результирующих показа-

телей пропорционально  $1/\sqrt{n}$ , что существенно повышает надежность инвестиционных решений.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Повышение качества исходных данных является основной задачей для повышения качества инвестиционных решений. В настоящее время широко применяются логические и статистические методы.

Логические методы основаны на применении правил, ограничений и семантических связей для выявления противоречий в данных. Например, в инвестиционном проекте могут быть установлены следующие логические проверки, такие как:

- Соотношение показателей: сумма долей различных продуктов в выручке должна равняться 100%.
- Временные согласованности: дата начала проекта не может быть позже даты его окончания.
- Ограничения величин: значения затрат не могут быть отрицательными, а объем производства не может превышать производственные мощности.

Эти методы позволяют выявлять явные ошибки и несоответствия в данных. В работе [3] подчеркивается важность экспертного суждения для определения таких правил. Кроме того, в исследовании [1] предлагается использование онтологий для формализации бизнес-правил и автоматизации логической проверки данных.

Статистические методы включают в себя набор техник для обработки неполных или зашумленных данных:

### 1. Обработка пропусков:

- Заполнение средним, медианным или модальным значением [4].

— Более сложные методы: регрессионное восстановление или использование алгоритмов машинного обучения (например, k-ближайших соседей) [2], [12].

### 2. Обнаружение и обработка выбросов:

- Статистические критерии: правила трех сигм, межквартильный размах (IQR) [10].

— Методы на основе расстояний (например, метод локального выброса – LOF) [12].

### 3. Сглаживание данных:

- Скользящее среднее для временных рядов [4].

— Экспоненциальное сглаживание [7].

В работе [12] отмечается, что комбинирование нескольких статистических методов повышает устойчивость результатов. Также важно учитывать природу данных: для финансовых показателей с асимметричным распределением

предпочтительнее использование медианы, а не среднего [4]. Также отмечено, что удаление выбросов из данных по эксплуатационным расходам с помощью метода IQR повышает точность расчета IRR на 15–20% [4], [12].

Из данного предварительного анализа можно сделать вывод, что логические и статистические методы повышения качества данных уже хорошо изучены и имеется наработанная по ним практика применения. Однако, описание вероятностных методов в научной литературе не найдено, имеются лишь ссылки на возможное их существование [9], что указывает на имеющийся пробел в системе научного знания.

Для начала построим классификацию методов повышения качества данных, которые можно структурированы по категориям – рисунок 1.

Наибольший интерес, однако, представляют вероятностные методы улучшения качества исходных данных модели инвестиционного проекта как наименее изученные. В предыдущих публикациях исследователи рекомендовали использовать методологию ADL-моделей для инвестиционных проектов. Также была отмечена возможность использования метода Монте-Карло для моделирования большого количества возможных комбинаций исходных данных. Суть метода состоит в замене точечных значений переменных (например, цены сырья, спроса) на их функции распределения. В этом случае единственное значение  $x_n$  независимой переменной модели заменяется на функцию распределения вероятности значения этой переменной, причем относительное стандартное отклонение  $\sigma_n/\mu$  переменной можно воспринимать как меру уверенности в значении данной переменной и считать критерием качества данных. Далее покажем, что при переходе к вероятностной модели можно получить эффект компенсации низкого качества исходных данных.

Поскольку независимые переменные модели  $X_1, X_2, \dots, X_n$  имеют вероятностную составляющую (ошибка модели), подчиняющуюся нормальному распределению  $X_i \sim N(\mu_i, \sigma_i^2)$ , то их суммарное влияние  $S = X_1 + X_2 + \dots + X_n$  на основании центральной предельной теоремы также имеет нормальное распределение:

$$S \sim N\left(\sum_{i=1}^n \mu_i, \sum_{i=1}^n \sigma_i^2\right) \quad (1)$$

При этом стандартное отклонение суммарного влияния ошибок вычисляется по формуле:



Рисунок 1. Классификация методов повышения качества данных

Источник: составлено автором.

$$\sigma_s = \sqrt{\sigma_1^2 + \sigma_2^2 + \dots + \sigma_n^2} \quad (2)$$

В абсолютном выражении стандартное отклонение абсолютных показателей эффективности проекта (NPV, чистая прибыль, выручка) оказывается выше стандартного отклонения отдельных независимых переменных. Однако в относительном выражении оно существенно ниже стандартных отклонений переменных, что достигается взаимной аннигиляцией накопленных ошибок модели, поскольку  $1/\sqrt{n}$  снижается с ростом  $n$ :

$$\frac{\sigma_s}{\mu_s} \sim \frac{1}{\sqrt{n}} \quad (3)$$

где:

$\sigma_s/\mu_s$  – относительное стандартное отклонение суммарных абсолютных показателей эффективности проекта,

$n$  – количество независимых переменных в модели (например, продуктов проекта).

Практическое использование данного эффекта можно использовать на практике при разработке моделей инвестиционных проектов:

- увеличение степени детализации модели за счет увеличения количества независимых переменных ведет к повышению точности расчетов;
- увеличение количества продуктов проекта ведет к снижению уровня неопределенности, мерой которого является относительное стандартное отклонение  $\sigma_s/\mu_s$ .

Продемонстрируем применение данного метода на примере моделирования выручки торговой компании. Пусть объем продаж компании в месяц составляет 3470 тыс. руб., а стандартное отклонение равно 173,5 тыс. руб., что составляет 5% от объема продаж (и обеспечивает уровень

доверительного интервала  $\mu \pm \sigma$  в размере 347 тыс. руб.) – таблица 1.

Компания желает повысить точность прогноза продаж, для этого весь объем продаж разбивается на 9 продуктовых групп. На основании продаж в предыдущие периоды компания устанавливает доверительный интервал значений по каждой продуктовой группе также в размере 5% от планового медианного объема продаж. Далее, используя генератор случайных величин в табличном процессоре MS Excel, получаем прогноз продаж (один из множества) по каждому продукту – таблица 2.

Обработав данные таблицы 2 методами статистического анализа, получаем, что относительное стандартное отклонение суммарных продаж  $\sigma_s/\mu_s$  составило 1,67%, что в три раза меньше, чем в первоначальном прогнозе (5%). Этот показатель уменьшился в 3 раза ( $=\sqrt{9}$ ) по сравнению с прогнозом без детализации, что полностью согласуется с формулой (3).

Таким образом, мы на конкретном примере продемонстрировали, что увеличение детализации вероятностной модели проекта приводит к существенному снижению уровня неопределенности прогноза.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтверждает, что вероятностные методы представляют собой новый этап в управлении качеством данных инвестиционных проектов. В отличие от традиционных подходов (логических и статистических), фокусирующихся на коррекции ошибок в исходных данных, вероятностное моделирование трансформирует саму природу неопределенности, превращая её из угрозы в управляемый параметр. Применение метода Монте-Карло обеспечивает практическую реализацию подхода, заменяя точечные оценки на распределения вероятностей.

В работе доказано эмпирически, что эффект компенсации ошибок за счет увеличения числа независимых переменных (продуктов, статей

Таблица 1  
Выручка торговой компании

Наименование	объем продаж (медиана)	абс. стд. откл.	отн. стд. откл.
Продукт 1	440	22,0	5,0%
Продукт 2	290	14,5	5,0%
Продукт 3	400	20,0	5,0%
Продукт 4	500	25,0	5,0%
Продукт 5	300	15,0	5,0%
Продукт 6	330	16,5	5,0%
Продукт 7	510	25,5	5,0%
Продукт 8	380	19,0	5,0%
Продукт 9	320	16,0	5,0%
Итого	3470	173,5	5,0%
Среднее значение	3474	58,0	1,67%

Источник: составлено автором.

Таблица 2  
Прогноз выручки торговой компании

	янв. 25	фев. 25	мар. 25	апр. 25	май. 25	июн. 25	июл. 25	авг. 25	сен. 25	окт. 25	ноя. 25	дек. 25
Продукт 1	453	444	394	449	402	437	462	405	441	437	461	449
Продукт 2	276	272	279	282	287	293	276	287	311	284	310	326
Продукт 3	394	417	407	392	395	409	408	424	400	419	418	383
Продукт 4	505	484	505	532	492	462	504	535	467	497	515	514
Продукт 5	291	291	296	291	294	295	310	305	319	303	282	326
Продукт 6	339	355	338	343	351	348	348	311	359	321	337	321
Продукт 7	532	499	508	474	484	525	539	496	569	531	570	464
Продукт 8	425	377	376	375	400	366	373	408	362	393	401	358
Продукт 9	319	328	320	322	327	331	295	329	337	305	312	334
ИТОГО	3533	3467	3422	3460	3433	3468	3514	3501	3566	3490	3605	3474

Источник: составлено автором.

затрат) снижает относительную погрешность результатирующих показателей даже при сохранении исходного уровня неопределенности по каждому компоненту. На примере прогноза выручки (9 продуктовых групп) достигнуто трёхкратное снижение относительной стандартной ошибки (с 5% до 1.67%).

Преимущества данного подхода для инвесторов заключаются в снижении риска принятия неверных решений за счет объективной оценки диапазонов возможных исходов, обосновании необходимой детализации моделей и усилении прозрачности расчётов через явное отражение неопределенности исходных данных.

Предложенная методология особенно актуальна для капиталоемких отраслей, где ошибки в прогнозах ведут к значительным финансовым потерям. Внедрение вероятностных моделей в инвестиционный анализ позволяет не только повысить точность расчётов, но и создать системный механизм управления неопределенностью на всех этапах жизненного цикла проекта.

Таким образом, переход от детерминированных к вероятностным моделям данных открывает новые возможности для повышения надёжности инвестиционных решений, формируя научную основу для следующего поколения инструментов финансового моделирования.

## Список литературы

1. Чен, Х., Лю, Ю. Логическая проверка данных в финансовых моделях // Журнал бизнес-аналитики. – 2023. – Т. 6, № 1. – С. 22-35. – DOI: 10.1080/2573234X.2022.2145678.
2. Глассерман, П. Методы Монте-Карло в финансовом инжиниринге. – Springer, 2004. – 596 с.
3. Джонсон, М. Экспертные оценки при принятии инвестиционных решений // Finance Research Letters. – 2019. – Т. 12. – С. 78-85. – DOI: 10.1016/j.frl.2019.04.015.
4. Ли, К., Парк, Дж. Х. Передовые методы оценки проектов методом Монте-Карло // Журнал корпоративных финансов. – 2022. – Т. 75. – С. 102210. – DOI: 10.1016/j.jcorfin.2022.102210.
5. Ли, С., Ким, Х. Машинное обучение для повышения качества данных при оценке проектов // Data Science Review. – 2021. – Т. 8, № 2. – С. 112-125. – DOI: 10.1017/dsr.2021.008.
6. Персиваль, Д. Б., Уолден, А. Т. Вейвлет-методы для анализа временных рядов. – Издательство Кембриджского университета, 2006. – 594 с.
7. Рубин, Д. Б. Множественное вменение ответов на опросы. – Уайли, 2004. – 258 с.
8. Смит, Дж., Браун, А. Методы проверки данных в инвестиционном анализе // Журнал финансовой экономики. – 2020. – Т. 15, № 3. – С. 45-60. – DOI: 10.1016/j.jfe.2020.03.002.
9. Смит, Т. Дж. Моделирование неопределенности в нефтегазовых инвестициях // Экономика энергетики. – 2023. – Т. 118. – С. 106487. – DOI: 10.1016/j.eneco.2022.106487.
10. Талеб, Н. Н. Черные лебеди и области статистики // Американский статистик. – 2007. – Т. 61. – № 3. – С. 198-200.
11. Томпсон, Р. Сценарный анализ для управления рисками // Журнал инвестиционных стратегий. – 2022. – Т. 10, № 1. – С. 33-50. DOI:10.3905/jis.2022.10.1.033.
12. Чжан, Р. и др. Расширенное статистическое вычисление для данных о проектном финансировании // Финансы и статистика. – 2024. – Т. 28, № 2. – С. 401-425. – DOI: 10.1007/s00780-024-00528-2.
13. Международные стандарты финансовой отчетности. МСФО, 2023 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ifrs.org> (дата обращения: 20.07.2025).
14. База данных World Economic Outlook. МВФ, 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imf.org> (дата обращения: 20.07.2025).

## References

1. Chen, X., Liu, Y. Logical data validation in financial models // Journal of Business Analytics. – 2023. – Vol. 6, № 1. – Pp. 22-35. – DOI: 10.1080/2573234X.2022.2145678.
2. Glasserman, P. Monte Carlo Methods in Financial Engineering. – Springer, 2004. – 596 p.
3. Johnson, M. Expert judgment in investment decision-making // Finance Research Letters. – 2019. – Vol. 12. – Pp. 78-85. – DOI: 10.1016/j.frl.2019.04.015.
4. Lee, K., Park, J. H. Advanced Monte Carlo techniques for project valuation // Journal of Corporate Finance. – 2022. – Vol. 75. – Pp. 102210. – DOI: 10.1016/j.jcorfin.2022.102210.
5. Lee, S., Kim, H. Machine learning for data quality improvement in project evaluation // Data Science Review. – 2021. – Vol. 8, № 2. – Pp. 112-125. – DOI: 10.1017/dsr.2021.008.
6. Percival, D. B., Walden, A. T. Wavelet Methods for Time Series Analysis. – Cambridge University Press, 2006. – 594 p.
7. Rubin, D. B. Multiple Imputation for Nonresponse in Surveys. – Wiley, 2004. – 258 p.
8. Smith, J., Brown, A. Data verification techniques in investment analysis // Journal of Financial Economics. – 2020. – Vol. 15, № 3. – Pp. 45-60. – DOI: 10.1016/j.jfe.2020.03.002.
9. Smith, T. J. Uncertainty modeling in oil & gas investments // Energy Economics. – 2023. – Vol. 118. – P. 106487. – DOI: 10.1016/j.eneco.2022.106487.
10. Taleb, N. N. Black swans and the domains of statistics // The american statistician. – 2007. – Vol. 61. – № 3. – Pp. 198-200.
11. Thompson, R. Scenario analysis for risk management // Journal of Investment Strategies. – 2022. – Vol. 10, № 1. – Pp. 33-50. DOI:10.3905/jis.2022.10.1.033.
12. Zhang, R. et al. Advanced statistical imputation for project finance data // Finance and Stochastics. – 2024. – Vol. 28, № 2. – Pp. 401-425. – DOI: 10.1007/s00780-024-00528-2.
13. International Financial Reporting Standards. IFRS, 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ifrs.org> (access date: 20.07.2025).
14. World Economic Outlook Database. IMF, 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.imf.org> (access date: 20.07.2025).

## Информация об авторе

**Безручко Д.С.**, кандидат экономических наук, доцент Высшей инженерно-экономической школы Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (г. Санкт-Петербург, Российской Федерации).

© Безручко Д.С., 2025.

## Information about the author

**Bezruchko D.S.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Higher School of Engineering and Economics of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russian Federation).

© Bezruchko D.S., 2025.

# РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

## REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY



### Теория отраслевых рынков Industrial Organization

Актуальные проблемы организации  
аудита строительной деятельности  
в условиях современности

*Ancutte M.A.*

Элементы организационно-экономиче-  
ского механизма развития прибрежного  
рыболовства в России

*Коновалов Ю.В.*

Процессный каркас внедрения иску-  
ственного интеллекта в металлургии  
*Попов Е.В.*

# Актуальные проблемы организации аудита строительной деятельности в условиях современности

Апсите М.А.

Актуальные проблемы организации аудита в строительной деятельности носят комплексный характер, синтезируя нормативные, экономические, технологические и кадровые аспекты этой сферы. Эффективность процесса аудита зависит от синхронного развития нормативной базы, широкого внедрения современных технологий и инвестиций в подготовку кадров. Преодоление этих вызовов позволит аудиту стать действительно эффективным инструментом для обеспечения качества, безопасности и прозрачности в строительной отрасли. Цели данной статьи – выявить актуальные проблемы организации аудита строительной деятельности в условиях современности. Задачи заключаются в изучении и анализе литературы по теме исследования, структуризации основных проблем организации аудита в строительной деятельности, выявлении аспектов влияния аудита на эффективность деятельности строительной сферы. Методы: анализ, систематизация, обобщение данных по теме работы. Результаты связаны с определением главной проблемы бухучета в строительстве – разобщенность данных между множеством участников. Предлагаемое автором решение – интеграция информации – является современным и правильным подходом, который позволяет достичь главной цели: формирования обоснованной, прозрачной и контролируемой стоимости объекта для инвестора, что напрямую связано с эффективностью инвестиций. Выводы статьи связаны с определением основных проблемных вопросов аудита в строительстве: отсутствием единого подхода к формированию стоимости объекта, единой системы договоров.

для цитирования

Апсите М.А. Актуальные проблемы организации аудита строительной деятельности в условиях современности // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 36–41.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Организация аудита, аудит строительной деятельности, сфера строительства, актуальные проблемы, контроль, бюджет.

# Financial and economic cooperation between Russia and North African countries: current state and development trends

Apsite M.A.

Current issues in audit organization in the construction industry are complex, encompassing regulatory, economic, technological, and personnel aspects. The effectiveness of the audit process depends on the synchronized development of the regulatory framework, the widespread adoption of modern technologies, and investments in personnel training. Overcoming these challenges will allow auditing to become a truly effective tool for ensuring quality, safety, and transparency in the construction industry. The objective of this article is to identify current issues in organizing construction audits in the modern context. The objectives include reviewing and analyzing the literature on the topic, structuring the main issues in organizing audits in construction, and identifying aspects of audit's impact on the effectiveness of construction activities. Methods: analysis, systematization, and generalization of data on the topic of the study. The results are related to the identification of the main problem of accounting in construction: the fragmentation of data among multiple participants. The author's proposed solution—information integration—is a modern and appropriate approach that achieves the primary goal: establishing a reasonable, transparent, and controllable project value for the investor, which is directly linked to investment efficiency. The article's conclusions identify the key problematic issues of construction audits: the lack of a unified approach to project value formation and a unified contractual system.

FOR CITATION

Apsite M.A. Current issues in construction audit organization in the modern context. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 36–41.

APA

KEYWORDS

*Audit organization, construction audit, construction industry, current issues, control, budget.*

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящего исследования определяется наличием системных проблем в действующей системе бухгалтерского учета и контроля строительных организаций, которые препятствуют решению одной из ее ключевых задач – формированию достоверной и полной информации о затратах строящегося объекта. В этой связи автором обосновывается необходимость разработки комплексной методики проведения

аудита, основанной на дифференциации аудиторских процедур в зависимости от функциональной роли каждого субъекта (инвестора, заказчика, застройщика, подрядчика) в рамках реализации одного инвестиционно-строительного проекта.

Практическая значимость предлагаемой методики заключается в ее универсальности. Помимо непосредственного применения в аудиторской практике, она может служить методической основой для проведения ревизионных

и налоговых проверок, быть адаптирована в качестве внутреннего стандарта саморегулируемыми организациями аудиторов, а также использована самими участниками строительства для организации системы внутреннего контроля [2].

Как указывает Е. Е. Смирнова, «аудит строительных компаний является одним из основных элементов эффективного контроля качества управления компанией и качества осуществляющей хозяйственной деятельности. Данный аудит важен для оценки способности компании исполнить требования заказчика и других сторон объекта строительства. В этой последовательности возникает закономерность огромного количества предприятий строительного сектора и денежных ресурсов, на нем обращаясь, к предъявлению завышенных критериев для организации контроля за их расходованием» [10].

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Отдельные вопросы бухгалтерского учета фактов хозяйственной жизни организаций строительной отрасли были рассмотрены в трудах российских ученых: В. Б. Бельских, С. А. Верещагина, А. Ю. Грибкова, А. Ю. Дементьева, П. Соколова, Я. В. Соколова и др. Анализ источников указывает на несколько векторов развития для преодоления указанных проблем:

1. Цифровизация и технологизация: активное внедрение цифровых платформ для управления проектами позволяет автоматизировать сбор данных, контроль дефектов и коммуникацию между участниками, что повышает прозрачность и скорость принятия решений.

2. Методологическое развитие: необходима разработка современных методик аудита, адапти-

рованных к специфике строительства и соответствующих международным стандартам. Это включает интеграцию принципов риск-ориентированного подхода и реинжиниринга управлений процессов [10].

Технический аудит все чаще рассматривается не как формальность, а как превентивная мера для обеспечения безопасности зданий и избегания крупных затрат на исправление дефектов в будущем

Строительный проект – это совокупность взаимосвязанных процессов (инвестора, заказчика, подрядчиков, проектировщиков), каждый из которых ведет свой учет. Отсутствие единой интегрированной системы контроля приводит к разрозненности данных, невозможности получить целостную картину, рискам и ошибкам, связанным с расхождением в учете, невыявлении хищений, перерасход средств, несоблюдение сроков и бюджетов [1].

Для интеграции информации необходимо установить единые «контрольные точки» во времени для всех экономических субъектов проекта. Например, последний день каждого месяца или ключевые этапы строительства (завершение нулевого цикла, монтаж каркаса и т.д.). В эти даты все участники фиксируют свои данные по единым правилам.

Необходимо проводить процедуры аудита и контроля для каждого субъекта (в зависимости от функций):

— для заказчика-застройщика (инвестора): контроль общего бюджета, финансирование, приемка результатов, процедуры аудита за выбранный период (месяц), сверка объемов работ,

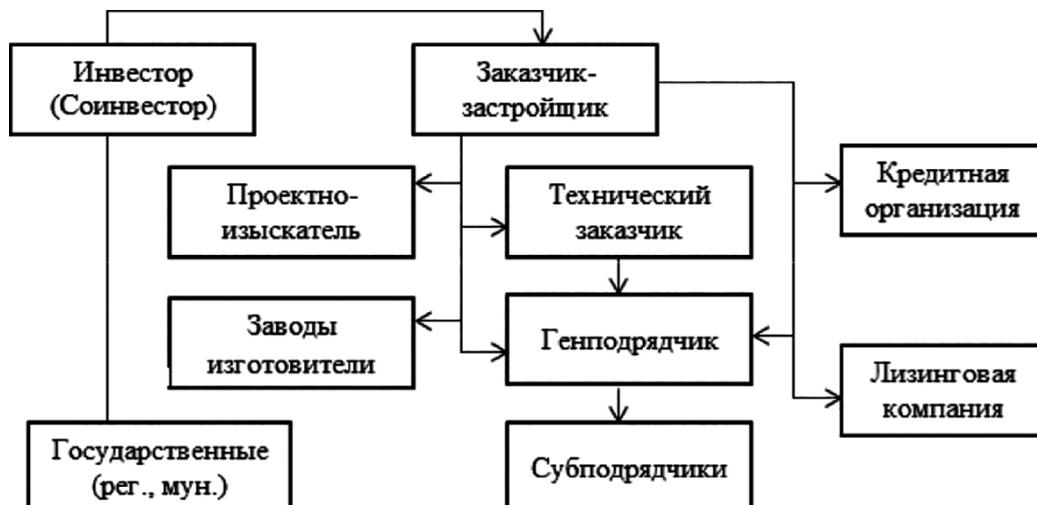


Рисунок 1. Схема взаимосвязи участников строительного проекта

Источник: составлено автором по данным: [5].

контроль платежей, аудит запасов, проверка за-  
крытия периодов;

— для генерального подрядчика: процедуры аудита за период, сводная ведомость по субпод-  
рядчикам, контроль себестоимости, внутренняя сверка: аукт расчетов с поставщиками.

— для субподрядчиков (специализированные организации): процедуры аудита за период, подтверждение объемов работ, контроль расходования материалов, проверка дебиторской задолженности [8].

Чтобы система не просто собирала, но и выявляла проблемы, она должна включать единый реестр (план) счетов и аналитик. Все участники должны использовать согласованные коды статей затрат, объектов строительства, видов работ. Это основа для консолидации данных. Данные от всех субъектов (через защищенные каналы, например, электронный документооборот) стекаются в единую базу данных заказчика [3]. Система автоматически формирует сводные отчеты. Сводный отчет по стоимости объекта позволяет увидеть общие затраты против бюджета. Отчет по движению денежных средств интегрирует данные о платежах от заказчика, расчетах генподрядчика с субподрядчиками. Отчет по остаткам материалов дает картину по всем складам участников проекта.

Предложенный подход – это создание цифровой экосистемы внутреннего контроля строительного проекта. Он трансформирует исполнение требования закона № 402-ФЗ из рутинной обязанности в мощный инструмент управления.

## ОБСУЖДЕНИЕ

Проведение экономического аудита в современном строительстве сталкивается с комплексом проблем, затрагивающих нормативную базу, процессы управления и внешние экономические условия. Эти вызовы требуют системного подхода для повышения эффективности и надежности строительных проектов. Проблемы экономического аудита в строительстве носят системный характер, но их решение является ключом к повышению прозрачности, эффективности и привлекательности отрасли для инвестиций.

Влияние санкций на аудит в строительной сфере проявляется на двух уровнях: прямое ограничение доступа к международным аудиторским услугам и значительное усложнение самой процедуры проверки из-за возросших рисков.

Основные этапы проведения аудита:

- Подготовительный этап: определение целей и задач аудита, заключение договора, формирование рабочей группы.
- Сбор и анализ документации: изучение проектной, сметной, разрешительной, исполнительной и финансовой документации.
- Выездное обследование объекта: визуальный осмотр, инструментальные проверки, фотофиксация, собеседования с персоналом.
- Аналитическая работа и составление отчета: систематизация данных, выявление отклонений, расчет рисков, формулировка выводов и рекомендаций.

Таблица 1

Ключевые проблемы аудита строительной сферы

Проблема	Проявления и последствия
Несовершенство нормативной базы	Устаревшие стандарты (наследие СССР), не учитывающие современные реалии; правовые пробелы, создающие почву для злоупотреблений.
Снижение финансирования аудита	Урезание бюджетов на проверки, что приводит к их формальности и снижению глубины анализа; повышение рисков невыявления существенных нарушений.
Коррупционные факторы	Наличие коррупциогенных факторов подрывает объективность аудита и приводит к принятию необоснованных решений.
Низкий уровень госуправления	Неэффективное государственное регулирование отрасли и системы аудита, что усугубляет другие проблемы.
Сложность строительных процессов	Длительные сроки реализации проектов, мобильность подрядчиков, необходимость координации многих участников – все это усложняет задачу аудитора.
Формальный подход к аудиту	Ограничение проверки формальным соответствием отчетности без анализа эффективности бизнеса и рисков его непрерывности.
Неудовлетворительная работа с замечаниями	Компании часто не устраняют выявленные в ходе внутренних проверок несоответствия, что приводит к проблемам при внешнем аудите.
Низкая вовлеченность персонала	Сотрудники строительных компаний не всегда понимают важность аудита, что приводит к слабой подготовке и формальному прохождению проверок.

— Презентация отчета заказчику: разъяснение результатов, ответы на вопросы, обсуждение путей решения выявленных проблем [7].

Преодоление указанных проблем требует комплексных мер как со стороны государства, так и от самих строительных компаний. Профессиональное сообщество видит будущее аудита в переходе от простой констатации соответствия к анализу эффективности бизнеса и оценке его устойчивости. Это включает применение аналитических процедур для проверки принципа непрерывности деятельности компании.

Сертификация по ISO 9001 помогает систематизировать процессы менеджмента качества, минимизировать риски и повысить конкурентоспособность. Успешное прохождение такого аудита требует серьезной подготовки, включающей проверку документации, обучение сотрудников и проведение внутренних аудитов [4].

Автоматизация документооборота и использование специализированных платформ (например, Gectaro) позволяют централизованно хранить документацию, контролировать выполнение задач и готовить отчетность, что значительно повышает прозрачность и эффективность подготовки к аудиту [6]. Для реформирования сложных систем (например, выдачи разрешений) необходимо устойчивое руководство на уровне городской администрации, постановка измеримых целей (сокращение сроков) и повышение открытости данных для клиентов.

Необходимо внедрить систему регулярной проверки собственных бенефициаров и контрагентов по санкционным спискам, а также назначить ответственного за соблюдение санкционного законодательства (комплаенс-офицера). Критически важен выбор аудиторской организации с безупречной репутацией и глубокими знаниями не только МСФО и российских стандартов, но и актуального санкционного регулирования [9].

Строительным компаниям рекомендуется проводить внутренний аудит корпоративной структуры и цепочек поставок, чтобы минимизировать санкционные риски и выявить точки зависимости от импорта.

## ВЫВОДЫ

Аудит в строительстве – это комплексная и системная экспертиза, которая действительно служит для независимой оценки всех аспектов инвестиционно-строительного проекта. Финансово-экономический аудит – это проверка финансовой дисциплины и эффективности использования средств, определение фактической стоимости объекта, проверка сметной документации, контроль закупок, проверка расчетов с подрядчиками и поставщиками: Анализ первичных документов (акты выполненных работ, накладные) на предмет достоверности. Строительный аудит – это не просто проверка, а мощный инструмент управления рисками, который помогает обеспечить прозрачность, контролируемость и успешность строительного проекта от идеи до сдачи объекта в эксплуатацию.

## Список литературы

1. Акбаева, Ю. Ю. Аудит в строительстве: вызовы и возможности // Проблемы развития предприятий: теория и практика: сборник статей XI Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2024. – С. 20-22.
2. Клешонкина, А. А., Жданова, С. М. Актуализация норм аудита в строительстве // Фактуальные вопросы строительства на дальнем востоке России: Материалы научно-практической конференции. – Хабаровск, 2024. – С. 94.
3. Мацкуляк, И. Д., Ярошук, А. Б., Азизов, А. А. Угрозы и риски экономической безопасности компаний жилищного строительства: роль независимого аудита // Вестник университета. – 2025. – № 4. – С. 94-106.
4. Меркушева, О. И., Миронцева, А. В. Аудит незавершенных капитальных вложений (строительства) // Актуальные проблемы взаимодействия науки и бизнеса в АПК. Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 199-203.
5. Мордвинова, Е. С. Финансовый аудит в строительстве: особенности подготовки и его проведение // Основные пути решения проблем в области бухгалтерского учета, экономического анализа, контроля и аудита в условиях цифровой экономики в Российской Федерации: сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции. – Саратов, 2025. – С. 71-75.
6. Подольский, В. И., Савина, Н. В. Аудит в строительстве. – М.: Academia, 2016. – 256 с.
7. Полякова, Е. А., Волошина, Е. И. Управленческий аудит материальных запасов в строительстве // Развитие финансовых, бухгалтерского учета и аудита в современных концепциях управления. Материалы III межрегиональной научно-практической конференции с международным участием. Министерство науки и высшего образования РФ; Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского; Институт экономики и управления; Кафедра учёта, анализа и аудита. – 2020. – С. 70-72.
8. Пищунова, Л. И. К вопросу об особенностях аудита в строительстве // Сметно-договорная работа в строительстве. – 2022. – № 12. – С. 9-13.
9. Пищунова, Л. И., Кубанова, М. Я., Меремкулов, З. П. Особенности аудита в строительстве // Общество и личность: теория и практика гуманизации в современных реалиях материалы X Всероссийской научно-практической конференции. – Ставрополь, 2022. – С. 306-310.
10. Смирнова, Е. Е. Особенности аудита и проблемы его проведения в строительных организациях // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2019. – № 3. – С. 41-47.

## References

1. *Akbaeva, U. Yu. Audit in Construction: Challenges and Opportunities // Problems of Enterprise Development: Theory and Practice: Collection of Articles from the XI International Scientific and Practical Conference.* – Penza, 2024. – Pp. 20-22.
2. *Kleshonkina, A. A., Zhdanova, S. M. Updating Audit Standards in Construction // Current Issues in Construction in the Russian Far East: Proceedings of the Scientific and Practical Conference.* – Khabarovsk, 2024. – P. 94.
3. *Matskulyak, I. D., Yaroshchuk, A. B., Azizov, A. A. Threats and Risks to the Economic Security of Housing Construction Companies: the Role of Independent Audit // Bulletin of the University.* – 2025. – № 4. – Pp. 94-106.
4. *Merkusheva, O. I., Mirontseva, A. V. Audit of unfinished capital investments (construction) // Actual problems of interaction between science and business in the agro-industrial complex. Collection of articles based on the materials of the international scientific and practical conference.* – 2020. – Pp. 199-203.
5. *Mordvinova, E. S. Financial audit in construction: features of preparation and its implementation // Main ways of solving problems in the field of accounting, economic analysis, control and audit in the context of the digital economy in the Russian Federation: collection of materials of the II All-Russian scientific and practical conference.* – Saratov, 2025. – Pp. 71-75.
6. *Podolsky, V. I., Savina, N. V. Audit in construction.* – Moscow: Academia, 2016. – 256 p.
7. *Polyakova, E. A., Voloshina, E. I. Management audit of inventories in construction // Development of finance, accounting and audit in modern management concepts. Proceedings of the III Interregional Scientific and Practical Conference with International Participation. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation; Vernadsky Crimean Federal University; Institute of Economics and Management; Department of Accounting, Analysis and Audit.* 2020. – Pp. 70-72.
8. *Psheunova, L. I. On the Features of Audit in Construction // Estimating and Contractual Work in Construction.* – 2022. – № 12. – Pp. 9-13.
9. *Psheunova, L. I., Kubanova, M. Ya., Meremkulov, Z. P. Features of Audit in Construction // Society and Personality: Theory and Practice of Humanization in Modern Realities Proceedings of the X All-Russian Scientific and Practical Conference.* – Stavropol, 2022. – Pp. 306-310.
10. *Smirnova, E. E. Features of Audit and Problems of Its Implementation in Construction Organizations // Bulletin of the Moscow University named after S. Yu. Witte. Series 1. Economics and Management.* – 2019. – № 3. – Pp. 41-47.

## Информация об авторе

**Апсите М.А.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры информационно-аналитического обеспечения и бухгалтерского учета ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления» (г. Новосибирск, Российская Федерация).

© Апсите М.А., 2025.

## Information about the author

**Apsite M.A.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of information and analytical support, and accounting of the Novosibirsk State University of Economics and Management (Novosibirsk, Russian Federation).

© Apsite M.A., 2025.

# Элементы организационно-экономического механизма развития прибрежного рыболовства в России

Коновалов Ю.В.

Развитие прибрежного рыболовства в России является стратегическим направлением обеспечения продовольственной безопасности и устойчивого развития прибрежных регионов. Однако его потенциал реализован не в полной мере из-за ряда системных проблем: критического износа флота и береговой инфраструктуры, высоких логистических издержек, административных барьеров и дефицита кадров.

Цель исследования – разработка эффективного организационно-экономического механизма для решения этих задач. На основе системного подхода автором предложена комплексная и сбалансированная модель, включающая четыре ключевых блока: дифференциацию квот, финансово-экономическое стимулирование, инфраструктурное развитие, а также научное и кадровое обеспечение. Доказано, что лишь синергетическая реализация всех элементов механизма позволит трансформировать прибрежное рыболовство в конкурентоспособную и технологичную подотрасль, ориентированную на внутреннего потребителя отрасли.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Коновалов Ю.В. Элементы организационно-экономического механизма развития прибрежного рыболовства в России // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 42–50.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Организационно-экономический механизм, прибрежное рыболовство, рыбопромышленный комплекс, продовольственная безопасность, государственное регулирование, малый бизнес, квоты, флот, береговая инфраструктура.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-42-50

# Elements of the organizational and economic mechanism for the development of coastal fishery in Russia

**Konovalov Y.V.**

The development of coastal fishing in Russia is a strategic direction for ensuring food security and sustainable development of coastal regions. However, its potential has not been fully realized due to a number of systemic problems: critical deterioration of the fleet and coastal infrastructure, high logistics costs, administrative barriers, and a shortage of personnel.

The purpose of this study is to develop an effective organizational and economic mechanism to address these challenges. Based on a systematic approach, the author proposes a comprehensive and balanced model that includes four key components: quota differentiation, financial and economic incentives, infrastructure development, and scientific and human resources support. It is proven that only the synergistic implementation of all elements of the mechanism can transform coastal fishing into a competitive and technologically advanced subsector focused on the domestic consumer of the industry.

FOR CITATION

Konovalov Y.V. Elements of the organizational and economic mechanism for the development of coastal fishery in Russia. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 42–50.

APA

KEYWORDS

*Organizational and economic mechanism, coastal fishing, fisheries, food security, state regulation, small business, quotas, fleet, coastal infrastructure.*

Деятельность в сфере прибрежного рыболовства регулируется Федеральным законом «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов» от 20.12.2004 №166-ФЗ, в соответствии с которым «прибрежное рыболовство – это предпринимательская деятельность по поиску и добывче (вылову) водных биоресурсов, транспортировке, хранению уловов водных биологических ресурсов, а также рыбной продукции и выгрузке уловов водных биоресурсов в живом, свежем или охлажденном виде и живой, свежей или охлажденной рыбной продукции в морские порты Российской Федерации, в иные места выгрузки, установленные в соответствии с настоящим Федеральным законом» [1], [2]. Ключевой

принцип, отличающий его от промышленного рыболовства, заключается в формуле «от судна до завода – без права трансграничной поставки». Это означает строгий запрет на перегрузку улова в море на другие суда, особенно иностранные, что является главной мерой по борьбе с незаконным экспортом рыбы и браконьерством.

Прибрежное рыболовство имеет важное социально-экономическое и стратегическое значение и является одним из инструментов продовольственной политики России [3]. Российская Федерация обладает колоссальными водными биоресурсами, а прибрежное рыболовство позволяет направлять эти ресурсы внутрь страны,

предлагая потребителю отечественную альтернативу импортной рыбной продукции, что снижает зависимость от внешних поставок и укрепляет суверенитет страны в сфере продовольствия. Обязанность доставлять весь прибрежный улов на российские береговые рыбоперерабатывающие предприятия направлено на создание стабильного и предсказуемого предложения свежей и качественной рыбной продукции на отечественном рынке с минимальными транспортными издержками.

Доставка улова на берег стимулирует модернизацию и строительство новых перерабатывающих мощностей непосредственно в прибрежных регионах, что, в свою очередь, позволяет производить продукцию с более высокой долей добавленной стоимости, а также обеспечивать глубокую переработку, используя даже малоценные виды ВБР для производства кормовой муки, удобрений или технических жиров, что снижает количество отходов и повышает эффективность использования ресурса. Несмотря на очевидную значимость, прибрежное рыболовство в обеспечении продовольственной безопасности пока сталкивается с рядом существенных проблем, в числе которых неразвитость береговой инфраструктуры, высокие логистические издержки, административные барьеры и т. д.

Безусловно, вклад прибрежного рыболовства в общероссийский ВВП невелик. К сожалению, данные по прибрежному вылову редко публикуются и вычисляются экспертами на основе отчетов по данным рыбодобывающих бассейнов. Поэтому часто оказывается не точная цифра, а диапазон (таблица 1).

Роль прибрежного рыболовства в российской экономике нельзя назвать доминирующей, но она критически важна на региональном уровне, особенно для Дальнего Востока и отдаленных се-

верных территорий. Нельзя забывать, что именно прибрежное рыболовство обеспечивает занятость, доходы, наполняемость местных бюджетов и формирует основу жизни целых населенных пунктов, являясь неотъемлемой частью культурного наследия, образа жизни прибрежных сообществ, формируя их идентичность.

Несмотря на свой значительный потенциал и стратегическую важность для продовольственной безопасности и развития прибрежных регионов, прибрежное рыболовство сталкивается с рядом системных проблем, которые сдерживают его устойчивое развитие [7]. Эти проблемы носят комплексный и взаимосвязанный характер, об разуя замкнутый круг (рисунок 1).

Поскольку проблемы – это «симптомы», а организационно-экономический механизм – это «лекарство», то прежде необходимо их выявить. Без четкого понимания проблемы любой предлагаемый механизм будет оторван от реальности и неэффективен. В нашем понимании каждый элемент будущего механизма должен быть направлен на решение конкретной существующей проблемы.

Одна из самых острых фундаментальных проблем (особенно для Дальнего Востока) – неразвитость и износ береговой инфраструктуры [6]. Во многих приморских поселках и даже крупных портах отсутствуют современные заводы, способные перерабатывать свежие уловы. Имеющиеся же предприятия зачастую морально и физически устарели и не могут осуществлять глубокую переработку ВБР. Имеющийся дефицит холодильных терминалов приводит к порче свежей/охлажденной продукции либо заставляет рыбаков «избавляться» от улова по заниженным ценам. Из-за нехватки причальных стенок, низкой глубины и слабой оснащенности техникой многие порты не могут обеспечить одновременную обработку

Доля прибрежного рыболовства в общем объеме вылова в России

Год	Общий объем вылова в России, млн. т	Расчетный объем прибрежного вылова, млн. т	Расчетная доля прибрежного рыболовства, в %
2018	5,03	0,40-0,50	8-10
2019	5,05	0,45-0,55	9-11
2020	4,98	0,50-0,60	10-12
2021	4,98	0,55-0,65	11-13
2022	5,08	0,60-0,70	12-14
2023	5,38	0,65-0,75	12-14
2024	4,88	0,55-0,65	11-13

Источник: составлено автором.

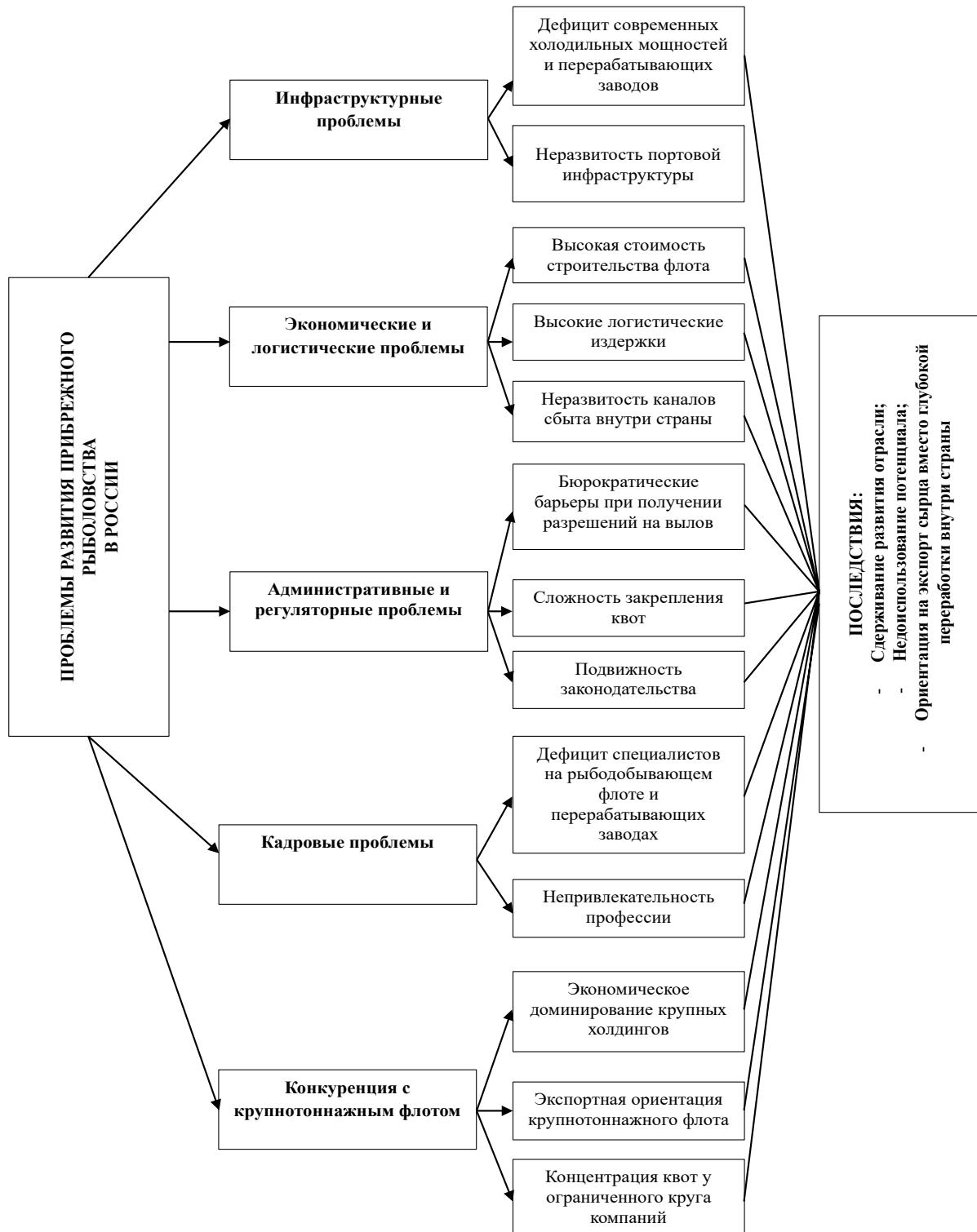


Рисунок 1. Проблемы развития прибрежного рыболовства в России

Источник: составлено автором.

большого количества среднетоннажных судов, что, в свою очередь, приводит к их простою и порче рыбной продукции.

Как известно, основные районы добычи рыбной и морепродукции находятся за тысячи километров от основных потребителей, проживающих в центральной части России. Высокая стоимость железнодорожных и автомобильных перевозок значительно удорожает конечный продукт, делая его менее конкурентоспособным по сравнению с импортной продукцией. Неразвитость каналов сбыта и отсутствие налаженных маркетинговых и дистрибуционных сетей затрудняет продвижение прибрежной рыбной продукции (особенно свежей и охлажденной) в торговые сети.

Строительство новых современных среднетоннажных судов, оптимальных для прибрежного промысла, требует значительных инвестиций, которые часто недоступны для малого и среднего бизнеса. Кредитные ресурсы дороги, а сроки их получения – длительны. Рыбодобывающие предприятия, осуществляющие прибрежный вылов, нередко сталкиваются с бюрократическими сложностями при получении разрешений на промысел, согласовании строительства инфраструктуры, прохождении таможенных и ветеринарных процедур (сертификация продукции). При этом конкуренция с промышленным рыболовством создает дисбаланс, при котором ресурсы и квоты часто концентрируются у крупных игроков, ориентированных на экспорт, а не на насыщение внутреннего рынка.

Еще одной серьезной проблемой для развития прибрежного рыболовства является дефицит квалифицированных кадров. Наблюдается нехватка как современных капитанов и механиков для рыбодобывающего флота, так и специалистов для береговых перерабатывающих производств (технологов, инженеров). Это связано, прежде всего, с тем, что работа в прибрежном промысле, особенно в отдаленных регионах, зачастую не обеспечена должным уровнем зарплат, социальных гарантий, и условий труда, чтобы быть привлекательной для молодежи.

Несмотря на свой огромный потенциал, прибрежный промысел в России, исторически находится в тени промышленного рыболовства. Существующая модель управления и экономики отрасли, сформированная вокруг системы квот на вылов ВБР, доказала свою эффективность для масштабного промышленного промысла, но оказалась малопригодной для устойчивого развития, социально-ориентированного прибрежного ры-

оловства. Необходим кардинальный пересмотр подходов к обеспечению динамичного развития данного вида промысла.

Помехи для развития прибрежного рыболовства в России носят системный характер, затрагивают экологическую, экономическую, управляемую и социальную сферы. При этом устойчивое развитие прибрежного рыболовства крайне необходимо для сохранения его жизненно важных социальных, экономических и продовольственных функций. В связи с исчерпанием возможностей сырьевой модели возникла необходимость в формировании нового организационно-экономического механизма устойчивого развития прибрежного рыболовства в России, способного его превратить из проблемного сегмента в драйвер развития приморских регионов России. Его цель должна заключаться не просто в увеличении вылова ВБР, а в создании современной, технологичной и социально-ответственной подотрасли рыбохозяйственного комплекса, ориентированной на внутреннего потребителя и эффективное использование водных ресурсов.

Формирование нового организационно-экономического механизма устойчивого развития прибрежного рыболовства критически важно, поскольку он послужит системным инструментом для решения уникальных проблем данного направления и достижения баланса между экономическими, социальными и экологическими целями. В целом организационно-экономический механизм развития – это комплекс взаимосвязанных организационных структур, экономических инструментов, нормативных актов и управляемых процедур, направленных на обеспечение устойчивого, эффективного и социально справедливого развития прибрежного рыболовства. Его основная цель – сбалансировать экономические интересы, экологическую устойчивость и социальные потребности прибрежных сообществ. Организационно-экономический механизм развития прибрежного рыболовства – это «двигатель» для перехода от стихийной эксплуатации ресурсов к управляемой системе, где рыбаки получают стабильный доход, экосистемы восстанавливаются, а прибрежные территории развиваются.

Процесс формирование нового организационно-экономического механизма развития требует комплексного подхода, который трансформировал бы всю цепочку создания стоимости – от распределения прав на вылов до доставки готовой продукции потребителю. При этом требуется сместить фокус с добычи продукции-сырца на со-

здение высокомаржинального бизнеса, ориентированного на внутренний рынок и глубокую переработку.

Предлагаемый механизм организационно-экономического механизма развития при-

брежного рыболовства в России можно разделить на несколько ключевых блоков. Для наглядности его элементы можно представить в виде схемы, которая отражает четыре ключевых направления (блоков) и их взаимосвязь (рисунок 2). Под-

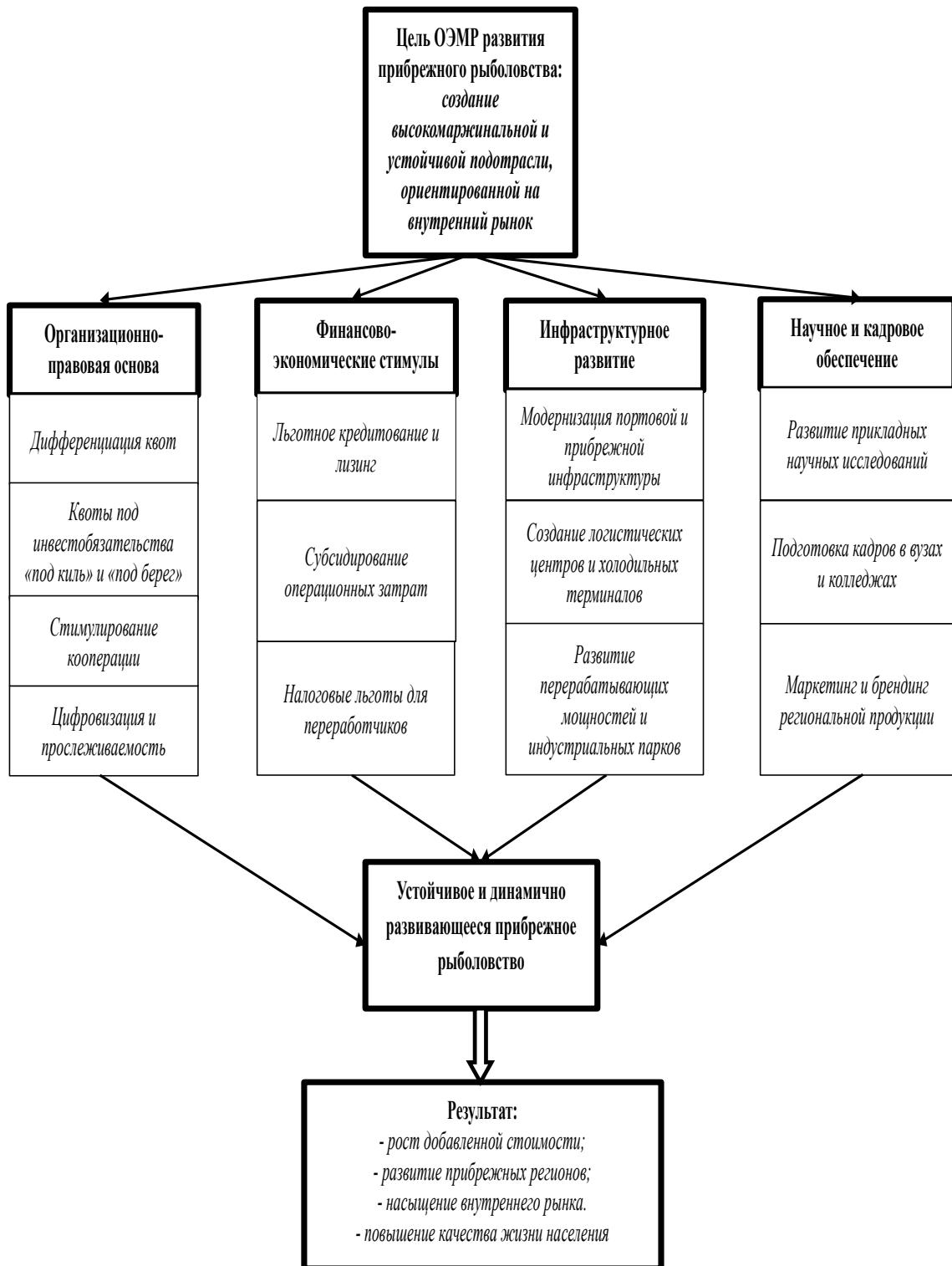


Рисунок 2. Элементы организационно-экономического механизма развития прибрежного рыболовства в России

**Источник:** составлено автором.

черкнем следующее: нами подразумевается, что все направления должны работать комплексно и взаимосвязанно.

Итак, раскроем суть каждого блока предлагаемого нами организационно-экономического механизма развития прибрежного рыболовства подробнее. Дифференциация и целевое закрепление квот – это ключевые элементы нового организационно-экономического механизма развития, направленные на создание стабильных и понятных условий для предприятий, ориентированных именно на развитие прибрежного рыболовства, переработку улова на берегу и обеспечение продукцией из ВБР внутреннего рынка. Дифференциация квот означает разделение общего объема разрешенного вылова на отдельные категории в зависимости от типа промысла и обязательств хозяйствующих субъектов в рыбохозяйственном комплексе. Целевое закрепление подразумевает, что право вылова по определенной категории предоставляется при строгом условии выполнения конкретных целей, прежде всего, сдачи улова на берег для последующей переработки и реализации на внутреннем рынке. Дифференциация и целевое закрепление квот – это не просто техническое изменение в регулировании, а краеугольный камень всей реформы прибрежного рыболовства. Данный механизм направлен на перевод отношений государства и бизнеса в плоскость «разделения ответственности» за развитие береговой переработки и внутреннего рынка рыбной продукции.

Финансово-экономический блок является основным звеном организационно-экономического механизма развития, так как именно он представляет конкретные инструменты и стимулы для перевода прибрежного рыболовства из сырьевой в высокотехнологичную перерабатывающую подотрасль рыбохозяйственного комплекса. Его цель – сделать инвестиции в береговую инфраструктуру, рыбодобывающий флот и переработку экономически выгодными и привлекательными для бизнеса. Основные элементы данного блока можно разделить на несколько направлений: финансовые инструменты государственной поддержки (льготное кредитование и лизинг с целью обновления изношенного флота и строительства перерабатывающих мощностей; субсидирование операционных затрат, включая ГСМ и логистику; стимулирование создания рыбопромысловых кооперативов для совместных закупок, сбыта и строительства инфраструктуры; налоговое стимулирование для повышения рентабельности береговой

переработки; стимулирование спроса и развития рынка рыбной продукции и поддержка экспорта готовой продукции). Финансово-экономический блок организационно-экономического механизма развития должен решить главную проблему – сделать инвестиции в прибрежное рыболовство и береговую переработку рентабельными. Без этих мер никакие организационные реформы не сработают. Только комплекс финансовых стимулов, налоговых льгот и гарантий со стороны государства способен перенаправить капитал из сырьевого экспорта в создание современной технологичной подотрасли, ориентированной на внутреннего потребителя и устойчивое развитие прибрежных территорий. Успех данного блока напрямую зависит от его интеграции с организационно-правовой основой и мерами по развитию инфраструктуры.

Инфраструктурный блок является материальной основой организационно-экономического механизма развития прибрежного рыболовства. Без его реализации все остальные меры останутся неэффективными. Его цель – создать современные, технологичные условия для приема, обработки, хранения и дистрибуции уловов, обеспечивающие максимальную добавленную стоимость и минимизацию потерь. Ключевые элементы инфраструктурного блока включают, прежде всего, модернизацию и строительство портовой инфраструктуры: создание сети рыбопромысловых портов и специализированных причалов, развитие портовых логистических зон и площадок для размещения приемных цехов, малых перерабатывающих модулей и холодильных складов краткосрочного хранения, что, в свою очередь, позволит разгружать улов и начинать его обработку непосредственно в порту. Для обеспечения глубокой переработки уловов непосредственно в прибрежных регионах требуется строительство и модернизация береговых перерабатывающих заводов и создание современных производств полного цикла по выпуску свежей, охлажденной, мороженой продукции, а также продукции глубокой переработки (филе, пресервы, копчености, полуфабрикаты, корма и БАДы). С целью решения проблемы высоких капитальных затрат для малого бизнеса следует обратить внимание на создание индустриальных (рыбных) парков, подразумевающее формирование территорий с подготовленной инфраструктурой (энергоснабжение, вода, газ, очистные сооружения), где малые и средние предприятия могут арендовать площади и размещать свои перерабатывающие цеха.

Ключевую проблему – разрыв между местами вылова и крупными рынками сбыта – необходимо решать с помощью развития логистической и складской инфраструктуры, подразумевающее создание сети холодильных терминалов и логистических центров. Для формирования стратегических запасов и регулирования поставок на внутренний рынок необходимо строительство современных складов в ключевых узлах (на побережье, в крупных транспортных хабах – Владивосток, Мурманск, Новороссийск).

Изношенность флота является одной из наиболее острых и системных проблем российского прибрежного рыболовства. Средний возраст судов часто превышает 30–40 лет [4], что приводит к целому ряду негативных последствий: повышенной опасности мореплавания, высоким затратам на ремонт и топливо, невозможности соблюдать современные экологические стандарты и, как следствие, к низкой экономической эффективности всего промысла. Решение данной проблемы требует комплексного подхода и включать в себя меры со стороны государства, бизнеса и финансовых институтов. К экономическим стимулам можно отнести: создание специализированной программы льготного кредитования (судостроительного лизинга), предоставление целевых грантов и субсидий, налоговые стимулы. В числе возможных организационно-нормативных мер необходимо упомянуть следующие: типовые проекты судов для разных бассейнов и видов промысла и серийное строительство, упрощение административных процедур, стимулирование кооперативного движения. В числе направлений преодоления изношенности прибрежного рыбодобывающего флота следует упомянуть необходимость реализации мер господдержки для российских верфей, готовых заниматься строительством среднетоннажного флота.

Успешная реализация любого организационно-экономического механизма зависит не только от финансовых инструментов и нормативных актов, но и от двух фундаментальных основ: научного обеспечения и кадрового потенциала. Для развития прибрежного рыболовства в России эти составляющие являются критически важными, так как от них зависит обоснованность управлеченческих решений и качество их исполнения. При этом наука должна выступать как практический инструмент управления отраслью. Ее роль заключается в проведении ресурсных, технологических и экономических исследований и оценке запасов, разработке научно обоснован-

ных мер управления, внедрении системы сбора и анализа данных.

Как известно, без современных квалифицированных кадров даже самый совершенный организационно-экономический механизм развития эффективно работать не будет. Для решения проблемы дефицита кадров в отрасли требуется модернизация системы рыбохозяйственного образования, переподготовка и повышение квалификации действующих специалистов, развитие управленческих кадров и стимулирование притока молодежи в отрасль.

Научное и кадровое сопровождение – это стратегические инвестиции в будущее прибрежного рыболовства России. Без современной науки управление отраслью будет слепым и неэффективным, ведущим к истощению ресурсов. Без квалифицированных и мотивированных кадров никакие, даже самые прогрессивные, экономические механизмы не будут реализованы на практике. Только синхронное развитие этих двух направлений обеспечит устойчивое, рентабельное и конкурентоспособное развитие прибрежного рыболовства.

Проведенное исследование элементов организационно-экономического механизма развития прибрежного рыболовства в России позволяет отметить, что его современное состояние характеризуется наличием системных проблем, ключевыми среди которых являются критический износ флота и перерабатывающей инфраструктуры, несовершенство нормативно-правовой базы, а также слабая кадровая обеспеченность отрасли. Эти проблемы взаимосвязаны и не могут быть решены точечными мерами. В качестве решения был предложен комплексный организационно-экономический механизм, представляющий собой систему взаимодополняющих элементов. Было доказано, что максимальная эффективность механизма достигается не при изолированной реализации отдельных мер, а при их синергетическом взаимодействии.

Таким образом, устойчивое развитие прибрежного рыболовства в России возможно лишь на основе целостного и сбалансированного организационно-экономического механизма. Его внедрение позволит не только решить текущие операционные проблемы, но и достичь стратегических целей: обеспечить продовольственную безопасность страны, создать новые рабочие места в прибрежных регионах, увеличить вклад отрасли в ВВП и рационально использовать богатейшие водные биоресурсы России.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 20.12.2004 № 166-ФЗ «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_50799/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_50799/) (дата обращения: 17.08.2025).
2. Федеральный закон от 02.07.2021 № 321-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов» и отдельные законодательные акты Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389081/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389081/) (дата обращения: 18.08.2025).
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 сентября 2022 года № 2567-р «Об утверждении Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_426435](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_426435) (дата обращения: 17.08.2025).
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 г. № 3363-р «Об утверждении транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrans.gov.ru/documents/8/11577?ysclid=mg5bmfs6af930137065> (дата обращения: 17.08.2025).
5. Баланс мощностей по добыче и переработки рыбных ресурсов – основа повышения экономической эффективности работы рыбной отрасли / К. В. Колончин, С. Н. Серегин, В. А. Беляев, Х. Н. Гасанова // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2025. – № 2(120). – С. 174-187.
6. Концепция развития прибрежного рыболовства в Российской Федерации (проект). Второе издание, переработанное и дополненное. – М.: Изд-во ВНИРО, 2004. – 56 с.
7. Семин, А. Н. Экономически значимые проблемы развития отечественного рыболовства / А. Н. Семин, В. П. Черданцев // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2022. – № 3(70). – С. 133-139.

## References

1. Federal Law № 166-FZ of 20 December 2004 «On Fisheries and Conservation of Aquatic Biological Resources». – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_50799/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_50799/) (access date: 17.08.2025).
2. Federal Law № 321-FZ of July 2, 2021 «On Amendments to the Federal Law on Fisheries and Conservation of Aquatic Biological Resources and Certain Legislative Acts of the Russian Federation». – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389081/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389081/) (access date: 18.08.2025).
3. Order of the Government of the Russian Federation dated September 8, 2022, № 2567-r «On Approval of the Strategy for the Development of the Agro-Industrial and Fisheries Complexes of the Russian Federation for the Period up to 2030». – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_426435](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_426435) (access date: 17.08.2025).
4. Order of the Government of the Russian Federation № 3363-r dated November 27, 2021 «On Approval of the Transport Strategy of the Russian Federation until 2030, with a forecast for the period up to 2035». – [Electronic resource]. – Access mode: <https://mintrans.gov.ru/documents/8/11577?ysclid=mg5bmfs6af930137065> (access date: 17.08.2025).
5. The balance of capacities for the extraction and processing of fish resources is the basis for increasing the economic efficiency of the fish industry / K. V. Kolonchin, S. N. Seregin, V. A. Belyaev, and Kh. N. Gasanova // Economics, Labor, and Management in Agriculture. – 2025. – № 2(120). – Pp. 174-187.
6. Concept for the Development of Coastal Fisheries in the Russian Federation (draft). Second edition, revised and expanded. – M.: VNIRO Publishing House, 2004. – 56 p.
7. Semin, A. N. Economically Significant Problems of Domestic Fisheries Development / A. N. Semin, V. P. Cherdantsev // Bulletin of Michurinsky State Agrarian University. – 2022. – № 3(70). – Pp. 133-139.

## Информация об авторе

Коновалов Ю.В., аспирант Всероссийского научно-исследовательского института рыбного хозяйства и океанографии (ВНИРО) (г. Москва, Российская Федерация).

© Коновалов Ю.В., 2025.

## Information about the author

Konovalov Y.V., postgraduate student of the Russian Federal Research Institute of Fisheries and Oceanography (VNIRO) (Moscow, Russian Federation).

© Konovalov Y.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-51-60

# Процессный каркас внедрения искусственного интеллекта в металлургии

Попов Е.В.

Обеспечение экономического суверенитета России основано на формировании отечественных программных продуктов для развития реальной производственной деятельности. Целью настоящего исследования является разработка процессного каркаса внедрения искусственного интеллекта на металлургических предприятиях. Задачи исследования: анализ предшествующих исследований, разработка каркаса внедрения искусственного интеллекта, анализ практического применения искусственного интеллекта. Методы исследования – системный логический анализ и поэтапный подход к анализу процессов внедрения искусственного интеллекта. В качестве этапов анализа процессов внедрения искусственного интеллекта рассматривали как уровни формирования цифровой технологии, так и стадии металлургического производства. В качестве информационной базы использовали научные статьи, опубликованные в открытом доступе и проиндексированные в мировой базе данных Science Direct и отечественной базе данных E-Library. Поиск релевантных статей осуществляли на основе поисковых слов «искусственный интеллект в металлургии». Было отобрано 27 статей, позволивших решить проблему настоящего исследования. В результате исследования сформулирован процессный каркас внедрения искусственного интеллекта на различных уровнях применения: ресурсном, технологическом, адаптационном, прикладном. Получены следующие выводы. Показано, что ресурсный уровень включает данные металлургической деятельности, механизмы преобразования металлов и вычислительные ресурсы. Технологический уровень содержит мультимодальное обучение цифровой модели, тонкую настройку цифровой модели и формирование интерфейсов для реализации модели. Адаптационный уровень состоит из приведения в соответствие к различным типам моделей: познания механизма, вопросов и ответов о знаниях, моделирования и генерации, управления процессом, оптимизации и принятия решений, научного открытия. Прикладной уровень включает разработку соответствующих практических моделей.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Попов Е.В. Процессный каркас внедрения искусственного интеллекта в металлургии // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 51–60.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Процессный каркас, искусственный интеллект, металлургия, ресурсный уровень, технологический уровень, адаптационный уровень, прикладной уровень.

# The process framework for the introduction of artificial intelligence in metallurgy

Popov E.V.

Ensuring Russia's economic sovereignty is based on the formation of domestic software products for the development of real production activities. The purpose of this study is to develop a process framework for the implementation of artificial intelligence in metallurgical enterprises. Research objectives: analysis of previous research, development of a framework for the introduction of artificial intelligence, analysis of the practical application of artificial intelligence. The research methods are a systematic logical analysis and a step-by-step approach to analyzing the processes of implementing artificial intelligence. Both the levels of digital technology formation and the stages of metallurgical production were considered as the stages of analyzing the processes of introducing artificial intelligence. Scientific articles published in the public domain and indexed in the global Science Direct database and the national E-Library database were used as an information base. The search for relevant articles was carried out based on the search words "artificial intelligence in metallurgy". 27 articles were selected to solve the problem of this study. As a result of the research, the process framework for the introduction of artificial intelligence at various levels of application is formulated: resource, technological, adaptive, and applied. The following conclusions are obtained. It is shown that the resource level includes data from metallurgical activities, metal conversion mechanisms, and computing resources. The technological level contains multimodal training of the digital model, fine-tuning of the digital model and the formation of interfaces for the implementation of the model. The adaptation level consists of adapting to different types of models: knowledge of the mechanism, questions and answers about knowledge, modeling and generation, process management, optimization and decision-making, scientific discovery. The application level includes the development of appropriate practical models.

FOR CITATION

Popov E.V. The process framework for the introduction of artificial intelligence in metallurgy. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 51–60.

APA

KEYWORDS

Process framework, artificial intelligence, metallurgy, resource level, technological level, adaptation level, applied level.

## ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение экономического суверенитета России основано на формировании отечественных программных продуктов для развития реальной производственной деятельности. Развитие цифрового общества стимулирует широкое внедрение передовых интеллектуальных технологий в процессы управления промышленным производством. Особенно актуальным представляется процесс развития цифровизации металлургического производства в силу его сложности, многоступенчатости и потребности в инновациях для облегчения и ускорения производственной деятельности.

Наибольшее развитие среди передовых цифровых технологий получил искусственный интеллект, применение которого в металлургической деятельности способно значительно облегчить сложнейшие металлургические операции от обогащения руды и выплавки металла до формирования инновационных металлических изделий. В мировой и отечественной экономической литературе процессы внедрения искусственного интеллекта в металлургическом производстве отражены в широком ряду опубликованных научных исследований. Однако, процессная рамка подобной деятельности до сих пор не нашла адекватного отражения в научной литературе.

Отсюда целью настоящего исследования является разработка процессного каркаса внедрения искусственного интеллекта на металлургических предприятиях. Логика подобного исследования предполагает анализ предшествующих исследований об искусственном интеллекте в металлургии с формированием исследовательской проблемы, обоснование собственно процессного каркаса внедрения искусственного интеллекта и анализ практического опыта интеллектуального управления металлургическим производством.

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В МЕТАЛЛУРГИИ

Анализ искусственного интеллекта в металлургии подразумевает поиск ответов на следующие последовательные вопросы. Какова сущность и виды искусственного интеллекта? Какова взаимосвязь естественного и искусственного интеллектов? Каковы барьеры для внедрения искусственного интеллекта в металлургическое производство? Каковы тренды внедрения искусственного интеллекта в металлургии?

Какова же сущность и виды искусственного интеллекта?

Отметим, что искусственный интеллект (англ. *artificial intelligence*) – это интеллект, демонстри-

руемый машинами, в частности компьютерными системами. Иными словами, это программное обеспечение, позволяющее машинам воспринимать окружающую среду и использовать обучение и интеллект для выполнения действий, которые максимально увеличивают их шансы на достижение поставленных целей [1]. Таким образом, сущность искусственного интеллекта заключается в выборе наилучшего решения из всех возможных вариантов.

Виды искусственного интеллекта могут быть дифференцированы по типу используемых технологий:

- машинное обучение (англ. *machine learning*), которое позволяет искусственному интеллекту обучаться на основе данных без явного программирования (выделяют обучение с учителем и без учителя, обучение с подкреплением);
- глубокое обучение (англ. *deep learning*), которое использует многослойные нейронные сети для анализа сложных данных, таких как изображения, текст и видео. Это подвид машинного обучения, который лежит в основе технологий распознавания лиц, автоматического перевода и голосовых помощников;
- обработка естественного языка (англ. *natural language processing*), позволяющая искусственному интеллекту понимать и генерировать человеческую речь. Используется в чат-ботах, системах автоматического перевода и анализе текста;
- компьютерное зрение (англ. *computer vision*), где искусственный интеллект обучен распознавать и анализировать визуальную информацию;
- робототехника для выполнения задач, требующих физического взаимодействия с окружающей средой<sup>1</sup>.

По функциональности искусственный интеллект разделяют на:

- реактивный искусственный интеллект, который реагирует на текущие ситуации и выполняет действия по заранее заданным алгоритмам;
- искусственный интеллект с ограниченной памятью, содержащий определенную информацию и использующий ее для принятия решений;
- теорию разума, понимающую эмоции, намерения и желания людей;
- самосознательный искусственный интеллект, который будет обладать способностью к эмоциям и самоанализу (это гипотетический будущий цифровой продукт) [2].

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://quantum-dev.ru/blog/ai-type?ysclid=mato1wbdmde69982426> (дата обращения: 18.05.2025).

Какова же взаимосвязь естественного и искусственного интеллектов?

Взаимосвязь естественного и искусственного интеллектов кроется в первооснове естественного интеллекта, поскольку именно человек формирует программное обеспечение и задает параметры выполнения задач, и даже творческих задач, с помощью искусственного интеллекта [3]. В этой связи обоснована целесообразность синергии естественного и искусственного интеллектов с целью более глубокого изучения последнего и повышения адекватности его функционирования при решении производственных задач в условиях цифровой экономики. Существует необходимость временного акцепторного контроля искусственного интеллекта, под которым подразумевается осуществление постоянного мониторинга адекватности принятых искусственным интеллектом решений со стороны человеческого естественного интеллекта. Такая обязательная, дифференцированная, но полностью взаимосвязанная и взаимозависимая синергия естественного и искусственного интеллектов должна функционировать до достижения приемлемого для технологических процессов уровня общей технико-экономической эффективности [4].

С другой стороны, внедрение искусственного интеллекта обогащает естественный интеллект и ускоряет деятельность цепочки инноваций от замысла до реализации инноваций, революционизируя материаловедение металлургической отрасли на устойчивой основе. Благодаря использованию передовых технологий, таких как инструменты быстрого синтеза и определения характеристик, цифровое моделирование и искусственный интеллект значительно изменяется ландшафт науки о материалах [5].

Каковы же барьеры для внедрения искусственного интеллекта в металлургическое производство?

*«Несмотря на значительный потенциал, широкое внедрение искусственного интеллекта в металлургию сталкивается с рядом существенных ограничений. Одним из главных препятствий является недостаток данных. Для эффективного обучения алгоритмов искусственного интеллекта требуется обширный набор высококачественных данных о составе, обработке, свойствах и поведении различных материалов. Создание подобных баз данных представляет собой сложную и ресурсоемкую задачу, требующую значительных финансовых и временных затрат. Кроме того, интеграция искусственного интеллекта с существующими системами управле-*

*ния технологическими процессами зачастую сталкивается с трудностями совместимости»* [6, с. 55].

Также исследователи в качестве барьеров для внедрения искусственного интеллекта выделяют инфраструктурные проблемы (недостаточность имеющегося оборудования), проблемы с кадрами (недостаток специалистов с компетенциями в соответствующей области), проблемы окупаемости (высокая стоимость создания условий для внедрения технологий на основе искусственного интеллекта и значительные затраты на разработку и внедрение интеллектуальных решений) [7].

Однако, несмотря на существующие барьеры внедрения металлургический бизнес обладает высоким потенциалом роста цифровой зрелости. «Ключевыми направлениями цифровой трансформации являются цифровые двойники, машинное зрение и искусственный интеллект, что соответствует тенденции глобальной цифровизации» [8, с. 44].

Каковы же тренды внедрения искусственного интеллекта в металлургии?

По итогам 2022 года были опубликованы открытые данные о десятках проектов искусственного интеллекта российских металлургов. Отсюда можно выделить следующие наиболее активно прорабатываемые направления: «визуальный контроль качества готовой продукции или полуфабриката, контроль корректности технологического процесса с использованием машинного зрения и нейронных сетей, предиктивная аналитика для предотвращения отказов оборудования в ТОиР с использованием экспертных систем/Big data/машинного обучения, интеллектуальная промышленная безопасность на базе машинного зрения/нейронных сетей/технологии распознавания лиц/интернета вещей, «цифровой двойник» производства с экспертно-рекомендательными алгоритмами на базе нейронных сетей/машинного зрения/Big Data/предиктивной аналитики на базе машинного обучения» [9, с. 479].

Внедрение искусственного интеллекта в металлургическое производство даёт целый ряд позитивных эффектов. В частности, с их помощью возможно:

— сократить сроки выполнения процессов и принятия решений. Нейросети мгновенно предоставляют специалисту-металлургу основанную аналитику, ему остаётся только совершить ту или иную рабочую операцию;

— понизить потребление энергии. Выплавка стали и прочие металлургические операции весьма энергоёмки, затраты на них зависят от массы параметров. ИИ учитывают их в совокупности и выдают наилучшие варианты;

— избавиться от просчётов, связанных с человеческим фактором. Нейросети объективны и беспристрастны – во многих случаях это несомненное преимущество;

— свести количество дефектов к минимуму, повысить качество металлопродукции. Системы на основе искусственного интеллекта успешно определяют, по какой причине на стали образуются царапины при прокате, выявляют, где не соблюдаются технологические условия;

— делать менее трудозатратным общение с контрагентами. На нейросеть можно возложить обязанности по формированию коммерческих предложений, обработке входящих запросов и т. д.<sup>2</sup>

И в настоящее время искусственный интеллект уже применяют, чтобы контролировать, оптимизировать и анализировать производственные процессы в металлургии<sup>3</sup>. Однако, существующий опыт внедрения искусственного интеллекта требует систематизации и возникает научная проблема разработка процессного каркаса внедрения искусственного интеллекта на металлургических предприятиях. Решим данную проблему в рамках настоящего исследования.

### МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом настоящего исследования выступает искусственный интеллект как цифровая технология управления металлургическими процессами. Предметом исследования являются экономические отношения по внедрению искусственного интеллекта на металлургических предприятиях. Методы исследования – системный логический анализ и поэтапный подход к анализу процессов внедрения искусственного интеллекта. В качестве этапов анализа процессов внедрения искусственного интеллекта рассматривали как уровни формирования цифровой технологии, так и стадии металлургического производства.

В качестве информационной базы использовали научные статьи, опубликованные в открытом доступе и проиндексированные в мировой базе данных Science Direct и отечественной базе данных E-Library. Поиск релевантных статей осуществляли на основе поисковых слов «искусственный интеллект в металлургии» (англ. «artificial intelligence in metallurgy»). В результате было ото-

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--b1aedfedwrdfl5a6k.xn--p1ai/article/neuroset-i-metallurgiya-kak-iskusstvennyy-intellekt-pomogaet-razvivat-otrasl> (дата обращения: 15.05.2025).

<sup>3</sup> Как ИИ преобразует металлургию: революция в производстве металлов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dzen.ru/a/Z9KwhudwzkqRr90> (дата обращения: 15.05.2025).

брано 27 статей, позволивших решить проблему настоящего исследования.

### КАРКАС ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Внедрение искусственного интеллекта на металлургических предприятиях может происходить на четырех последовательных уровнях: ресурсном, технологическом, адаптационном и прикладном [10].

Ресурсный уровень выступает как основа процессного каркаса и включает в себя три необходимых элемента: данные металлургической деятельности, механизмы преобразования металлов и вычислительные ресурсы. Данные металлургической деятельности могут содержать сигналы датчиков, изображения, машинные инструкции, промышленные документы и компьютерные данные. Механизмы преобразования металлов содержат информацию о сложных химических реакциях и физических изменениях металлического сырья. Здесь также важны знания о спецификации металлургической деятельности и свойствах материалов. Поскольку производственные металлургические процессы являются непрерывными, то и вычислительным ресурсам предъявляются жесткие требования. При этом облачные вычисления используются для крупномасштабных моделей, а периферийные вычисления – для анализа и управления приложениями в режиме реального времени. Ресурсы выступают основой для обучения цифровой модели на технологическом уровне.

Технологический уровень процессного каркаса обеспечивает основную поддержку для построения базовых промышленных моделей, выступая в качестве комплексного набора инструментов, который облегчает эффективное мультимодальное обучение модели, ее тонкую настройку и логический вывод для последующих металлургических задач. Цель мультимодального предварительного обучения состоит в формировании возможностей, что по решения основных производственных задач и эффективной обработки производственных данных. Методы мультимодального слияния используются для интеграции функций из различных модальностей, что позволяет модели эффективно обрабатывать и выводить производственные мультимодальные данные. Цель тонкой настройки заключается в том, чтобы включить в модель специфические отраслевые знания и механизмы для повышения производительности в сложных реальных приложениях и способности выполнять команды человека. Логический вывод цифровой модели

для решения металлургических задач состоит в формировании интерфейсов для реализации модели – создание условий для совместного принятия решений между человеком, агентом-машиной [11] и различными физическими и механическими устройствами.

На адаптационном уровне модель улучшает свои прикладные возможности за счет целенаправленной тонкой настройки, адаптированной к конкретным задачам металлургической деятельности. Этот процесс начинается со сбора точных данных, продолжается анализом и их интерпретацией, и завершается выполнением своевременных действий по настройке модели [12]. Этот процесс адаптации может привести к шести различным типам моделей: модель познания механизма, модель вопросов и ответов о знаниях, модель моделирования и генерации, модель управления процессом, модель оптимизации и принятия решений, модель научного открытия.

Прикладной уровень внедрения искусственного интеллекта заключается в конкретной разработке моделей искусственного интеллекта для различных целей: познания механизма, вопросов и ответов о знаниях, моделирования и генерации, управления процессом, оптимизации и принятия решений, научного открытия. На этом уровне очень важным является анализ ресурсов предприятия, системы управления производством и системы управления технологическими процессами. На основе этого анализа далее описывается значение интеллектуальной производственной системы и представляется видение интеллектуальной системы принятия оптимальных решений, основанной на сотрудничестве человека и интеллектуальной автономной системе управления [13].

Уровни процессного каркаса внедрения искусственного интеллекта и возможные содержания данных уровней представлены в таблице 1.

Данные, представленные в таблице 1, демонстрируют последовательный характер внедрения модели искусственного интеллекта в металлургические процессы от анализа данных и механизмов химических реакций до разработки прикладных интеллектуальных моделей.

Научная новизна полученного результата заключается в формировании процессного каркаса внедрения искусственного интеллекта в металлургическое производство, развивающего схемы управления процессом цифровизации производственной деятельности.

Управление процессом цифровизации производственной деятельности рассмотрено в предыдущей работе [14] авторов настоящего исследования.

Рассмотрим более подробно практические примеры внедрения искусственного интеллекта на отдельных участках металлургической деятельности.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Анализ практических примеров внедрения искусственного интеллекта логично начать с первичной стадии металлургического процесса добычи и обогащения полезных ископаемых. Так, одной из основных проблем, с которыми сталкиваются предприятия по добыче сульфидов, является коррозия стали, вызванная кислотным выщелачиванием, процесс, который дополнительно ускоряется присутствием ацидофильных бактерий, действующих в качестве катализаторов реакции. Испанскими исследователями предло-

Таблица 1

Процессный каркас внедрения искусственного интеллекта

Уровень внедрения	Содержание уровня внедрения
Ресурсный	Данные металлургической деятельности Механизмы преобразования металлов Вычислительные ресурсы
Технологический	Мультимодальное обучение цифровой модели Тонкая настройка цифровой модели Формирование интерфейсов для реализации модели
Адаптационный	Адаптация к различным типам моделей: познания механизма, вопросов и ответов о знаниях, моделирования и генерации, управления процессом, оптимизации и принятия решений, научного открытия
Прикладной	Разработка различных прикладных моделей: познания механизма, вопросов и ответов о знаниях, моделирования и генерации, управления процессом, оптимизации и принятия решений, научного открытия

Источник: составлено автором.

жен основанный на искусственном интеллекте подход к оценке осушения кислых шахт в результате коррозии стали и получены качественные модели, использующие нечеткую логику и нечеткие правила [15].

В связи с истощением запасов высококачественной железной руды и строгими природоохранными правилами важное значение приобретает извлечение руды из шламов. Индийскими исследователями предпринята попытка провести оптимизацию железорудных шламов на основе прогнозирующей модели с использованием искусственной нейронной сети, что позволило увеличить добычу железной руды [16].

На стадии выплавки металлов цифровые решения активно применяются в Российской Федерации. Так, в ПАО «ММК» в металлургическом производстве работают система-советчик мастер доменной печи, интеллектуальная система ламинарного охлаждения, цифровой двойник методических печей, в ПАО «НЛМК» – цифровой двойник карьера Стойленского ГОКа, цифровой сервис, оптимизирующий темп выдачи слябов в цехе горячего проката, в ЕВРАЗ групп – подсказчики на ФОК – стабилизация железа, подсказчик по шихтованию, в АО «ЧТПЗ» – ML-модель термообработки, алгоритм помощи сталеварам и др. [17].

В процессе литья автомобильных тормозов успешно применяется моделирование производственных процессов на основе искусственного интеллекта. Но тонкая настройка подобных моделей требует проведения большого количества пробных экспериментов, что повышает стоимость всего процесса оптимизации. Мексиканские исследователи разработали комплексную стратегию с использованием искусственных нейронных сетей и инженерной оптимизации для прогнозирования механических свойств чугунных изделий с использованием минимального количества физических экспериментов [18].

Китайские исследователи создали генеративный искусственный интеллект для быстрой оценки температуры растворения жаропрочных сплавов на основе Ni. Основанная на физических явлениях искусственная нейронная сеть стала оптимальным выбором для реверс-инжиниринга, значительно превосходя другие цифровые модели с оценкой 0,917 [19].

На стадии производства стали применяется ряд моделей искусственного интеллекта. Так, бразильские исследователи разработали алгоритм управления процессом непрерывной разливки для производства стальных заготовок и слябов.

Ограничения процесса оцениваются с помощью модели теплопередачи и затвердевания, основанной на методе конечных разностей, который был разработан и интегрирован с генетическим алгоритмом. Эффективность интеллектуальной системы обеспечивается оптимизацией процессов непрерывной разливки заготовок, что обеспечивает максимальную скорость разливки и отсутствие дефектов в изделиях [20].

Испанские исследователи применили инструменты искусственного интеллекта для моделирования точечной коррозии аустенитной нержавеющей стали. Использованные методы были направлены на установление связи между изучаемыми параметрами окружающей среды и состоянием точечной коррозии этого сплава [21]. Для контроля процесса формирования металлических покрытий с электроосажденными наночастицами хрома на низкоуглеродистой стали мексиканскими исследователями была представлена вычислительная модель для анализа квантово-химических процессов с использованием статистических, динамических и хаотических нейронных сетей [22]. Индийскими исследователями было проведено прогнозирование свойств плотности и твердости с использованием искусственной нейронной сети микроструктурной эволюции многостенных углеродных нанотрубок, полученных методом порошковой металлургии. Было обнаружено, что количество упрочняющих добавок, время измельчения шариков и время спекания играют важную роль в диспергировании и улучшении свойств изделий [23].

Стадия прокатки и чистовой обработки также обеспечена различными моделями искусственного интеллекта. Так, итальянские исследователи разработали систему искусственного интеллекта для полного управления всей прокатной станцией в режиме реального времени благодаря датчикам, применяемым на различных этапах обработки рулонов, смешанным аналитическим и численным алгоритмам для вычисления и анализа данных и ИТ-инфраструктуре для сбора и обработки данных. Дополнительно была разработана прогнозирующая модель, применимая к процессу выравнивания натяжения полосы, поскольку этот процесс используется для минимизации дефектов плоскости и остаточных напряжений с помощью пластической деформации [24].

Электрохимическая обработка играет важную роль в решении производственных задач, связанных с труднообрабатываемыми материалами, сложными формами и особыми требованиями.

В настоящее время внимание уделяется исследованиям в области электрохимической обработки на основе машинного обучения, а искусственные нейронные сети позволили достичь новых результатов в области оптимизации обработки металлов [25]. Турецкими исследователями была разработана динамическая модель электрохимического процесса для оценки системных переменных и прогнозирования анодного эффекта с использованием нескольких методов идентификации системы. Наилучшая модель обеспечила среднюю точность прогнозирования результатов процесса на уровне 98% [26].

Особое значение внедрение искусственного интеллекта приобретает в цепочках поставок для металлургического производства. Ключевые разделы замкнутых цепочек поставок – дизайн сетей, планирование продукции и инноваций, планирование последовательности операций, балансировка линии производства, дизайн продуктовой линейки, дизайн продукции – значительно выигрывают от внедрения моделей искусственного интеллекта [27].

Таким образом, современный уровень проводимых на металлургических предприятиях исследований демонстрирует широкое применение различных моделей искусственного интеллекта на разных стадиях металлургического процесса от добычи полезных ископаемых до чистовой обработки и управления цепочками поставок. Все это способствует успешному развитию металлургического производства в современном цифровом обществе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании с целью разработки процессного каркаса внедрения искусственного интеллекта на металлургических предприятиях получены следующие теоретические и практические результаты.

## Список литературы

1. Рассел, С., Норвиг, П. Искусственный интеллект: современный подход. 4-е изд., Том 1. Решение проблем: знания и рассуждения. – М.: Диалектика (Вильямс), 2021. – 704 с.
2. Батул, М., Сануми, О., Янкович, Дж. Применение искусственного интеллекта в материаловедении с особым акцентом на топливные элементы и электролизеры // Энергетика и искусственный интеллект. – 2024. – Т. 18. – № 100424. – С. 1-31. – <https://doi.org/10.1016/j.egyai.2024.100424>.
3. Азкарете, А. Л.-В. Интермедиальная семиотика в век искусственного интеллекта. Вызовы и возможности для искусства // Новые техно-гуманитарные науки. – 2023. – Т. 3. – С. 108-116. – <https://doi.org/10.1016/j.techum.2024.04.001>.
4. Джандиери, Г. В., Джанелидзе, И. С., Сахвадзе, Д. В. Теоретические предпосылки формирования парадигмы синергии человеческого и искусственного интеллекта в решении задач циркулярной трансформации металлургических предприятий // Science of Europe. – 2023. – № 114. – С. 96-101.
5. Ломело, Ф., Бард, Л., Маглионе, М., Шустер, Ф. ДИАДЕМА PEPR: приоритетное оборудование и исследовательская программа по разработке инновационных материалов с использованием искусственного интеллекта // Журнал вычислительной и структурной биотехнологии. – 2024. – Т. 25. – С. 186-193. – <https://doi.org/10.1016/j.csbj.2024.09.019>.
6. Григоренко, М. Д. Искусственный интеллект в металлургии // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – Раздел XLIV. Металлургия. – С. 54-56. – <https://doi.org/10.18411/trnio-11-2024-750>.

7. Осадчук, Е. В. Цифровизация промышленности: барьеры на пути внедрения искусственного интеллекта и предложения по их преодолению // Управление наукой: теория и практика. – 2022. – Т. 4, № 2. – С. 201–209. – <https://doi.org/10.19181/smtp.2022.4.2.17>.
8. Прохорова, И. С., Устинов, В. С., Елхова, А. В. Цифровая зрелость металлургической отрасли России: драйверы и проблемы роста в новых геополитических условиях. Часть II. Ключевые направления цифровой трансформации // Вестник университета 2023. – № 12. – С. 44–52. – <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-12-44-52>.
9. Леунов, А. А. Практическое использование искусственного интеллекта для повышения эффективности металлургического предприятия. Тренды 2023–2024 // Вестник ГГУ. – 2025. – № 1. – С. 475–487. [http://lp009.flfm.ru/vestnik\\_ggu](http://lp009.flfm.ru/vestnik_ggu).
10. Рен, Л., Ванг, Х., Ванг, Ю., Хуан, К., Ванг, Л., Ли, Б. Базовые модели для перерабатывающей промышленности: проблемы и возможности // Инженеринг. – 2025. – С. 1–12. – <https://doi.org/10.1016/j.eng.2025.03.023>.
11. Попов, Е. В., Симонова, В. Л., Черепанов, В. В. Развитие теории принципала – агента в контексте цифровой трансформации // Управленец. – 2022. – Т. 13, № 3. – С. 2–15. – <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-3-1>.
12. Бенханифия А., Шеих З. Б., Оливейра П. М., Валенте А., Лима Дж. Систематический обзор методов прогнозного технического обслуживания в производственном секторе // Интеллектуальные системы с приложениями. – 2025. – Т. 26. – № 200501. – С. 1–17. – <https://doi.org/10.1016/j.iswa.2025.200501>.
13. Янг Т., Ии Х., Луа С., Йоханссон К. Х., Чай Т. Интеллектуальное производство для перерабатывающей промышленности, управляемое промышленным искусственным интеллектом // Инженерия. – 2021. – Т. 7. – С. 1224–1230. – <https://doi.org/10.1016/j.eng.2021.04.023>.
14. Попов, Е. В., Симонова, В. Л., Черепанов, В. В. DIGITAL-анализ в цифровой трансформации // Экономика и управление. – 2021. – Т. 27. № 9. – С. 672–686. – <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-9-672-68>.
15. Торре, М. Л., Ароба, Дж., Давила, Дж. М., Сармьенто, А. М. Оценка последствий коррозии углеродистой стали в кислых шахтных дренажах с использованием объяснимой модели искусственного интеллекта // Результаты в инженерии. – 2025. – Т. 25, № 104380. – С. 1–9. – <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.104380>.
16. Кумар, Р., Сингх, Б. П., Кумар, А. М., Кумар, А. С., Кумар, А. Дж., Кумар, П. Интеграция методов селективной флокуляции для повышения эффективности производственных процессов: новый подход с помощью моделирования на основе искусственных нейронных сетей // Журнал сплавов и металлургических систем. – 2024. – Т. 7, № 100088. – С. 1–13. – <https://doi.org/10.1016/j.jalmes.2024.100088>.
17. Павлов, В. А. Цифровизация производственных процессов на металлургических предприятиях Российской Федерации // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 5. – С. 64–75. – [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2023\\_5\\_64](https://doi.org/10.54861/27131211_2023_5_64).
18. Паламатто, Л. Ф., Гуттеррес, Л., Варгас, Э., Варгас, Б. Л. Методология оптимизации механических свойств автомобильных тормозов из чугуна с использованием искусственных нейронных сетей // Procedia Manufacturing. – 2020. – Том 52. – С. 162–167. – <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.11.029>.
19. Рен, Ю., Ху, Н., Сюй, С., Чен, С., Сюань, У., Рен, З. Быстрая оценка температуры γ' растворения для проектирования состава суперсплава на основе никеля с помощью основанного на физике генеративного искусственного интеллекта // Журнал сплавов и металлургических систем. – 2024. – Том 6. № 100073. – С. 1–11. – <https://doi.org/10.1016/j.jalmes.2024.100073>.
20. Сантос, К. А., Спим, Дж. А., Иерарди, М. К. Ф., Гарсия, А. Использование методов искусственного интеллекта для оптимизации параметров процесса непрерывной разливки стали // Прикладное математическое моделирование. – 2002. – Т. 26. – С. 1077–1092.
21. Джоменес-Каме, М. Дж., Муньос, Э., Гарсия, Р., Мартес, В., Мартин, М. Л., Трухильо, Ф., Турас, И. Поведение аустенитной нержавеющей стали при точечной коррозии с использованием методов искусственного интеллекта // Журнал прикладной логики. – 2012. – Т. 10. – С. 291–297. – <http://dx.doi.org/10.1016/j.jal.2012.07.005>.
22. Санчес-Руис, Ф. Дж., Бедолла-Эрнандес, М., Розано-Ортего, Г., Бедолла-Эрнандес, Дж., Шабес-Ретчиман, П. С., Вега-Лебрен, К. А., Варгас-Виверос, Э. Модель физико-механических свойств поверхности наноструктурированных покрытий на основе искусственного интеллекта // Результаты в виде материалов. – 2023. – Т. 20. № 100494. – С. 1–13. – <https://doi.org/10.1016/j.rinma.2023.100494>.
23. Девадига, У., Пуджари, Р. К. Р., Фернандес, П. Метод искусственных нейронных сетей для прогнозирования свойств многослойного алюминиевого композита, армированного углеродными нанотрубками и летучей золой // Журнал исследований материалов и технологий. – 2019. – Т. 8. № 5. – С. 3970–3977. – <https://doi.org/10.1016/j.jmrt.2019.07.005>.
24. Марго, Т., Гиотти, А., Бруски, С., Феррайуоло, А. Подход с использованием искусственного интеллекта для поточной оценки механических свойств сталей при прокатке // Procedia CIRP. – 2021. – Том 100. – С. 193–198. – <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.05.054>.
25. Джи, Ф., Аи, Ю., Гуань, Х. Эволюционные тенденции и горячие точки исследований в области электрохимической обработки: библиометрический анализ с 2010 по 2023 год // Международный журнал электрохимических наук. – 2024. – Т. 19, № 100646. – С. 1–12. – <https://doi.org/10.1016/j.jiodes.2024.100646>.
26. Каяя, О., Абединифар, М., Фельдхайс, Д., Диас, Ф., Эртугрул, С., Фридрих Б. Идентификация системы и моделирование с использованием искусственного интеллекта (ИИ) процесса электролиза расплавленной соли для прогнозирования анодного эффекта // Вычислительное материаловедение. – 2023. – Т. 230. – № 112527. – С. 1–10. – <https://doi.org/10.1016/j.commatsci.2023.112527>.
27. Бхаттакарья, С., Говиндан, К., Дастидар, С. Г., Шарма, П. Применение искусственного интеллекта в замкнутых цепочках поставок: систематический обзор литературы и программа будущих исследований // Исследования в области транспорта, часть Е. – 2024. – Т. 184. – № 103455. – С. 1–27. – <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103455>.

## References

1. Russell, S., Norvig, P. Artificial intelligence: a modern approach. 4th ed., Volume 1. Problem Solving: Knowledge and Reasoning. – Moscow: Dialectics (Williams), 2021. – 704 p.
2. Batoor, M., Sanumi, O., Jankovic, J. Application of artificial intelligence in the materials science, with a special focus on fuel cells and electrolyzers // Energy and AI. – 2024. – Vol. 18. – № 100424. – Pp. 1–31. – <https://doi.org/10.1016/j.egyai.2024.100424>.
3. Azcarate, A. L.-V. Intermedial semiotics in the age of artificial intelligence. Challenges and opportunities for the arts // New Techno-Humanities. – 2023. – Vol. 3. – Pp. 108–116. – <https://doi.org/10.1016/j.techum.2024.04.001>.
4. Jandieri, G. V., Janelidze, I. S., Sahvadhe, D. V. Theoretical prerequisites for the formation of a paradigm of synergy between human and artificial intelligence in solving the problems of circular transformation of metallurgical enterprises // Science

of Europe. – 2023. – № 114. – Pp. 96-101.

- Lomelo, F., Bard, L., Maglione, M., Schuster F. PEPR DIADEM: Priority equipment and research program on the development of innovative materials using artificial intelligence // Computational and Structural Biotechnology Journal. – 2024. – Vol. 25. – Pp. 186-193. – <https://doi.org/10.1016/j.csbj.2024.09.019>.*
- Grigorenko, M. D. Artificial intelligence in metallurgy // Trends in the development of science and education. – 2024. – Section XLIV. Metallurgy. – Pp. 54-56. – <https://doi.org/10.18411/trnio-11-2024-750>.*
- Osadchuk, E. V. Digitalization of industry: barriers to the introduction of artificial intelligence and proposals for overcoming them // Management of science: theory and practice. – 2022. – Vol. 4, № 2. – Pp. 201-209. – <https://doi.org/10.19181/smtp.2022.4.2.17>.*
- Prokhorova, I. S., Ustinov, V. S., Elkova, A. V. Digital maturity of the Russian metallurgical industry: drivers and problems of growth in new geopolitical conditions. Part II. Key directions of digital transformation // Bulletin of the University. – 2023. – № 12. – Pp. 44-52. – <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-12-44-52>.*
- Leunov, A. A. Practical use of artificial intelligence to improve the efficiency of a metallurgical enterprise. Trends 2023-2024 // Bulletin of the Moscow State University. – 2025. – № 1. – Pp. 475-487. – [http://lp009.flfm.ru/vestnik\\_ggu](http://lp009.flfm.ru/vestnik_ggu).*
- Ren, L., Wang, H., Wang, Y., Huang, K., Wang, L., Li, B. Foundation models for the process industry: challenges and opportunities // Engineering. – 2025. – Pp. 1-12. – <https://doi.org/10.1016/j.eng.2025.03.023>.*
- Popov, E. V., Simonova, V. L., Cherepanov, V. V. Development of the principal-agent theory in the context of digital transformation // Managerial. – 2022. – Vol. 13, № 3. – Pp. 2-15. – <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-3-1>.*
- Benhanifa, A., Cheikh, Z. B., Oliveira, P. M., Valente, A., Lima, J. Systematic review of predictive maintenance practices in the manufacturing sector // Intelligent Systems with Applications. – 2025. – Vol. 26. – № 200501. – Pp. 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.iswa.2025.200501>.*
- Yang, T., Yi, H., Lua, S., Johansson, K. H., Chai, T. Intelligent manufacturing for the process industry driven by industrial artificial intelligence // Engineering. – 2021. – Vol. 7. – Pp. 1224-1230. <https://doi.org/10.1016/j.eng.2021.04.023>.*
- Popov, E. V., Simonova, V. L., Cherepanov, V. V. DIGITAL analysis in digital transformation // Economics and management. – 2021. – Vol. 27. № 9. – Pp. 672-686. – <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-9-672-68>.*
- Torre, M. L., Aroba, J., Davila, J. M., Sarmiento, A. M. Evaluation of the effects of corrosion of carbon steel in acid mine drainages by using an explainable artificial intelligence model // Results in Engineering. – 2025. – Vol. 25, № 104380. – Pp. 1-9. – <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.104380>.*
- Kumar, R., Singh, B. P., Kumar, A., Kumar, A., Kumar, A., Kumar, P. Integrating selective flocculation techniques for enhanced efficiency in manufacturing processes: A novel approach through artificial neural network modeling // Journal of Alloys and Metallurgical Systems. – 2024. – Vol. 7, № 100088. – Pp. 1-13. – <https://doi.org/10.1016/j.jalmes.2024.100088>.*
- Pavlov, V. A. Digitalization of production processes at metallurgical enterprises of the Russian Federation // Progressive Economics. – 2023. – № 5. – Pp. 64-75. – [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2023\\_5\\_64](https://doi.org/10.54861/27131211_2023_5_64).*
- Palatto, L. F., Gutierrez, L., Vargas, E., Vargas, B. L. A Methodology for the optimization of mechanical properties of automotive iron-casting brakes using artificial neural networks // Procedia Manufacturing. – 2020. – Vol. 52. – Pp. 162-167. – <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.11.029>.*
- Ren, Y., Hu, N., Xu, S., Chen, C., Xuan, W., Ren, Z. Rapid estimation of  $\gamma$  solvus temperature for composition design of Ni-based superalloy via physics-informed generative artificial intelligence // Journal of Alloys and Metallurgical Systems. – 2024. – Vol. 6. № 100073. – Pp. 1-11. – <https://doi.org/10.1016/j.jalmes.2024.100073>.*
- Santos, C. A., Spim, Jr. J. A., Ierardi, M. C. F., Garcia A. The use of artificial intelligence technique for the optimization of process parameters used in the continuous casting of steel // Applied Mathematical Modelling. – 2002. – Vol. 26. – Pp. 1077-1092.*
- Jomenez-Come, M. J., Munoz, E., Garcia, R., Matres, V., Martin, M. L., Trujillo, F., Turias, I. Pitting corrosion behaviour of austenitic stainless steel using artificial intelligence techniques // Journal of Applied Logic. – 2012. – Vol. 10. – Pp. 291-297. – <http://dx.doi.org/10.1016/j.jal.2012.07.005>.*
- Sanches-Ruiz, F. J., Bedolla-Hernandez, M., Rosano-Ortego, G., Bedolla-Hernandez, J., Schabes-Retchkiman, P. S., Vega-Lebrun, C. A., Vargas-Viveros, E. Artificial intelligence-based model for physical-mechanical surface properties of nanostructured coatings // Results in Materials. – 2023. – Vol. 20. № 100494. – Pp. 1-13. – <https://doi.org/10.1016/j.rinma.2023.100494>.*
- Devadiga, U., Poojary, R. K. R., Fernandes, P. Artificial neural network technique to predict the properties of multiwall carbon nanotube-fly ash reinforced aluminium composite // Journal of Materials Research and Technology. – 2019. – Vol. 8. № 5. – Pp. 3970-3977. – <https://doi.org/10.1016/j.jmrt.2019.07.005>.*
- Margo, T., Ghiootti, A., Bruschi, S., Ferraiuolo, A. An artificial intelligence approach for the in-line evaluation of steels mechanical properties in rolling // Procedia CIRP. – 2021. – Vol. 100. – Pp. 193-198. – <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.05.054>.*
- Ji, F., An, Y., Guan H. Evolutionary trends and research hotspots in electrochemical machining: A bibliometric analysis from 2010 to 2023 // International Journal of Electrochemical Science. – 2024. – Vol. 19. – № 100646. – Pp. 1-12. – <https://doi.org/10.1016/j.ijoes.2024.100646>.*
- Kaya, O., Abedinifar, M., Feldhaus, D., Diaz F., Ertugrul S., Friedrich B. System identification and artificial intelligent (AI) modelling of the molten salt electrolysis process for prediction of the anode effect // Computational Materials Science. – 2023. – Vol. 230. – № 112527. – Pp. 1-10. – <https://doi.org/10.1016/j.commatsci.2023.112527>.*
- Bhattacharya, S., Govindan, K., Dastidar, S. G., Sharma, P. Applications of artificial intelligence in closed-loop supply chains: Systematic literature review and future research agenda // Transportation Research Part E. – 2024. – Vol. 184. – № 103455. – Pp. 1-27. – <https://doi.org/10.1016/j.retre.2024.103455>.*

## Информация об авторе

Попов Е.В., доктор экономических наук, доктор физико-математических наук, член-корреспондент РАН, директор Центра социально-экономических исследований, Уральский институт управления РАНХиГС, главный научный сотрудник НИР-Центра Специализированного застройщика «УГМК-Навигатор» (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

© Попов Е.В., 2025.

## Information about the author

**Popov E.V.**, Doctor of Economics, Doctor of Physico-Mathematical Sciences, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Director of the Center for Socio-Economic Research, Ural Institute of Management, RANEPA, Chief Researcher at the Research Center of the Specialized Developer UMMC-Navigator (Yekaterinburg, Russian Federation).

© Popov E.V., 2025.

# РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

## REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY



### Экономическое развитие, инновации, технологические изменения и рост

#### Economic Development, Innovation, Technological Change and Growth

Механизмы обеспечения конкурентоспособности и резилиентности промышленных предприятий  
Голубева Т.В., Николаенко А.В., Зайцев А.Г.

Стоимость компаний: отечественные и зарубежные подходы к оценке  
Давлетшина З.Р., Кантор О.Г.

Инновационное развитие инфраструктуры РХК в арктической зоне РФ  
Толикова Е.Э., Шария М.В.

Сравнительный анализ стоимости земли в пригородах крупных городов России  
Кройчук П.К.

Теоретические аспекты иностранного инвестирования в страны региона Южная Америка  
Доленина О.Е., Кирилловская Я.Д.

Информационные технологии как фактор повышения эффективности управления проектной документацией при строительстве атомных электростанций  
Пономаренко М.Д., Сиганьков А.А., Бурлаков В.В.

Формирование организационно-экономического механизма управления развитием инновационного потенциала промышленности региона  
Скурудин А.В.

Взаимодействие механизмов государственно-частного партнерства и регулирования трудовой миграции в развитии спортивной инфраструктуры регионов  
Изумнов Г.И., Кабардов А.А.

Приоритетные инвестиционные проекты в области освоения лесов как эффективный инструмент капиталовложения  
Терновский С.Н., Кондратов П.А.

Государственные инвестиции в образование и здравоохранение как фактор усиления экономической безопасности страны  
Ахмадеев А.В., Хакимов Р.М., Гизатуллина В.Г.

Поведенческие паттерны поведения потребителя в цифровом пространстве хозяйствования и обмена  
Иванова С.В., Азархин А.В., Корепанова Ю.Н.

Влияние цифровизации на экономическую безопасность государства через оценку выгод и затрат  
Мухамадиярова А.К., Абрамова С.Р., Редников Д.В.

Разработка модели коммуникационной поддержки внедрения бережливого производства (Lean) на предприятиях  
Червяков В.Н., Бойсова Д.Г., Орлова Е.В.

Влияние цифровизации на экономическую безопасность промышленных предприятий России  
Мамателашвили О.В., Лобанов Н.А.

Перспективы устойчивого развития системы среднего профессионального образования мурманской области на современном этапе  
Рашева Н.Ю., Смирнова Ю.С.

# Механизмы обеспечения конкурентоспособности и резилиентности промышленных предприятий

Голубева Т.В., Николаенко А.В., Зайцев А.Г.

Авторами обоснована необходимость применения резилиентного подхода для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, так как данный подход позволяет предприятию: предвидеть потенциальные угрозы и предусмотрительно разрабатывать стратегии по минимизации их воздействия; задействовать инновационную активность, находя нестандартные решения и повышать ценность продукции; эффективно распределять ресурсы, поддерживая операционную эффективность в условиях ограничений, накапливая резервные средства, диверсифицируя каналы поставок и сбыта; развивать гибкие бизнес-модели, которые могут быстро реагировать на изменения во внешней среде; развивать человеческий капитал, обучая сотрудников новым навыкам и подготовке к изменениям в сфере экономики.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Голубева Т.В., Николаенко А.В., Зайцев А.Г. Механизмы обеспечения конкурентоспособности и резилиентности промышленных предприятий // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 62–67.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Конкурентоспособность, резилиентность, устойчивость, промышленность, промышленные предприятия.

# Mechanisms for ensuring competitiveness and resilience of industrial enterprises

**Golubeva T.V., Nikolaenko A.V., Zaitsev A.G.**

The authors substantiate the need to apply a resilient approach to improve the competitiveness of industrial enterprises, since this approach allows the enterprise to: anticipate potential threats and prudently develop strategies to minimize their impact; engage innovative activity, finding non-standard solutions and increasing the value of products; effectively allocate resources, maintaining operational efficiency in the face of restrictions, accumulating reserve funds, diversifying supply and sales channels; develop flexible business models that can quickly respond to changes in the external environment; develop human capital by training employees in new skills and preparing for changes in the economy.

FOR CITATION

Golubeva T.V., Nikolaenko A.V., Zaitsev A.G. Mechanisms for ensuring competitiveness and resilience of industrial enterprises. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 62–67.

APA

KEYWORDS

*Competitiveness, resilience, sustainability, industry, industrial enterprises.*

## ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий является ключевым фактором их успешного функционирования и развития в условиях динамичного рынка.

Можно говорить о существовании традиционных и современных механизмов, способствующих повышению конкурентоспособности (при этом под механизмами мы понимаем совокупность взаимосвязанных инструментов, способов, институтов, способов организации экономической деятельности).

В качестве таких механизмов можно выделить следующие:

1) Инновации и технологическое развитие.

Внедрение современных технологий, автоматизация, роботизация производства позволяют сократить затраты, повысить качество производимой продукции, увеличить производитель-

ность используемых ресурсов. Инновации могут касаться разработки новой продукции, которая соответствует изменяющимся потребностям потребителям.

2) Управление качеством производимой продукции.

Внедрение систем менеджмента качества дает возможность предприятиям на постоянной основе совершенствовать свои бизнес-процессы и продукцию что повышает доверие со стороны клиентов и, как следствие, конкурентоспособность продукции.

3) Маркетинг и брендинг.

Эффективные маркетинговые стратегии (включая исследования рынка, позиционирование продуктов, формирование «сильного» бренда) способствуют привлечению и удержанию клиентов. Продвижение уникальных качеств производимой продукции также может являться базисом для формирования ее конкурентных преимуществ.

#### 4) Управление затратами.

Эффективное управление затратами позволяет увеличить рентабельность и снизить цены на продукцию при одновременном сохранении ее необходимого качества. Для осуществления такого управления затратами может использоваться внедрение бережливого производства, аутсорсинг и т.д.

5) Повышение квалификации персонала предприятия.

Данный механизм, проявляющийся в обучении персонала, играет важнейшую роль в повышении конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Развитие навыков сотрудников, их мотивация и вовлеченность в бизнес-процессы компании способствуют созданию инновационной производственной среды.

#### 6) Адаптация к рынку.

Постоянный мониторинг рыночных тенденций, анализ действий конкурентов, адаптация портфеля продуктов к изменениям в спросе необходимы для поддержания конкурентоспособности предприятия.

7) Стремление к устойчивости и экологичности предприятия.

Внедрение экологически чистых технологий и следование принципам устойчивого развития могут не только сократить негативное воздействие на окружающую среду, но и улучшить репутацию предприятия, что выступает в качестве дополнительного конкурентного преимущества.

Вышеперечисленные механизмы в комплексе способствуют предприятиям не только выживать на рынке, но и динамично развиваться в условиях жесткой конкурентной среды.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Говоря о резилиентности промышленных предприятий как о способности адаптироваться к внешним изменениям и восстанавливаться после кризисов, сохраняя при этом свои значимые функции и конкурентные преимущества, полагаем, что в условиях быстро меняющейся внешней среды, неопределенности, возникновению внешних вызовов, концепция резилиентности может стать базисным механизмом обеспечения конкурентоспособности предприятий. Это можно обосновать рядом обстоятельств. Перечислим и охарактеризуем их далее.

Резилиентность позволяет предприятию предвидеть потенциальные угрозы, предупредительно разрабатывать стратегии по минимизации их воздействия. Это включает в себя анализ рисков, оценку экономической среды, гибкость

и скорость в принятии управленческих решений. Предприятие, способное быстро адаптироваться к трансформации потребительский предпочтений либо экономической конъюнктуры, будет иметь явное преимущество перед конкурентами.

1) Резилиентность способствует активизации способности генерировать инновации. Предприятия, которые готовы экспериментировать, формировать и внедрять новые технологии, процессы, продукты, смогут не только преодолевать кризисные времена, но и извлекать выгоду из вновь открывающихся возможностей (инновационные подходы позволяют находить нестандартные решения, которые могут повысить ценность производимой продукции).

2) Важным аспектом резилиентности является управление имеющимися ресурсами. Эффективное распределение ресурсов (материальных, финансовых, человеческих) позволяет поддерживать операционную эффективность даже в условиях определенных ограничений. Хозяйствующие субъекты, накопившие резервные средства либо диверсифицировавшие заблаговременно каналы поставок и сбыта, имеют возможность более быстро восстановиться после шоков.

3) Резилиентность требует развития и применения гибких бизнес-моделей, которые могут оперативно реагировать на изменения во внешней среде. В частности, предприятия, широко внедряющие цифровые технологии, способны ускоренно адаптироваться к вновь сформированным условиям, одновременно минимизируя свои потери.

4) Развитие человеческого капитала есть неотъемлемая часть эффективной адаптации к кризисным ситуациям. Поддержка профессионального роста сотрудников, их обучение новым навыкам, подготовка к изменениям – могут существенно повысить резилиентность бизнеса.

Итак, можно заключить, что резилиентность – важный механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия, что обусловлено тем, что она резилиентность готовит предприятие к внешним вызовам, укрепляя его инновационные способности, оптимизируя управление ресурсами.

Своевременность использования резилиентного методологического подхода в сфере повышения конкурентоспособности промышленных предприятий России обусловлена совокупностью имеющихся внешних угроз либо угроз, прогнозируемых в перспективе.

Согласно «Концепции технологического развития на период до 2030 года» [1] технологическое

развитие страны в среднесрочном периоде (до 2030 года) прогнозирования окажется под влиянием ряда вызовов (угроз) (внешних и внутренних)

для технологического отставания и деградации российской промышленности. Представим их в систематизированном виде в таблице 1.

Таблица 1

*Внешние и внутренние угрозы для технологического отставания российской промышленности*

Вызов (угроза)	Сущность вызова (угрозы)
Недостаточная способность экономики адаптироваться к глобальным трендам, носящим системный характер, что приводит к структурным деформациям.	В качестве таких глобальных трендов выступают: резкое ускорение процесса формирования и распространения качественно новых технологий (прежде всего, имеются ввиду цифровые технологии, которые коренным образом трансформируют рынки и производственные системы); усложнение технологий (особенно в сфере микроэлектроники, вычислений, системотехники, новых материалов), требующее развития компетенций соответствующего рода и существенной кооперации в проведении исследований; нарушения баланса спроса и предложения на некоторых международных товарных рынках (энергоносителей, металлов, удобрений, продовольствия).
Отставание от наиболее развитых стран в темпах инновационно ориентированного экономического роста.	Главными причинами этого отставания являются: недостаточная мотивация разработчиков технологических решений к созданию новых производств, слабая защищенность прав интеллектуальной собственности, ограниченные финансовые ресурсы, а также скромные размеры внутреннего рынка высокотехнологичной продукции. Слабая защищенность технологических предпринимателей и их идей приводит к тому, что инновации не получают должного развития и защиты. Это создает атмосферу недоверия к инвестированию в новые технологии. В свою очередь, недостаток финансирования существенно ограничивает возможности стартапов и малых предприятий, которые зачастую становятся основными двигателями инноваций. Небольшая емкость внутреннего рынка высокотехнологичной продукции также играет свою негативную роль. Если рынок не готов принять высокотехнологичный продукт, разработчики теряют мотивацию рисковать и инвестировать в разработку новых технологий. Ситуация усугубляется тем, что до введения санкций компании имели возможность более свободно закупать зарубежные технологии, что снижало стимулы к развитию местных инноваций.
Отток талантов и высококвалифицированных кадров за рубеж представляется собой одну из серьезных угроз для научного и технологического развития страны, а также для ее конкурентоспособности на международной арене.	В условиях глобализации и высокой мобильности работников профессионалы имеют возможность выбирать более благоприятные условия для жизни и работы, что часто приводит их к решению о переезде в другие страны, где предоставляются более привлекательные возможности для карьерного роста, научного сотрудничества и финансирования исследований. Неустойчивая экономическая ситуация, низкие зарплаты, отсутствие адекватного финансирования научных и исследовательских программ, а также ограниченные условия для ведения инновационной деятельности негативно сказываются на мотивации специалистов оставаться и работать на родине. Отток высококвалифицированных кадров также приводит к потере накопленного опыта, знаний и навыков, которые являются важными для развития ключевых секторов экономики. Последствием этого является недостаток конкурентоспособной продукции.
Нарушение функционирования производственных систем и разрыв производственных цепочек в условиях санкционных ограничений в области технологий.	Санкции, введенные против РФ, отдельны отраслей или компаний, могут существенно затруднить доступ к ключевым технологиям, компонентам и сырью, что, в свою очередь, сказывается на всей производственной инфраструктуре. Разрыв производственных цепочек может быть вызван рядом факторов: ограничениями на импорт, блокировкой трансакций, сниженными объемами поставок и даже недостатком квалифицированных кадров. Современные производственные системы очень чувствительны к изменениям в глобальных цепочках поставок, так как они часто зависят от узкоспециализированных компонентов, производимых в разных странах. Когда компании сталкиваются с этими трудностями, это может привести к задержкам в производстве, увеличению затрат, потере клиентов и снижению конкурентоспособности. Для устранения последствий разрыва производственных цепочек предприятия могут принимать различные меры: диверсификация поставок, инвестиции в локальное производство, разработка новых технологий и поиск альтернативных путей поставок. Однако такие меры требуют временных ресурсов и значительных финансовых вложений, что может быть непросто для компаний, особенно в условиях экономической нестабильности. В долгосрочной перспективе это может привести к переосмыслению стратегий управления рисками и более устойчивому подходу к построению производственных систем.

**Источник:** составлено авторами по данным: [1].

В последние годы (2022 – 2024 гг.) появилось несколько исследований российских авторов, освещающих проблему резилиентности промышленности страны в условиях новой геополитической ситуации, санкционного давления со стороны недружественных стран по отношению к России [2], [3], [4], [5], [6], [7].

О. А. Романова, Д. В. Сиротин предприняли попытку определить параметры агент-ориентированной модели промышленного комплекса России для резилиентного управления его функционированием [6]. Данные специалисты вводят понятие «резилиентность промышленности», под которым понимают «её способность, «поглощая» шоки, адаптироваться к ним, возвращаться в состояние динамического равновесия, комбинировать ключевые ресурсы, научно-технологический и интеллектуальный потенциал для обновления и трансформации промышленности с целью дальнейшего роста в меняющихся условиях» [5]. В соответствии с указанным определением данные ученые предложили рассматривать резилиентное управление промышленностью как систему действий, направленных на рост ее резилиентности.

В исследовании Л. Г. Матвеевой, Д. С. Гриднева показано, что высокая резилиентность промышленного производства способна поддерживать жизнеспособность национальной экономики [4]. Авторы характеризуют компоненты политического риска как: политическая нестабильность, коррупция, региональная фрагментация и национализация промышленных предприятий.

Политический риск представляет собой совокупность факторов, которые способны негативно повлиять на экономическую деятельность и инвестиционный климат в стране.

Под политической нестабильностью в данном контексте понимается состояние, когда политическая система страны испытывает серьёзные потрясения. Такие ситуации создают непредсказуемость для функционирования предпринимательского сектора экономики, ведут к росту страховых издержек, могут затруднить ведение бизнеса.

Коррупция как явление проникает в различные уровни власти, формируя сложные условия для ведения предпринимательской деятельности, затрудняя получение разного рода лицензий, контрактов, доступа к государственным ресурсам. Это также приводит к увеличению транзакционных издержек и угнетению добросовестной конкуренции.

Региональная фрагментация может появиться как следствие политической межрегиональной

дезинтеграции, что может вести к экономической изоляции определенных регионов, усложняя логистику и поставки, снижая инвестиционную привлекательность регионов.

Принятие решения о национализации может ставить под угрозу права частных собственников, приводя в результате к потерям инвестиций и снижению доверия инвесторов.

Сектор промышленного производства выступает как основной двигатель экономического развития, который может содействовать формированию импортозамещающего контура, обеспечивая более высокую степень независимости от иностранных поставщиков. Это весьма актуально в условиях международных санкций, экономической нестабильности, когда страны стремятся развивать внутреннее производство, сокращая зависимость от внешних факторов.

Формирование импортозамещающего контура требует от хозяйствующих субъектов активного участия в создании производства, базирующегося на местных (локальных) ресурсах и технологиях. В результате это может способствовать созданию рабочих мест, развитию инфраструктуры.

Можно заключить, что наличие политического риска способно значимо замедлить процесс создания импортозамещающего контура, в то же время стабильная, прозрачная, предсказуемая политическая среда сформирует более благоприятные условия для экономического роста и развития промышленного производства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, резилиентность промышленного предприятия можно понимать как его способность адаптироваться к разного рода внешним изменениям и восстанавливаться после кризисов, сохраняя при этом свои ключевые функции и конкурентные преимущества.

Авторами обоснована необходимость применения резилиентного подхода для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, который позволяет предприятию:

- предвидеть потенциальные угрозы и предусмотрительно разрабатывать стратегии по минимизации их воздействия;
- действовать инновационную активность, находя нестандартные решения и повышать ценность продукции;
- эффективно распределять ресурсы, поддерживая операционную эффективность в условиях ограничений, накапливая резервные средства, диверсифицируя каналы поставок и сбыта;

— развивать гибкие бизнес-модели, которые могут быстро реагировать на изменения во внешней среде;

— развивать человеческий капитал, обучая сотрудников новым навыкам и подготовке к изменениям в сфере экономики.

## Список литературы

1. Концепция технологического развития на период до 2030 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 20.05.2023 г. № 1315-р). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf>.
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. – С. 54-83.
3. Кушнаренко, Т. В. Движущая роль региональной промышленности в обеспечении резильентности экономик территорий с разными укладами / Т. В. Кушнаренко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44. – С.162-166.
4. Матвеева, Л. Г. Циркулярная парадигма резилиентности российской промышленности к политическим рискам и эффективному ответу на большие вызовы / Л. Г. Матвеева,

Д. С. Гриднев // Вестник академии знаний. – 2022. – № 49. – С. 159-168.

5. Романова, О. А. От экономики сопротивления – к резильентной экономике (на примере промышленного региона) / О. А. Романова, Д. В. Сиротин, А. О. Пономарева // Alter Economics. – 2022. – № 19(4). – С. 620-637.
6. Романова, О. А. Определение параметров агент-ориентированной модели резильентного управления промышленностью России / О. А. Романова, Д. В. Сиротин // Экономическое возрождение России. – 2024. – № 1. – С. 122-140.
7. Пурин, Е. В. Формирование методического и инструментария оценки экономической резильентности металлообрабатывающих предприятий / Е. В. Пурин, А. Ю. Анисимова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия Экономика. – 2024. – Т. 26. – № 3. – С. 149-161.

challenges / L. G. Matveeva, D. S. Gridnev // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2022. – № 49. – Pp. 159-168.

5. Romanova, O. A. From the economy of resistance to a resilient economy (on the example of an industrial region) / O. A. Romanova, D. V. Sirotin, A. O. Ponomareva // Alter Economics. – 2022. – № 19(4). – Pp. 620-637.
6. Romanova, O. A. Determination of agent parameters-oriented model of resilient management of Russian industry / O. A. Romanova, D. V. Sirotin // The economic revival of Russia. – 2024. – № 1. – Pp. 122-140.
7. Purin, E. V. Formation of methodological and tools for assessing the economic resilience of metalworking enterprises / E. V. Purin, A. Yu. Anisimova // Bulletin of the Volgograd State University. The Economics series. – 2024. – Vol. 26. – № 3. – Pp. 149-161.

(г. Москва, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Golubeva T.V.**, Senior lecturer at the Smolensk Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Smolensk, Russian Federation).

**Nikolaenko A.V.**, Doctor of Economics, Docent, Chief Researcher of the FSBI «Analytical Center» (Moscow, Russian Federation).

**Zaitsev A.G.**, Doctor of Economics, Docent, Deputy Director of the Center for Technology Management in Bioengineering of Research Institute of State Policy and Management of the Sectoral Economy, Professor of the Department of Banking and Entrepreneurship (Moscow, Russian Federation).

## Информация об авторах

**Голубева Т.В.**, старший преподаватель Смоленского филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (г. Смоленск, Российская Федерация).

**Николаенко А.В.**, доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник ФГБНУ «Аналитический центр» (г. Москва, Российская Федерация).

**Зайцев А.Г.**, доктор экономических наук, доцент, зам. директора центра управления технологиями в биоинженерии НИИ государственной политики и управления отраслевой экономикой, профессор кафедры банковского дела и предпринимательства ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

# Стоимость компании: отечественные и зарубежные подходы к оценке

Давлетшина З.Р., Кантор О.Г.

В настоящее время оценка стоимости является актуальной задачей для многих компаний, а потому важен выбор правильного метода ее оценки. Предметом исследования в статье стала оценка стоимости современной компании. Объектом – отечественные и зарубежные подходы к оценке и выделению факторов, влияющих на нее. Целью данного исследования является выявление особенного и общего в подходах отечественных и зарубежных ученых и специалистов по искомой проблематике, а также предложение авторской классификации факторов, влияющих на оценку стоимости компании. Методы исследования – диалектический метод, анализ научной литературы, компаративный анализ, синтез. В научной статье авторами доказана необходимость оценки всестороннего комплексного анализа влияния факторов на стоимость компании. Ключевым выводом исследования является тот факт, что факторы, влияющие на оценку стоимости, должны включать не только те, что связаны с оцениваемым объектом, но и условиями ее проведения.

для цитирования

Давлетшина З.Р., Кантор О.Г. Стоимость компании: отечественные и зарубежные подходы к оценке // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 68–76.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Компания, стоимость компании, подходы к оценке, International Valuation Standards Council, стандарт оценки, факторы.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-68-76

# Company value: domestic and foreign approaches to assessment

Davletshina Z.R., Kantor O.G.

Currently, valuation is a pressing issue for many companies, making it crucial to select the right valuation method. This article examines the valuation of a modern company, focusing on domestic and international approaches to valuation and identifying the factors that influence it. The purpose of this study is to identify the specifics and commonalities in the approaches of domestic and international scholars and specialists on this topic, as well as to propose a classification of factors influencing company valuation. The research methods include a dialectical method, literature review, comparative analysis, and synthesis. In this scientific article, the authors demonstrate the need for a comprehensive, integrated analysis of the influence of factors on company value. The key conclusion of the study is that factors influencing valuation should include not only those related to the asset being valued but also the conditions under which the valuation is conducted.

#### FOR CITATION

Davletshina Z.R., Kantor O.G. Company value: domestic and foreign approaches to assessment. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 68–76.

#### APA

#### KEYWORDS

Company, company value, valuation approaches, International Valuation Standards Council, valuation standard, factors.

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире вопрос по оценке стоимости компаний еще более актуализировался. С одной стороны, это связано с участвующими продажами компаний, в том числе, структурно значимыми для экономики страны [1] (например, аэропорт «Домодедово» и «Южуралзолото» [2]), для чего требуется определение справедливой цены сделки. С другой, привлечением внешнего финансирования (в частности, по оценкам Forbes в 2023 г. 68% российских предпринимателей искали дополнительные инвестиции для реализации своих проектов [3]), что предопределяет необходимость объективной оценки стоимости бизнеса для принятия решения об инвестировании или отказе от вложения денежных средств. С третьей стороны, многие руководители компаний все более осторожно подходят к выбору

траектории развития, для чего часто требуется проведение оценки стоимости части или всего бизнеса. В этой связи возникает задача выбора правильного, адекватного сложившимся условиям и характеристикам оцениваемого объекта метода оценки стоимости. Важно отметить, что имеющиеся подходы отличаются в трудах зарубежных и отечественных ученых и специалистов по многим характеристикам, в частности, не только учету цели оценки, но и широте охвата факторов, влияющих как на стоимость бизнеса (либо, его части), так и на условия ее проведения (например, в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств). Таким образом, целью данной научной работы является выявление общего и особенного в зарубежных и отечественных подходах оценки стоимости компаний.

## ОСОБЕННОСТИ ЗАРУБЕЖНЫХ ПОДХОДОВ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ И ВЛИЯЮЩИХ НА НЕЕ ФАКТОРОВ

В зарубежной практике используется несколько групп подходов оценки стоимости бизнеса, выделенных Международным комитетом по стандартам оценки [4] (International Valuation Standards Council). Стандартом определено, что наиболее распространенными причинами оценки, для которых должны быть выбраны адекватные подходы, являются: необходимость наилучшего и наиболее эффективного использования объекта оценки; текущего использования; ликвидация; принудительная продажа [5]. Дата оценки влияет на то, какую информацию и какие данные оценщик рассматривает и использует. Определено, что базами для проведения оценки в соответствии с МСО являются (таблица 1).

Для большинства баз оценки факторы, специфичные для конкретного покупателя или продавца, которые недоступны иным участникам, как правило исключаются из исходных данных. Такими факторами, например, являются: дополнительная стоимость (или ее снижение) в результате создания портфеля аналогичных активов; уникальная синергия между активами, принадлежащими организации; юридические права (огра-

ничения), применимые только к организации; налоговые льготы (налоговое бремя), уникальные для организации; способность использовать актив, уникальный для этой организации.

Для определения стоимости в соответствии с базой оценки предлагается использовать какой-либо (либо совокупность) подход.

Первый подход – рыночный, позволяет получить величину стоимости путем сравнения актива (обязательства) с идентичными (сопоставимыми) их видами, по которым имеется информация о ценах. Рыночный подход всегда должен учитывать объем торгов, частоту торгов, диапазон наблюдаемых цен и близость к дате оценки. Данный подход может быть использован в следующих случаях:

- рассматриваемый актив недавно был продан в рамках сделки, подходящей для рассмотрения с точки зрения оценки;

- рассматриваемый актив или существенно аналогичные активы активно торгуются на бирже;

- имеются частые и (или) недавние наблюдаемые сделки с существенно аналогичными активами [5].

Второй подход – доходный, позволяет оценить стоимость путем преобразования прогнозируемых денежных потоков в единую текущую стоимость. В рамках доходного подхода стоимость актива

Таблица 1

Содержание баз оценки стоимости предприятия в соответствии с *International Valuation Standards Council*

База оценки	Содержание
Рыночная стоимость	Это расчетная сумма, за которую актив и/или обязательство должны быть обменены на дату оценки между заинтересованными покупателем и продавцом в коммерческой сделке после проведения надлежащего маркетинга, причем каждая из сторон действует осознанно, осмотрительно и без принуждения.
Рыночная рента	Это расчетная сумма, за которую право собственности на недвижимое имущество должно быть сдано в аренду на дату оценки между заинтересованными арендодателем и арендатором на соответствующих условиях аренды в рамках коммерческой сделки, после проведения надлежащего маркетинга и при условии, что каждая из сторон действовала осознанно, осмотрительно и без принуждения.
Справедливая стоимость	Это предполагаемая цена передачи актива или обязательства между идентифицированными осведомленными и желающими совершить сделку сторонами, которая отражает соответствующие интересы этих сторон.
Инвестиционная стоимость (ценность)	Это стоимость актива для конкретного (или потенциального) владельца, используемая для достижения индивидуальных инвестиционных или операционных целей.
Синергетическая стоимость	Это результат объединения двух или более активов или интересов, при котором общая стоимость превышает сумму отдельных значений, указанных в Международных стандартах оценки.
Ликвидационная стоимость	Это сумма, которая будет получена при продаже актива или группы активов в ходе ликвидационной распродажи, при которой продавец вынужден продать актив в определенную дату. Ликвидационная стоимость может быть определена на основе двух различных предпосылок стоимости: обычная сделка с типичным маркетинговым периодом или вынужденная сделка с укороченным маркетинговым периодом.

Источник: составлено авторами по данным: [5].

определяется исходя из величины дохода, денежного потока или экономии затрат. Он может быть использован, когда:

- способность актива приносить доход является критическим элементом, влияющим на стоимость с точки зрения участника;
- имеются обоснованные прогнозы размера и сроков получения будущих доходов для рассматриваемого актива, но отсутствуют соответствующие и надежные рыночные аналоги [5].

Третий подход – затратный, позволяет оценить стоимость на основе использования экономического принципа, согласно которому покупатель не заплатит за актив больше, чем стоимость приобретения актива, равная полезности, за исключением случаев возникновения чрезмерных затрат времени, неудобства, риска или воздействия других факторов. Затратный подход следует применять в следующих случаях:

- участники смогут воссоздать актив с практической такой же полезностью, что и рассматриваемый актив, без нормативных или правовых ограничений;
- актив не генерирует доход напрямую, а его уникальная природа делает использование доходного или рыночного подхода нецелесообразным;
- используемая основа стоимости принципиально основана на стоимости замещения;
- актив был недавно создан или выпущен и продан участникам рынка, поэтому существует высокая степень надежности допущений, используемых в затратном подходе [5].

Наряду с данным Стандартом ученые и специалисты разных видов экономической деятельности выделяют специфические особенности оценки стоимости компаний или ее отдельных активов.

Первой особенностью является ярко выраженный междисциплинарный (комплексный) характер. Так, А. Корелли отмечает, что задача оценки стоимости компании является одной из наиболее сложных в современном мире, представляющая собой, среди прочего, научную, творческую и иную работу [6]. Р. Моро-Висконти, на основе исследования содержания патентов, являющихся результатом дорогостоящих и рискованных исследований и разработок, доказывает возможность использования комплекса методов (затратного, доходного, рыночного), а также более сложных подходов (реальные опционы, моделирование методом Монте-Карло и др.) [7]. Следует также выделить однозначное понимание того, что оценка стоимости деловой репутации – это междисциплинарный подход, требующий методической скоординированности.

Р. Моро-Висконти полагает, что «экономическая оценка деловой репутации часто страдает из-за непоследовательной оценки его ожидаемой стоимости» [8]. Еще больше ситуация меняется тогда, когда оценке подлежит цифровой гудвилл.

Второй особенностью зарубежных исследований является акцент на местоположение всей компании, либо части ее активов. Например, А. Паттерсон указывает на необходимость использования иного подхода к оценке компаний, акции которых котируются на развивающихся рынках [9]. А. М. Шерер Борборема также предлагает рассматривать как общие подходы оценки, так и те, которые должны быть использованы для оценки компаний в странах с развивающейся экономикой [10]. Автор предлагает несколько решений по адаптации методик для таких компаний, в частности:

- 1) нормализация финансовых данных;
- 2) корректировка мультипликаторов с учетом различий между эталонными показателями и целевой компанией.

Третьей особенностью является попытка развести подходы между долгосрочной оценкой стоимости компании и получением результатов в текущем периоде деятельности. В частности, К. Т. Гумбау доказывает неэффективность использования традиционных методов оценки в условиях рыночной волатильности и неопределенности и предлагает использование MRR-метода (и показателя: ежемесячный регуляторный доход) как более гибкого и чувствительного к изменениям рынка [11].

Помимо выделенных особенностей многие исследователи акцентируют внимание на необходимости предварительного определения ценности используемых для оценки данных. Так, М. Хафнер, М. Сильва, Х. А. Пропер отмечают, что таксономия бизнес-возможностей организации способствует «формированию общего понимания оценки данных на предприятии, помогает классифицировать, оценивать и оптимизировать процессы оценки данных, закладывает основу для потенциальных стандартов и наборов инструментов для оценки данных» [12].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что зарубежные исследователи, основываясь на методологии International Valuation Standards Council, предлагают более детализированные решения по оценке стоимости компаний в зависимости от особенностей ее местоположения, специфики деятельности и отдельных активов (обязательств). Кроме того, большое внимание уделяется качеству набора данных, необходимых для проведения оценочных процедур.

## ОСОБЕННОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПОДХОДОВ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ И ВЛИЯЮЩИХ НА НЕЕ ФАКТОРОВ

Методы International Valuation Standards Council используются и в России. В России оценочная осуществляется на основе Федерального закона № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» [13], Приказа Министерства экономического развития Российской Федерации № 200 [14], Приказа Министерства экономического развития Российской Федерации № 326 [15] и иных. Основными подходами, используемыми для оценки стоимости компании, являются сравнительный, доходный и затратный. В качестве факторов, влияющих на выбор метода, выделены:

- 1) возможность использования подхода;
- 2) цели и задачи оценки;
- 3) предполагаемое использование результатов оценки;
- 4) допущения;
- 5) полнота и достоверность исходной информации.

В таблице 2 отразим содержание каждого из методов с точки зрения российской практики.

Также, как и в зарубежной практике, российские ученые и специалисты предлагают раз-

личные подходы к оценке стоимости компании, и большую совокупность факторов, влияющих на нее.

Первой особенностью отечественных исследований в области оценки стоимости компании является доказательно важности не только выбора правильного подхода, сколько подхода управления стоимостью. А. В. Буга, М. А. Марченко отмечают, что, помимо указанного ранее, актуальность данной темы исследования заключается также в том, что «*возрастает потребность в оценке стоимости ... при инвестировании, кредитовании и страховании, оптимизации налогооблагаемой базы и в других производственных ситуациях*» [17], и выделяют 3 группы причин, по которым компании проявляют повышенный интерес не только к оценке, но и управлению стоимостью (рисунок 1).

Второй особенностью следует назвать большое внимание к оценке стоимости как инструменту получения инвестиций. Рассуждая о подходах к оценке стоимости публичных компаний А. С. Козлова, Д. С. Тараксин высказывают точку зрения о том, что «...*оценка стоимости публичных компаний необходима для принятия взвешенных, фундаментально обоснованных инвестиционных*

Таблица 2

Содержание подходов оценки стоимости компании в российской практике

Подход	Содержание
Сравнительный	Это совокупность методов оценки, основанных на получении стоимости объекта оценки путем сравнения оцениваемого объекта с объектами-аналогами [16].
Доходный	Это совокупность методов оценки, основанных на определении ожидаемых доходов от использования объекта оценки [16].
Затратный	Это совокупность методов оценки стоимости объекта оценки, основанных на определении затрат, необходимых для приобретения, воспроизводства либо замещения объекта оценки с учетом износа и устареваний [16].

Источник: составлено авторами по данным: [16].

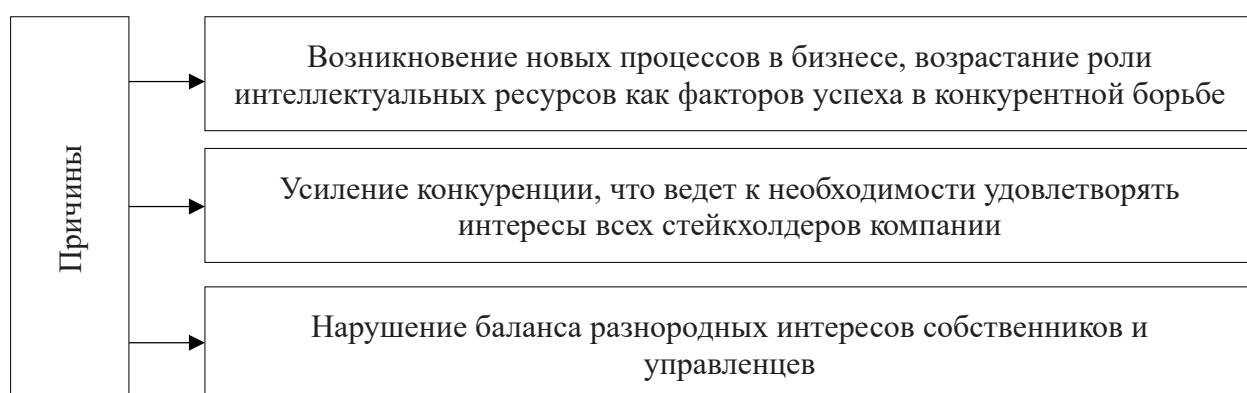


Рисунок 1. Причины проявления интереса современных компаний к управлению стоимостью

Источник: составлено авторами по данным: [17].

решений» [18]. Существует и другой подход, когда оценивается влияние инвестиционных вложений на стоимость компании (акций). Например, Т. С. Никифорова, Е. Ц. Чимитдоржиева рассматривают такие методы, как анализ событий, методы оценки доходности акций, модель CAPM [19].

Третьей особенностью является акцент на гибридные (комплексные) модели оценки стоимости компании. Так, например, Т. Э. Неупокоева, И. Н. Галкин предлагают использовать такие методы, как метод EBO, комбинацию методов ДДП (или, DCF – Discounted Cash Flow) с методами затратного и сравнительного подходов, опционные методы [20].

Обобщая исследования отечественных ученых и специалистов относительно разработки подходов к оценке стоимости компании, отметим, что многие из них ориентированы на формирование целостной системы управления стоимостью, а в качестве факторов выделяют цель, задачи и возможные допущения в оценочном процессе.

## ОБСУЖДЕНИЕ

С нашей точки зрения, правильность выбора метода оценки стоимости компании обусловлена следующими положениями: целью оценки, идентификацией всех факторов, влияющих на стоимость компании, а также условиями проведения оценки. С концептуальной позиции, вышеприведенные факторы оказывают прямое влияние на стоимость компании, так как являются составными элементами, участвующими в формировании будущего денежного потока компании FCF, который в последующей приводится к моменту принятия бизнес-решения, то есть дисконтируется. Но кроме, этих факторов, следует учитывать и такие факторы, как внешнеэкономические, страновые, региональные, отраслевые, корпоративные, уровень заинтересованности стейххолдеров компании.

В научном исследовании представлен фрагмент классификации факторов второго порядка, оказывающих влияние на стоимость компании (таблица 3).

Таблица 3

*Фрагмент классификации факторов, второго порядка, оказывающих влияние на стоимость компании*

Группа факторов	Индикатор, характеризующий фактор
Макроэкономические	Ключевая ставка
	Курс рубля ко всем валютам расчетов
	Уровень инфляции
	Мировые цены на энергоресурсы
	Динамика тарифов на логистику
	Изменения в таможенной и налоговой политике государства
	Покупательная способность
	Доступность международного рынка для российских компаний
	Уровень доступности заемных ресурсов (кредитов, займов, субсидий, налоговых преференций)
	Уровень налоговой нагрузки компаний, отражающий налоговую политику государства в части утвержденных ставок по федеральным налогам и сборам
Региональные и отраслевые	Доход экономических субъектов
	Уровень развития инновационной и инвестиционной среды субъекта
	Нормативы среднеотраслевых и региональных индикаторов (уровень оплаты труда, уровень рентабельности продаж, рентабельности активов)
	Спрос на региональную продукцию и продукцию в отрасли
	Уровень налоговой нагрузки компаний, отражающий налоговую политику государства в части утвержденных ставок по региональным и местным налогам и сборам
	Уровень доступности налоговых льгот и средств государственной поддержки на региональном и/или отраслевом уровне
Корпоративные / внутрифирменные	Деловая репутация компании/репутационные риски
	Высокий профессиональный уровень топ-менеджмента компании
	Уровень постоянства кадрового потенциала компании
	Высокий уровень корпоративной ответственности в области закупочной деятельности
	Высокий уровень системы внутреннего контроля в компании

**Источник:** составлено авторами.

Как видно из данных таблицы 3, немаловажным фактором для оценки стоимости бизнеса является учет группы внутрифирменных факторов, основу которых составляют уровень развития кадрового потенциала на всех уровнях управления. От уровня профессионализма, квалификации и опыта топ-менеджмента персонала зависит правильность выбора управленческих решений, умение диверсифицировать бизнес-риски, связанные с изменениями социально-экономической и политической ситуации в стране, возможность взаимозаменяемости сотрудников для повышения эффективности управления бизнес-процессами в компании. Умение выстроить грамотные взаимоотношения с органами государственной власти и учет их интересов для развития отрасли и региона, дает дополнительную возможность привлечения средств государственной поддержки или налоговые преференции (налоговые льготы по налогу на имущество организаций и по налогу на прибыль организаций).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реализация системы внутреннего контроля в компании и контроль соблюдения корпоративных политик в области деловой и корпоративной этики, о внутреннем аудите, системе управления рисками, об оценке деятельности совета директоров и их вознаграждения, закупочной и дивидендной деятельности и прочих политик обеспечивают повышение деловой репутации компании и корпоративную социальную ответственность бизнеса перед государством, сотрудниками и обществом, что обеспечивает устойчивое развитие и надежность компании в долгосрочной перспективе.

С этой целью становится важным проведение всестороннего и глубокого факторного и причинно-следственного анализа динамики факторов, оказывающих влияние на стоимость компании (драйверов стоимости компании) с позиции обеспечения финансового благополучия, устойчивых темпов роста и высокого уровня корпоративного управления компанией.

## Список литературы

1. В пожарном порядке: как и за сколько сейчас продают российский бизнес. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/investicii/486039-v-pozarnom-poradke-kak-i-za-skol-ko-sejcas-prodaut-rossijskij-biznes> (дата обращения: 01.09.2025).
2. Минфин рассчитывает до конца года продать пять изъятых в пользу РФ компаний. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/8043446> (дата обращения: 30.08.2025).
3. Более половины предпринимателей в России ищут инвесторов для своего бизнеса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/493449-bolee-poloviny-predprinimatej-v-rossii-isut-investorov-dla-svoego-biznesa> (дата обращения: 30.08.2025).
4. Международный совет по стандартам оценки. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ivsc.org/> (дата обращения: 06.09.2025).
5. Международные стандарты оценки. Вступают в силу 31 января 2025. – С. 19-22.
6. Корелли, А. Оценка стоимости компаний / В кн.: Аналитические корпоративные финансы. Springer Texts in Business and Economics, 2023. Спрингер, Чам. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-32319-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-32319-5_8) (дата обращения: 29.08.2025).
7. Моро-Висконти, Р. Оценка патента: затраты, доход и рыночные подходы / В кн.: Оценка патента. Пэлгрейв Макмиллан, Чам, 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-88443-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-88443-6_8) (дата обращения: 29.08.2025).
8. Моро-Висконти, Р. Цифровая оценка гудвилла. / В соавторстве: Круз Рамбо С., Тринидад Сеговия Дж. Э., Гарсия-Гарсия К. Б. (ред.) Достижения в области количественных методов в экономике и бизнесе. Спрингер, Чам, 2025 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-88443-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-88443-6_8) (дата обращения: 29.08.2025).
9. Паттерсон, А. Оценка публичных компаний на развивающихся рынках: упрощенный и практичный пошаговый подход с помощью DCF / В кн.: Дериндере Кесеоглу, С., Паттерсон, А. (eds) Оценка на развивающихся рынках. Вклад в финансы и бухгалтерский учет. Springer, Cham, 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-93526-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-93526-8_6) (дата обращения: 19.09.2025).
10. Шерер Борборема, А. М. Мультиплекторы оценки на развивающихся рынках / В соавторстве с Дериндере Кесеоглу, С., Паттерсоном, А. (ред.) Оценка на развивающихся рынках. Вклад в финансы и бухгалтерский учет. Спрингер, Чам, 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-93526-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-93526-8_7) С.137-172 (дата обращения: 19.09.2025).
11. Торресилья Гумбау, К. Дилемма маркетинга: баланс между долгосрочной оценкой компании и получением краткосрочной прибыли – бизнес-модели и ключевые показатели / Под ред. Хуана А. А., Фаулина Дж., Лопес-Лопес Д. (ред.) Decision Sciences. DSA ISC 2024. Конспекты лекций по информатике, том 14779. Springer, Cham, 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-78241-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-78241-1_7) С. 70-82 (дата обращения: 19.09.2025).
12. Хафнер, М. Оценка данных как возможность ведения бизнеса: от исследований к практике / Хафнер, М., Мира да Силва, М. Пропер, Х. А. // Inf System E-Bus Management, 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1007/s10257-025-00701-w> (дата обращения: 19.09.2025).
13. Федеральный закон № 135-ФЗ от 29.07.1998 г. «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» (в ред. от 14.02.2024). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19586/e1cc1a2466ed060fcf283706ea933816eed7ace/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19586/e1cc1a2466ed060fcf283706ea933816eed7ace/) (дата обращения: 19.09.2025).

14. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации № 200 от 14.04.2022 г. «Об утверждении Федеральных стандартов оценки и о внесении изменений в некоторые приказы Минэкономразвития России о федеральных стандартах оценки». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cityval.ru/zakony-ob-otsenochnoj-deyatelnosti?id=95> (дата обращения: 19.09.2025).
15. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации № 326 от 01.06.2015 г. «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Оценка бизнеса» (ФСО № 8)». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cityval.ru/zakony-ob-otsenochnoj-deyatelnosti?id=95> (дата обращения: 19.09.2025).
16. Приказ Министерства экономического развития РФ от 20 мая 2015 г. № 297 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Общие понятия оценки, подходы и требования к проведению оценки (ФСО № 1)».
17. Буга, А. В. Основные инструменты оценки стоимости компаний: цели проведения, подходы и методы оценки / А. В. Буга, М. А. Марченко // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2019. – № 6 (8). – С. 117-126.
18. Козлова, А. С. Теоретические аспекты оценки стоимости публичных компаний: понятие, цели и методы оценки / А. С. Козлова, Д. С. Тараскин // Наука и общество. – 2018. – № 3 (32). – С. 51-56.
19. Никифорова, Т. С. Оценка влияния инвестиций российских компаний в IT -сферу на стоимость акций с помощью метода анализа событий / Т. С. Никифорова, Е. Ц. Чимитдоржиева // Дневник науки. – 2022. – № 8 (68). – С. 15-19.
20. Неупокоева, Т. Э., Галкин И. Н. Классификация современных методов оценки стоимости компаний / Т. Э. Неупокоева, И. Н. Галкин // Журнал правовых и экономических исследований. – 2024. – № 1. – С. 239-246.

## References

1. *Urgently: How and for how much Russian businesses are being sold now*: – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.ru/investicii/486039-v-pozarnom-poradke-kak-i-za-skolko-sejcas-prodaut-rossijskij-biznes> (access date: 01.09.2025).
2. *The Ministry of Finance expects to sell five companies seized in favor of the Russian Federation by the end of the year*: – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.kommersant.ru/doc/8043446> (access date: 30.08.2025).
3. *More than half of entrepreneurs in Russia are looking for investors for their businesses*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/493449-bolee-poloviny-predprinimatelej-v-rossii-isut-investorov-dla-svoego-biznesa> (access date: 30.08.2025).
4. *International Valuation Standards Council*: – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ivsc.org/> (access date: 6.09.2025).
5. *International valuation standards. Effective January 31, 2025*. – Pp. 19-22.
6. Corelli, A. *Company Valuation* / In: *Analytical Corporate Finance*. Springer Texts in Business and Economics, 2023. Springer, Cham. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-32319-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-32319-5_8) (access date: 29.08.2025).
7. Moro-Visconti, R. *Patent Valuation: Cost, Income, and Market Approaches* / In: *Patent Valuation*. Palgrave Macmillan, Cham, 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-88443-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-88443-6_8) (access date: 29.08.2025).
8. Moro-Visconti, R. *Digital Goodwill Valuation*. / In: Cruz Rambaud, S., Trinidad Segovia, J.E., García-García, C.B. (eds) *Advances in Quantitative Methods for Economics and Business*. Springer, Cham, 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-84782-0\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-031-84782-0_25). – Pp. 529–558 (access date: 29.08.2025).
9. Patterson, A. *Public Company Valuation in Emerging Markets: A Simplified and Practical Step-by-Step Approach via DCF* / In: Derindere Köseoğlu, S., Patterson, A. (eds) *Valuation in Emerging Markets. Contributions to Finance and Accounting*. Springer, Cham, 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-93526-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-93526-8_6) (access date: 19.09.2025).
10. Scherer Borborema, A. M. *Emerging Market Valuation Multiples* / In: Derindere Köseoğlu, S., Patterson, A. (eds) *Valuation in Emerging Markets. Contributions to Finance and Accounting*. Springer, Cham, 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-93526-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-93526-8_7). – Pp. 137–172 (access date: 19.09.2025).
11. Torrecilla Gumbau, C. *The Marketing Dilemma: Balancing Long-Term Company Valuation and Short-Term Profit Generation* –
12. Business Models and Key Metrics / In: Juan, A. A., Faulin, J., Lopez-Lopez, D. (eds) *Decision Sciences. DSA ISC 2024. Lecture Notes in Computer Science*, vol 14779. Springer, Cham, 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-78241-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-78241-1_7) pp. 70-82 (access date: 19.09.2025).
13. Federal Law № 135-ФЗ of 29.07.1998 “On Appraisal Activities in the Russian Federation”. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19586/e1cc1a2466ed060fcacf283706ea933816eed7ace/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19586/e1cc1a2466ed060fcacf283706ea933816eed7ace/) (access date: 19.09.2025).
14. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation № 200 of April 14, 2022, “On Approval of Federal Valuation Standards and Amendments to Certain Orders of the Ministry of Economic Development of Russia on Federal Valuation Standards”. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cityval.ru/zakony-ob-otsenochnoj-deyatelnosti?id=95> (access date: 19.09.2025).
15. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation № 326 of June 1, 2015, “On Approval of the Federal Valuation Standard “Business Valuation” (FSO № 8)”. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cityval.ru/zakony-ob-otsenochnoj-deyatelnosti?id=95> (access date: 19.09.2025).
16. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated May 20, 2015 № 297 “On Approval of the Federal Valuation Standard “General Valuation Concepts, Approaches, and Requirements for Valuation (FSO № 1)”. –
17. Buga, A. V. *Main Tools for Company Valuation: Valuation Objectives, Approaches, and Methods* / A. V. Buga, M. A. Marchenko // *Economics and Management of the National Economy* (St. Petersburg). – 2019. – № 6 (8). – Pp. 117-126.
18. Kozlova, A. S. *Theoretical Aspects of Valuation of Public Companies: Concept, Objectives, and Valuation Methods* / A. S. Kozlova, D. S. Taraskin // *Science and Society*. – 2018. – № 3 (32). – Pp. 51-56.
19. Nikiforova, T. S. *Assessing the Impact of Russian Companies' Investments in the IT Sphere on Share Value Using the Event Analysis Method* / T. S. Nikiforova, E. Ts. Chimitdorzhieva // *Science Diary*. – 2022. – № 8 (68). – Pp. 15-19.
20. Neupokoeva, T. E., Galkin, I. N. *Classification of modern methods of company valuation* / T. E. Neupokoeva, I. N. Galkin // *Journal of Legal and Economic Research*. – 2024. – № 1. – Pp. 239-246.

## Информация об авторе

**Давлетшина З.Р.**, аспирант Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

**Кантор О.Г.**, доктор физико-математических наук, доцент, заведующий кафедрой «Корпоративные финансы и учетные технологии» Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

© Аржаев Ф.И., Мамедов Т.Н., 2025.

## Information about the author

**Davletshina Z.R.**, postgraduate student at the Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

**Kantor O.G.**, Doctor of Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Corporate Finance and Accounting Technologies at the Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

© Arzhaev F.I., Mamedov T.N., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-77-84

# Инновационное развитие инфраструктуры РХК в арктической зоне Российской Федерации

**Толикова Е.Э., Шария М.В.**

Формы и инструменты инновационного развития субъектов Арктической зоны РФ отличаются своей научно-технологической и социально-экономической спецификой, связанной с климатическими условиями и стратегической значимостью. В связи с этим, комплексное развитие инфраструктуры направлено на получение мультиплекативного эффекта и рост доли добавленной стоимости высокотехнологичных и научкоемких отраслей экономики субъектов Арктической зоны. Одно из таких направлений – это создание и реализация проектов, связанных с повышением эффективности деятельности предприятий аква- и марикультуры. Для регионов Белого моря: Архангельской области, Мурманской области и Республики Карелия, проведен анализ и сформулированы рекомендации по совершенствованию методик культивирования и переработки водорослей-макрофитов с расчётом прогнозных экономических показателей.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Толикова Е.Э., Шария М.В. Инновационное развитие инфраструктуры РХК в арктической зоне Российской Федерации // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 77-84.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

АЗРФ, инновации, научно-технологическая инфраструктура, социально-экономические показатели.

# Innovative development of the fisheries complex infrastructure in the Arctic zone of the Russian Federation

**Tolikova E.E., Sharia M.V.**

The forms and tools of innovative development of the subjects of the Arctic zone of the Russian Federation are distinguished by their scientific, technological and socio-economic specifics related to climatic conditions and strategic significance. In this regard, the integrated development of infrastructure is aimed at obtaining a multiplier effect and increasing the share of added value of high-tech and high-tech sectors of the economy of the subjects of the Arctic zone. One of these areas is the creation and implementation of projects related to improving the efficiency of aqua and mariculture enterprises. For the regions of the White Sea: Arkhangelsk region, Murmansk region and the Republic of Karelia, an analysis was carried out and recommendations were formulated to improve the methods of extraction and processing of macrophyte algae with the calculation of forecast economic indicators.

## FOR CITATION

## APA

Tolikova E.E., Sharia M.V. Innovative development of the fisheries complex infrastructure in the Arctic zone of the Russian Federation. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 77–84.

## KEYWORDS

AZRF, innovations, scientific and technological infrastructure, socio-economic indicators.

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования характеристик научно-технологической и социально-экономической инфраструктуры инновационного развития Арктической зоны Российской Федерации (далее – АЗРФ) обуславливается ее основными характеристиками, которые требуют особых подходов к обеспечению национальной безопасности, и включают такие черты как: экстремальные природные и климатические условия, низкая плотность населения, недостаточно развитая транспортная и социальная инфраструктура, высокая чувствительность экологических систем к внешним влияниям, изменения климата, которые создают как новые экономические возможности, так и риски для хозяйственной дея-

тельности и экологической среды, стабильная географическая, историческая и экономическая связь с Северным морским путем, неравномерность развития промышленности в различных территориях АЗРФ, акцент экономики на добыче природных ресурсов для экспорта в промышленные регионы, высокая зависимость хозяйственной деятельности и жизнедеятельности населения от поставок топлива, продовольствия и других жизненно необходимых товаров из разных субъектов РФ, угрозы увеличения конфликтного потенциала в Арктическом регионе.

Стратегия развития АЗРФ-2035 содержит перечень прогнозных направлений реализации в Арктической зоне крупнейших экономических (инвестиционных) проектов, что обеспечит фор-

мирование спроса на высокотехнологичную и наукоемкую продукцию, а также будет стимулировать производство такой продукции в различных субъектах РФ [1].

Ключевые направления и задачи развития Арктической зоны, а также обеспечения национальной безопасности, соотносятся с основными аспектами реализации государственной политики РФ в Арктическом регионе и главными задачами ее развития, изложенными в «Основах государственной политики в Арктике». Они включают предоставление инвесторам государственной поддержки при осуществлении капитальных вложений в объекты транспортной, энергетической, информационно-телекоммуникационной и инженерной инфраструктуры, включая системы газоснабжения, водоснабжения, трубопроводного транспорта и связи.

Это необходимо для реализации новых инвестиционных проектов, отобранных или определенных в соответствии с критериями, установленными федеральными законами и другими нормативными правовыми актами [2].

Отдельно в Стратегии отмечена значимость развития цифровых сервисов для лиц, которым предоставляются в пользование лесные и рыболовные участки.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Выполнение основных задач по развитию инфраструктуры АЗРФ будет достигнуто через реализацию следующих мер:

1. Комплексное развитие инфраструктуры морских портов и судоходных путей в акваториях Северного морского пути и Белого моря, в частности.

2. Объединение транспортно-логистических услуг, предоставляемых в акватории Северного морского пути, на основе цифровой платформы для безбумажного оформления мультимодальных перевозок пассажиров и грузов.

3. Развитие системы профессионального и дополнительного образования с акцентом на потребности в развитии Северного морского пути.

4. Разработка и утверждение программы строительства грузовых судов для торгового мореплавания и грузопассажирских судов для перевозок между морскими и речными портами в АЗРФ.

5. Строительство портов-хабов и создание российского контейнерного оператора для обеспечения международных и каботажных перевозок в акватории Северного морского пути.

6. Разработка и внедрение инженерно-технических решений, обеспечивающих устойчивое функционирование инфраструктуры в условиях климатических изменений.

7. Комплексное и взаимосвязанное развитие инфраструктуры морского, воздушного, железнодорожного и автомобильного транспорта Арктической зоны.

8. Развитие автоматической идентификационной системы и системы опознавания судов с возможностью слежения на дальнем расстоянии.

В п. IV. Стратегии-2035 для отдельных субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, конкретно для Мурманской и Архангельской области, а также для Республики Карелия установлены целевые показатели развития [1]. В том числе:

— Сохранение и развитие ресурсного потенциала рыбного хозяйства с учетом его необходимости.

— Техническое перевооружение предприятий, включая строительство новых судов.

— Ввод новых мощностей для глубокой переработки водных биологических ресурсов на современном технологическом и организационном уровне.

— Развитие марикультуры как важного направления в рыболовственном комплексе.

— Развитие рыболовственного кластера (включая предприятия аква- и марикультуры).

Целевые показатели реализации Стратегии-2025 включают рост доли добавленной стоимости высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в валовом региональном продукте, произведенном в Арктической зоне (в процентах) с 6,1% в 2018 году, до 7,9% в 2024, 9,7% в 2030 и 11,2% в 2035 году. Это означает практически двукратный рост и представляет источник мультипликативных экономических эффектов для смежных отраслей экономики.

Арктическая зона Российской Федерации включает [2]:

— Сухопутные территории, которые определены Указом Президента Российской Федерации от 2 мая 2014 г. №296 «О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации» [3].

— Прилегающие внутренние морские воды, территориальное море, исключительная экономическая зона и континентальный шельф Российской Федерации.

Ключевыми направлениями государственной политики РФ в Арктике являются:

- Создание условий для повышения эффективности освоения и добычи (вылова) водных биологических ресурсов.

- Стимулирование производства рыбной продукции с высокой добавленной стоимостью.

- Развитие аква- и марикультуры.

Белое море, как часть Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ), охватывает такие субъекты, как: Архангельская область, Республика Карелия, Мурманская область. Это море представляет значительный экономический потенциал для развития марикультуры водорослей. Актуальность экономической методики обусловлена такими факторами как:

- Истощение или не значительный естественный запас водорослей.

- Растущий глобальный рыночный спрос на продукты из водорослей.

- Необходимость диверсификации региональной экономики.

Согласно оценкам, текущее использование запасов ламинарии и фукуса в Белом море крайне низко. Показатели добычи водорослей в 2022 – 2024 гг. представлены в таблице 1 и на диаграмме 1.

Мировое производство фикоколлоидов (к примеру, альгинатов и агара) оценивается в 650 – 1000 млн долл. в год. Российский рынок водорослей имеет потенциал роста в сотни миллиардов рублей при развитии марикультуры и переработки. Несмотря на значительные российские запасы макрофитов, доля Белого моря в их добыче относительно невелика. Предприятия Республики Карелии в текущем году показали рекордный рост добычи водорослей Белого моря. На 1 сентября 2025 года, заготовлено 1482 тонны сырья,

Таблица 1

**Сведения о добыче водных биоресурсов в Белом море  
по данным Росрыболовства за январь 2022 – декабрь 2024 гг. тонн**

Период	Морские водоросли и травы с начала отчетного года	Морские водоросли и травы за соответствующий период с начала прошлого года	Ламинария с начала отчетного года	Ламинария за соответствующий период с начала прошлого года	Прочие водоросли и травы с начала отчетного года	Прочие водоросли и травы за соответствующий период с начала прошлого года
2024	1388	427	855	36	534	391
2023	427	492	36	67	391	425
2022	492	372	67	40	425	332

Источник: составлено авторами по данным: [4].

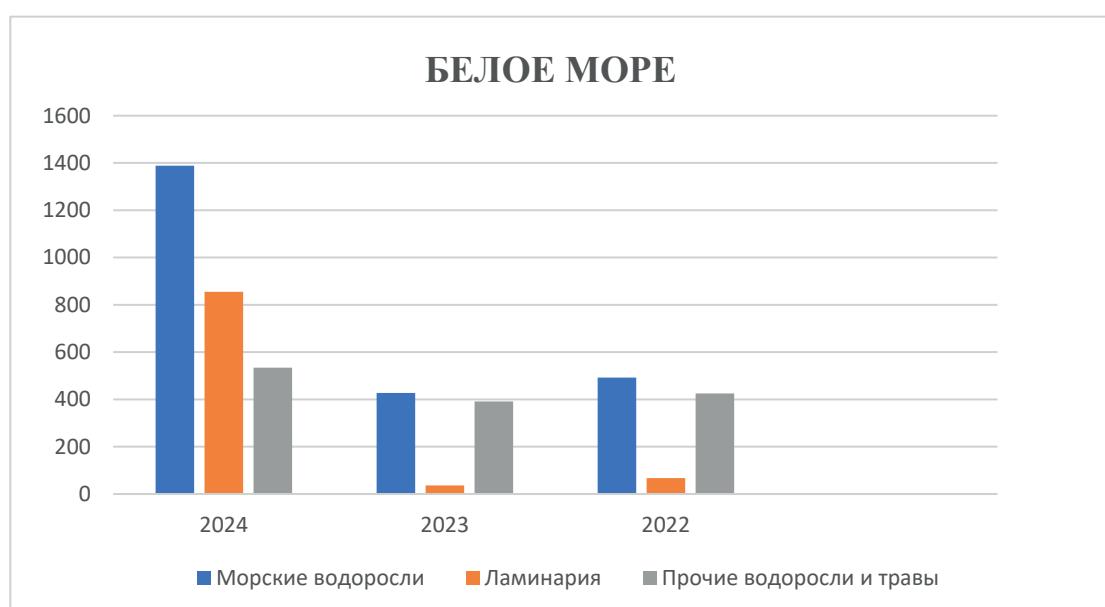


Диаграмма 1. Сведения о добыче водных биоресурсов в Белом море

что на 33% выше уровня прошлого года<sup>1</sup>. Фукуса собрано 1467 тонн, ламинарии 15 тонн.

Прибавку связывают с ростом спроса на продукцию из водорослей и увеличением числа предприятий в этом секторе. В добыче водорослей в Республике Карелия в 2025 году участвуют 19 организаций и индивидуальных предпринимателей.

Ежегодный потенциал добычи водорослей в Белом море оценивается отраслевой наукой в 50 тыс. тонн. Однако сейчас освоение этого ресурса по различным оценкам не превышает 5 – 10% от возможного объема (таблица 2). Для наращивания объемов освоения водорослей и производству из них продукции в Карелии разработана и утверждена специальная «дорожная карта» на период до 2030 г. В Республике Карелия планируется создать индустриальный технопарк по глубокой переработке водорослей и выпуску продукции для пищевой, фармацевтической про-

мышленности. Уже реализуется проект по созданию в Кондопожском районе мощностей для глубокой переработки водорослей и изготовления на их основе детского и спортивного питания, пищевых добавок.

В Республике Карелия прорабатывается вопрос снижения ставки НДС на продукцию с добавлением морских водорослей. В целом в Белом море промысловая деятельность затруднена вследствие низкой стоимости продукции и недостаточной развитости инфраструктуры (таблица 3).

Белое море обладает выгодными экономическими условиями для развития марикультуры, поскольку здесь имеются доступные запасы морских ресурсов и поддержка государства в рамках Арктической зоны Российской Федерации. Потенциал рынка определяется высоким спросом на продукцию, получаемую из водорослей, такую как пищевые добавки, косметические средства, лекарственные препараты и удобрения (таблица 4).

*Таблица 2  
Запасы промысловых макрофитов в Белом море (тыс. тонн сырой массы)*

Период	Анфельция	Фукус	Ламинария
1990-е гг.	3	300	400-600
2000-2009 гг.	1,1	350	550
2010-2020 гг.	1,1	150	500
2021-2023 гг.	1,1	151	294,9

**Источник:** составлено авторами по данным: ВНИРО.

*Таблица 3  
Прогнозные экономические показатели добычи водорослей в Белом море*

Вид водорослей	Текущая добыча (тонн/ 2024 год)	Рыночная стоимость (млн руб./год, рыночная оценка)	Потенциал роста прогноз (млн руб.)
Ламинария	~1000	~50-85	200-300
Фукус	~600	~200-250	500-700
Красные водоросли	~1 Штормовые выбросы	~10	50-100

**Источник:** составлено авторами по данным: [5].

*Таблица 5*

*Инновационные технологии переработки водорослей*

Технология	Применение инновации
Экстракция фукоиданов	Антивирусные препараты
Производство альгинатов	Ранозаживляющие средства, альгинатные маски
Концентрат на основе субстанции из водоросли Анфельция	Удобрение для выращивания овощей и зелени на удаленных территориях (северные вахтовые поселки, станции полярников, суда дальнего плавания, космические станции)

**Источник:** составлено авторами по данным: [6].

1 По данным Федерального агентства по рыболовству.

АЗРФ обладает значительным потенциалом для развития биоэкономики через использование морских биоресурсов, включая водоросли-макрофиты, такие как Сахарина, Фукус и Ульва. Эти виды могут служить основой для инновационной инфраструктуры, ориентированной на устойчивые технологии выращивания и переработки, производство биопродуктов (биоудобрения, экстракты для фармацевтики, биотопливо) и снижение эвтрофикации водоемов [7].

Изменения климата в Арктике, включая потепление вод морей, расширяют ареалы макроводорослей, открывая возможности для культивирования. Однако отсутствие специализированной инфраструктуры (фермы, перерабатывающие комплексы, пастбища) ограничивает потенциал, требуя инновационных подходов для интеграции с инфраструктурой рыболовства и энергетики.

Анализ публикаций показывает акцент на потенциале водорослей-макрофитов в северных регионах, включая Балтику и Арктику. Исследования в восточной Балтике подчеркивают взаимодействия с другими секторами: синергия с ветровыми фермами и туризмом. Колокейшн может повысить эффективность инфраструктуры, минимизируя пространственные конфликты через морское пространственное планирование [8].

В проекте GRASS (Interreg Baltic Sea Region)<sup>2</sup> изучены возможности выращивания макроводорослей в Балтийском море, включая российские прибрежные зоны, с акцентом на экономические и экологические преимущества [9]. Проект выявил, что культивирование видов Фукус и Ульва может достигать урожайности 50 – 87 тонн свежей массы на гектар, способствуя увеличению питательных веществ и созданию новых рынков (пища, биопластики, энергия) [9]. Эти подходы применимы к АЗРФ, где аналогичные условия в Баренцевом море позволяют интегрировать водоросли-макрофиты в многоуровневую аквакультуру – ИМТА<sup>3</sup> – для снижения воздействия рыбных ферм. В АЗРФ это актуально для северных регионов – таких как Мурманская область, где водоросли-макрофиты могут интегрироваться с рыболовством.

В российском сегменте акцент делается на биотехнологиях и безотходной переработке морских водорослей в Арктике. Например, в рамках НОЦ «Российская Арктика» разрабатываются

<sup>2</sup> Устойчивое выращивание водорослей в Балтийском море «ТРАВА».

<sup>3</sup> Интегрированная мультитрофная аквакультура ИМТА представляет собой тип аквакультуры, при котором побочные продукты (отходы) от одного водного вида используются в качестве сырья (удобрений, пищи) для другого.

комплексные технологии переработки водорослей, включая получение ценных продуктов (полисахариды, экстракты) с минимальными отходами [10]. Эти подходы интегрируют экономические модели, где рентабельность достигается за счет замкнутого цикла производства, снижающего затраты на 20 – 30%.

Международные публикации подчеркивают глобальный потенциал оффшорного культивирования водорослей как метода удаления CO<sub>2</sub> и устойчивого развития [11], [12]. Оффшорное культивирование водорослей предполагает такой подход к марикультуре, при котором фермы располагаются в открытом море на некотором удалении от берега. Для АЗРФ это актуально в контексте инновационного развития регионов, где технологические окна возможностей (например, использование БПЛА и ИИ для мониторинга ферм) могут повысить эффективность на 15 – 25% [13].

Экономические модели инновационного развития Арктики подчеркивают необходимость интеграции ресурсодобывающих и биотехнологических секторов для снижения рисков [14].

В проектах Российского научного фонда [15] тестируются экстракты арктических водорослей для применения в агро- и аквакультуре, с фокусом на ресурсосберегающие технологии. Эти инициативы демонстрируют потенциал для создания кластеров в Мурманской области и Республики Карелия, где инвестиции в инфраструктуру (фермы, биореакторы) оцениваются в 5 – 10 млрд руб. на объект, с окупаемостью 5 – 7 лет при государственной поддержке.

Перспективные научные изыскания должны сосредоточиться на разработке многоуровневой модели развития марикультур водорослей-макрофитов в АЗРФ до 2035 года, принимая во внимание государственную стратегию регионов Беломорья (таблица 6).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные рассматриваемые сценарии включают:

- Базовый сценарий – предполагает стабильный, постепенный прирост производства (урожайность 50 тонн на гектар, количество ферм: 10-15 единиц).

- Инновационный сценарий – подразумевает активное внедрение современных технологий (включая искусственный интеллект и биотехнологические решения), что позволит увеличить урожайность до 100 тонн на гектар и обеспечит интеграцию сектора с другими отраслями «синей экономики».

Таблица 6

*Ключевые риски и причины недоиспользования водорослевых ресурсов Белого моря*

Экономические причины	Биологические причины	Технико-технологические причины
Низкая конкурентоспособность водорослевого промысла по сравнению с туризмом	Ограниченные запасы	Отсутствие/устаревание ГОСТ на переработку водорослевого сырья
Отсутствие спроса на водорослевое сырье	Неоднородное распределение скоплений водорослей	Использование преимущественно естественной сушки сырья
	Ограниченный период добычи	Применение драгирующих устройств
		Отсутствие экспедиционного промысла на судах
		Использование ручного промысла

- Рискованный сценарий – учитывает возможные негативные последствия изменения климата (потепление), способствующие снижению разнообразия морской флоры и фауны.
- Для анализа эффективности проектов планируется использование геоинформационных

систем (GIS) и экономико-математического инструментария (метод NPV).

Это даст возможность оценить вклад отрасли в ВРП северных регионов (до 5% потенциального прироста), создание новых рабочих мест (от 10 до 20 тыс.) и сокращение выбросов углекислого газа.

## Список литературы

1. Указ Президента РФ «О стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» от 26 октября 2020 года № 645. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102888023>.
2. Указ Президента РФ «О основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года» от 5 марта 2020 года № 164. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102687377>.
3. Указ Президента Российской Федерации «О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации» от 2 мая 2014 г. № 296. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102349446>.
4. Федеральное агентство по рыболовству. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fish.gov.ru/otraslevaya-deyatelnost/ekonomika-otrasli/statistika-i-analitika/>.
5. Тарбаева, В. М. Водные биоресурсы арктических морей – макроводоросли: проблемы и перспективы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://polarbearuniverse.ru/wp-content/uploads/2025/05/tarbaeva\\_pres\\_vodnye-resursy.pdf](https://polarbearuniverse.ru/wp-content/uploads/2025/05/tarbaeva_pres_vodnye-resursy.pdf).
6. Подкорытова, А. В., Рощина, А. Н. Морские бурые водоросли – перспективный источник БАВ для медицинского, фармацевтического и пищевого применения // ТРУДЫ ВНИРО. – 2021. – Т. 186. № 4. – С. 156–172.
7. Элисон, А. Майерс. Выращивание макроводорослей: стратегия экономического роста и снижения содержания питательных веществ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dukespace.lib.duke.edu/items/ba278d4d-1763-45ac-b3f5-3b41f3e91ec6>.
8. Армошкайте, Барда И., Андерсон И., Бонневи И., Икауниеце А., Котта Й., Кыйвуу А., Лис Л., Псуги И., Страке С., Спругта С., Шиманек Л., М. фон Тенен, Л. Шредер, Стен Хансен, Х. Соображения о взаимосвязи использования между выращиванием макроводорослей и другими морскими растениями. Секторы: Тематическое исследование MSP в Восточной Части Балтии». – [Электронный ресурс]. – Режим работы: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/24/13888> @ Третьяк, С., Швербель, Дж., Боссе, Р., Бак, Бела, Х., Эндерс, И., Хенджес, Дж., Хоффманн, Д., Реймольд, Ф., Хоффманн, Л. С. Оптимизация антиоксидантной активности Agarophyton vermiculophyllum для функциональной упаковки. – [Электронный ресурс]. – Режим работы: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969722033277>.
9. Куликовский, Т. (редактор), Якубовска, М., Крупская, И., Псуги, И., Шулецка, О. Руководство по выращиванию и использованию макроводорослей в регионе Балтийского моря. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://submariner-network.eu/wp-content/uploads/2024/01/INTERNET\\_MIR-monografia.pdf](https://submariner-network.eu/wp-content/uploads/2024/01/INTERNET_MIR-monografia.pdf).
10. Есеев, М. К. Научно-образовательный центр мирового уровня «Российская Арктика: Новые материалы, технологии и методы исследования» в решении задач развития Арктической зоны Российской Федерации: Проблемы и перспективы». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://arctic2035.ru/n6-p92>.
11. Алевизос, Э., Барилл, Л. Пространственная пригодность мирового океана для выращивания и затопления морских водорослей. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.frontiersin.org/journals/marine-science/articles/10.3389/fmars.2023.1320642/full>.
12. Бермехо, Р., Бушманн, А., Капуццо, Э., Коттье-Кук, Э., Фрике, А., Эрнандес, И., Кэрол, Л. Х., Перейра, Р., Сандер ван ден Бург. Уровень знаний о потенциале культивирования макроводорослей в обеспечении связанных с климатом и других экосистемных услуг. – [Электронный ресурс]. – Режим работы: [https://eklipse.eu/wp-content/uploads/website\\_db/Request/Macro-Algae/EKLIPSE\\_DG-Mare-Report-PrintVersion\\_final.pdf](https://eklipse.eu/wp-content/uploads/website_db/Request/Macro-Algae/EKLIPSE_DG-Mare-Report-PrintVersion_final.pdf).
13. Самарина, В. П., Скуфина, Т. П., Юрьевна, С. Д., Кудрявцева, С. С. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/9/400>.

14. Никифоров, А. А., Никифорова, В. Д., Аксенова, З. А., Родионов, Д., Компаньцева, О., Макаренко, Е. Энергетическое и инфраструктурное развитие арктических регионов Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/view/7096/2477> @@ Катышева, Е. Анализ взаимосвязанного потенциала развития нефтяной, газовой и транспортной отраслей в Российской Арктике. – [Электронный ресурс]. – Режим работы: <https://pdfs.semanticscholar.org/0cd8/71dfd36df633545b527e91b09a56c782dc36.pdf>.
15. Деркач, С. Р. Разработка инновационных технологий получения продуктов питания из недоиспользованных водных биоресурсов Арктического региона. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.rscf.ru/prjcard\\_int?16-16-00076](https://www.rscf.ru/prjcard_int?16-16-00076) @@ Шибаева, Т. Г. Разработка способа получения комплексного экстракта морских водорослей Белого моря. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krc.karelia.ru/project.php?id=m126&plang=r>.

## References

1. Decree of the President of the Russian Federation № 645 dated October 26, 2020 "On the Strategy for the Development of the Arctic Zone of the Russian Federation and ensuring National Security for the period up to 2035". – [Electronic resource]. – Access mode: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102888023>.
2. Decree of the President of the Russian Federation "On the fundamentals of the State Policy of the Russian Federation in the Arctic for the period up to 2035" dated March 5, 2020 № 164. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102687377>.
3. Decree of the President of the Russian Federation "On the land territories of the Arctic zone of the Russian Federation" dated May 2, 2014 № 296. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102349446>
4. Federal Agency for Fisheries. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://fish.gov.ru/otraslevaya-deyatelnost/ekonomika-otrasli/statistika-i-analitika/>.
5. Tarbaeva, V. M. Aquatic biological resources of the Arctic seas – macroalgae: problems and prospects. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://polarbearuniverse.ru/wp-content/uploads/2025/05/tarbaeva\\_pres\\_vodnye-resursy.pdf](https://polarbearuniverse.ru/wp-content/uploads/2025/05/tarbaeva_pres_vodnye-resursy.pdf).
6. Podkorytova, A. V., Roshchina, A. N. Marine brown algae – a promising source of BAS for medical, pharmaceutical and food applications // PROCEEDINGS OF VNIRO. – 2021. – Vol. 186. № 4. – Pp. 156-172.
7. Alyson, A. Myers. Macroalgae Farming: A Strategy for Economic Growth and Nutrient Mitigation. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://dukespace.lib.duke.edu/items/ba278d4d-1763-45ac-b3f5-3b41f3e91ec6>.
8. Armoškaite, I. Barda, Andersone, I., Bonnevie, I., Ikauniece, A., Kotta, J., Kõivupuu A., Lees, L., Psuty, I., Strake S., Sprukta, S., Szymanek, L., M. von Thenen, Schröder, L., Sten Hansen, H. Considerations of Use-Use Interactions between Macroalgae Cultivation and Other Maritime Sectors: An Eastern Baltic MSP Case Study. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/24/13888> @@ Tretiak, S., Schwoerbel, J., Bosse, R., Buck, Bela, H., Enders, I., Henjes, J., Hoffmann, D., Reimold, F., Hofmann, L. C. Optimizing antioxidant activity in Agarophyton vermiculophyllum for functional packaging. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969722033277>.
9. Kulikowski, T. (editor), Jakubowska, M., Krupska, J., Psuty, I., Szulecka, O. Guide to macroalgae cultivation and use in the Baltic Sea Region. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://submariner-network.eu/wp-content/uploads/2024/01/INTERNET\\_MIR-monografia.pdf](https://submariner-network.eu/wp-content/uploads/2024/01/INTERNET_MIR-monografia.pdf).
10. Yeseev, M. K. The world-class scientific and educational center "The Russian Arctic: New materials, technologies and research methods" in solving the problems of the development of the Arctic zone of the Russian Federation: Problems and prospects. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://arctic2035.ru/n6-p92>.
11. Alevizos, E., Barille, L. Global ocean spatial suitability for macroalgae offshore cultivation and sinking. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.frontiersin.org/journals/marine-science/articles/10.3389/fmars.2023.1320642/full>.
12. Bermejo, R., Buschmann, A., Capuzzo, E., Cottier-Cook, E., Fricke, A., Hernández, I., Hofmann, L. C., Pereira, R., Sander van den Burg. State of knowledge regarding the potential of macroalgae cultivation in providing climate-related and other ecosystem services. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://eklipse.eu/wp-content/uploads/website\\_db/Request/Macro-Algae/EKLIPSE\\_DG-Mare-Report-PrintVersion\\_final.pdf](https://eklipse.eu/wp-content/uploads/website_db/Request/Macro-Algae/EKLIPSE_DG-Mare-Report-PrintVersion_final.pdf).
13. Samarina, V. P., Skufina, T. P., Yurievna, S. D., Kudryavtseva, S. S. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/9/400>.
14. Nikiforov, A. A., Nikiforova, V. D., Aksenova, Z. A., Rodionov, D., Kompan'tseva, O., Makarenko, E. Energy and infrastructural development of the Arctic regions of the Russian Federation. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/view/7096/2477> @@ Katysheva, E. Analysis of the interrelated development potential of the oil, gas and transport industries in the Russian Arctic. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://pdfs.semanticscholar.org/0cd8/71dfd36df633545b527e91b09a56c782dc36.pdf>.
15. Derkach, S. R. Development of innovative technologies for obtaining food from underutilized aquatic biological resources of the Arctic region. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.rscf.ru/prjcard\\_int?16-16-00076](https://www.rscf.ru/prjcard_int?16-16-00076) @@ Shibaeva, T. G. Development of a method for obtaining a complex extract of White Sea algae. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.krc.karelia.ru/project.php?id=m126&plang=r>.

## Информация об авторах

**Толикова Е.Э.**, доктор экономических наук, профессор Московского государственного технического университета имени Н. Э. Баумана. ORCID: 0000-0001-5608-853X (г. Москва, Российская Федерация).

**Шария М.В.**, начальник отдела «Иннопарк ВНИРО». ORCID: 0009-0003-7287-7362 (г. Москва, Российская Федерация).

© Толикова Е.Э., Шария М.В., 2025.

## Information about the authors

**Tolikova E.E.**, Doctor of Economics, Professor of the Bauman Moscow State Technical University. ORCID: 0000-0001-5608-853X (Moscow, Russian Federation).

**Sharia M.V.**, Head of Innopark VNIRO Department. ORCID: 0009-0003-7287-7362 (Moscow, Russian Federation).

© Tolikova E.E., Sharia M.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-85-91

# Сравнительный анализ стоимости земли в пригородах крупных городов России

Кройчук П.К.

В данной статье рассматривается общая тенденция распространения престижа и привлекательности крупного города на его окраины, причем данное влияние распределается неравномерно и связано с уникальными характеристиками самого мегаполиса и уровня его интеграции с пригородной зоной. Стоимость земли пригорода крупного города выступает объектом исследования, предмет – механизм влияния на нее субъективных факторов привлекательности и престижности территории для покупателя. Целью работы является выявление воздействия субъективных факторов на ценообразование через сравнительный анализ по семи показателям различного характера с одновременным сопоставлением рыночных цен на земельные участки идентичного размера. Методологической основой исследования служит сравнительный анализ, в ходе которого сопоставляются пригороды двух крупнейших городов России: Москвы и Санкт-Петербурга. Полученные результаты указывают, что основные различия, которые могут обуславливать значительную разницу в стоимости земли, связаны с транспортной доступностью (объективный фактор) и престижем мегаполиса (субъективный фактор). При этом выявлено, что наиболее высокая цена земельного участка наблюдается в случае компенсации низкого статуса пригорода высоким статусом мегаполиса, что опровергает факт того, что субъективная привлекательность самого населенного пункта, где расположен участок, играет ключевую роль в ценообразовании.

для цитирования

Кройчук П.К. Сравнительный анализ стоимости земли в пригородах крупных городов России // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 85–91.

ГОСТ 7.1-2003

ключевые слова

Земельный участок, ценообразование, мегаполисы, престиж, инвестиционная привлекательность, транспортная система, экология.

# Comparative analysis of land values in the suburbs of large cities in Russia

Kroychuk P.K.

This article examines the general trend of the spread of the prestige and attractiveness of a large city to its outskirts, with this influence being distributed unevenly and associated with the unique characteristics of the metropolis itself and the level of its integration with the suburban area. The cost of land in the suburbs of a large city is the object of the study, the subject is the mechanism of influence on it of subjective factors of the attractiveness and prestige of territories for the buyer. The purpose of the work is to identify the impact of subjective factors on pricing through a comparative analysis of seven indicators of different nature with a simultaneous comparison of market prices for land plots of identical size. The methodological basis of the study is a comparative analysis, during which the suburbs of three of the largest cities in Russia are compared: Moscow, St. Petersburg and Novosibirsk. The results indicate that the main differences that can cause a significant difference in the cost of land are associated with transport accessibility (objective factor) and the prestige of the metropolis (subjective factor). It was found that the highest price of a land plot is observed in the case of compensation of the low status of the suburb by the high status of the metropolis, which refutes the fact that the subjective attractiveness of the settlement itself, where the plot is located, plays a key role in pricing.

## FOR CITATION

Kroychuk P.K. Comparative analysis of land values in the suburbs of large cities in Russia. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 85–91.

## APA

## KEYWORDS

*Land plot, pricing, megacities, prestige, investment attractiveness, transport system, ecology.*

## ВВЕДЕНИЕ

Большие города обладают не только объективными характеристиками, которые могут влиять на различия в стоимости земельных участков относительно малых городов, но и субъективными характеристиками, выражаяющимися в категориях «престижность», «качество жизни» и «инвестиционная привлекательность». При этом их влияние распространяется и на пригородную зону крупных агломераций, что связано и с доступностью развитой инфраструктуры, и с распределением бюджетных средств. Считается, что в России наибольшим престижем обладает пригородная зона Москвы, тесно связанная

транспортной сетью московского центрального диаметра (МЦД).

Устойчивый спрос на недвижимость в пригороде подтверждают в том числе данные застройщиков: так, в 2023 году эксперты уже отмечают перемещение спроса с больших городов в пригород – в среднем на 14 – 15 п.п. за последние два года [1]. Стоит заметить, что из преимуществ пригородных зон покупатели обычно отмечают не только финансовую доступность, но и более экологически чистую среду, аналогичную городу инфраструктуру или транспортную доступность основных ее объектов. Однако как уже было указано, престижность и привлекательность пригорода тесно

связана с этими субъективными показателями самого города, с которым он территориально расположен. Данные категории трудно оценивать при использовании стандартных подходов к оценке стоимости земли – для этого необходимо прибегать к косвенным индикаторам, выражающим степень «престижа» и «привлекательности» в измеряемых единицах. В научной среде достаточно мало уделяется внимания влиянию субъективных факторов на стоимость земли из-за такой сложности, что создает некоторый пробел в этом аспекте. Это обуславливает теоретическую значимость исследования, которое предлагает инструмент для сравнения объективных и субъективных факторов, влияющих на стоимость земли в пригородах крупных городов России.

Целью исследования ставится выявление влияния субъективных факторов на стоимость земли в пригородах мегаполисов России через сравнительный анализ по пяти показателям различного характера и сопоставление цен на участки одинакового размера. Для достижения цели исследования было необходимо выбрать критерии для сравнения, объекты сравнения (пригороды крупных городов), затем разработать систему измерения на основе существующих данных в открытом доступе и провести сравнение по каждому из критериев.

### МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Исследованию факторов, влияющих на стоимость земли в различных городах в зависимости от их уровня развития, посвящены работы таких зарубежных и отечественных авторов, как M. Gottlieb, R. K. Green, F. Chorley, P. Cheshire, R. Shiller, W. Alonso, С.А. Григорьев, М. А. Федотов и другие.

Практические аспекты расчета стоимости земли на основании различных методологий сопоставления рыночной цены и составных частей, влияющих на формирование стоимости, посвящены труды J. Greenwood, M. A. Davis, Г. А. Волков, Е. Е. Якович.

При этом данные труды в основном сосредоточены на макроэкономических (ВВП страны, ставка рефинансирования) факторах и рыночных механизмах изменения стоимости земельных участков в зависимости от доступности земли, наличия потребности в инвестициях. В меньшей степени внимание уделяется государственному регулированию и его влиянию на развитие городского пространства и стоимости земельных участков, а также поведенческим факторам, способствующим формированию «пробелов»

на рынке земли в связи с волатильностью цен в разных городах.

На основании этого основная цель использования сравнительного анализа – оценить, насколько проявляется в результатах динамики рыночной стоимости земельного участка влияние субъективных факторов престижа, инвестиционной привлекательности и уровня жизни. Под земельным участком понимается «часть поверхности земли как природного объекта и природного ресурса, индивидуализированный на местности в качестве объекта недвижимого имущества, с расположенным на нем природными объектами и объектами капитального строительства (или без таковых), имеющего конкретное целевое назначение» [2]. Основной метод, который применяется в исследовании – сравнительный анализ, представляющий из себя системный подход к изучению связей в сложных системах, предполагающий сопоставление случаев или характеристик по их значениям и выявление закономерностей или взаимосвязей (совпадений-несовпадений, в том числе) [3].

В рамках данной статьи мы выбрали для сравнения пригород двух крупнейших городов России: Москвы и Санкт-Петербурга. Оба города имеют население более пяти миллионов человек [4]. У каждого города выберем крупный пригород. Для Москвы по площади были выбраны Мытищи (151 квадратный километр), для Санкт-Петербурга – Павловск (36,8 квадратных километров [5].

Соответственно, далее необходимо раскрыть критерии для анализа и способ их количественного выражения для дальнейшего сопоставления по пригородам. Ниже представлена таблица, в которой описаны баллы, в которых варьируются значения по каждому критерию у выбранных объектов сравнения.

Таким образом, представлен подробный обзор критериев и их диапазона значений, который выставляется для каждого объекта сравнения (Мытищи, Павловск). Выводы будут делаться на основании того, как динамика рыночной стоимости одной сотки земельного участка меняется в последние пять лет (август 2020 – август 2025 по годам, что позволит исключить сезонные колебания) в каждом пригороде соотносится с суммой баллов по критериям-факторам.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

После проведения сравнительного анализа для каждого выбранного пригорода мегаполиса России, получены сводные таблицы по каждому из девяти критериев. Так как рыночная стоимость земельного участка не может анализиро-

Таблица 1  
Методология оценки критериев сравнения

	Сущность критерия	Баллы
Экология	Экология связана с престижем территории напрямую и выступает фактором спроса, а не предложения. Основные экологические показатели, которые будут иметь значение – качество воздуха и наличие зеленых зон поблизости [6], [7].	От 0 до 3, где 0 – низкий показатель+нет зеленых зон; 1 – средний/высокий показатель+нет зеленых зон; 2 – низкий/средний показатель+есть зеленые зоны; 3 – высокий показатель+есть зеленые зоны.
Транспорт	Учитываются все виды транспорта, которые позволяют ежедневно добираться до более крупного населенного пункта: наземный общественный транспорт (автобусы, трамваи, троллейбусы и т.д.), метро и его аналоги, электрички, пароходы и речные трамваи.	От 0 до 3, где 0 – отсутствуют такие виды транспорта; 1 – только один формат транспорта; 2 – один формат транспорта развит значительно сильнее остальных; 3 – развито несколько форматов транспорта.
Престижность	Особенность демонстративного потребления, являющегося основой выбора более престижного района – рост спроса в определенных «благополучных» районах повышает те надбавки, которые потребители готовы платить за более престижную территорию своего участка [8].	От 0 до 1, где 0 – населенный пункт считается непрестижным; 1 – населенный пункт считается престижным.
ИП	Рассматривается для мегаполиса. Под ИП понимается соотношение потенциала региона для принесения прибыли инвесторам с инвестиционными рисками различного характера [9].	От 0 до 3, где 0 – нет данных о регионе. 1 – рейтинг IC7-IC9; 2 – рейтинг IC4-IC6; 3 – рейтинг IC1-IC3.
Уровень жизни	Рассматривается для мегаполиса. Под высоким уровнем жизни понимается высокий показатель Индекса качества городской среды, формирующийся на базе 36 индикаторов, разработанных Министерством строительства и жилищно-коммунальных услуг РФ [10].	От 0 до 3, где 0 – нет данных о регионе. 1 – низкий уровень жизни (меньше 100 баллов); 2 – средний уровень жизни (от 101 до 200 баллов); 3 – высокий уровень жизни (от 201 баллов и выше).

**Источник:** составлено автором.

вать в статистике, представлены графики изменения ее на август каждого года в период с 2020 по 2025. На каждом графике представлена ставка Центрального Банка России, которая выражает макроэкономический фактор влияния на рынок земли в стране.

Соответственно, ниже представлены график и таблица для города Мытищи, являющегося крупным пригородом города Москвы.

Аналогично для города Павловска в Ленинградской области были рассчитаны баллы по каждому критерию.

Таблица 2  
Сравнение показателей стоимости земли г. Мытищи

Показатели	Значение	Баллы
Рыночная стоимость участка земли	6 545 455 рублей	–
Количество объявлений	13+341+19	–
Экология	Среднее качество воздуха [11]. Есть значительные зеленые зоны.	2
Транспорт	Развит общественный наземный транспорт и железнодорожный транспорт [12].	3
Престижность	Город входит в Топ-5 округов Подмосковья, однако считается не обладает престижностью [13].	0
ИП	Москва – первое место в рейтинге, IC1 [9].	3
Уровень жизни	Москва – 312 баллов из 360 [10].	3

**Источник:** составлено автором на основе данных сервисов Авито, Юла, Циан и указанных источников.

Таблица 3

*Сравнение показателей стоимости земли в г. Павловск*

Показатели	Значение	Баллы
Рыночная стоимость участка земли	2 024 000 рублей	–
Количество объявлений	6+30+13	–
Экология	Высокое качество воздуха [14]. Есть музей-заповедник в форме парка.	3
Транспорт	Развит железнодорожный транспорт и в меньшей степени общественный наземный транспорт [15].	2
Престижность	Город считается престижным для жизни из-за расположения в Пушкинском районе [16].	1
ИП	Санкт-Петербург – второе место в рейтинге, IC1 [9].	3
Уровень жизни	Санкт-Петербург – 283 балла из 360 [10].	3

**Источник:** составлено автором на основе данных сервисов Авито, Юла, Циан и указанных источников.

Соответственно, были проанализированы пригороды Москвы и Санкт-Петербурга по ранее представленной системе критериев.

### **ОБСУЖДЕНИЕ**

На основании полученных результатов можно сделать несколько выводов о том, насколько присутствует влияние субъективных факторов в формировании стоимости земли в пригородах мегаполисов России. В таблице ниже представлены сводные о сумме баллов по семи критериям и сопоставление рыночной стоимости земельного участка размером шесть соток на август 2025 года.

Как можно видеть, различия в баллах, которые в том числе выражают объективные факторы формирования стоимости земли, незначительны, однако средняя цена участка размером шесть соток различается более, чем в три раза. Это может объясняться преобладающим влиянием субъективных факторов, так как выявлено следующее: Мытищи расположены в удобной транспортной доступности от Москвы, которая является крайне инвестиционно привлекательной (более четырех лет подряд занимает в рейтинге первое место), обладает престижностью жизни на ее территории (который разнится в зависимости от конкретного района, однако относительно регионов России обладает значительными преимуществами) и имеет

самый высокий показатель качества жизни среди регионов в 2025 году.

Соответственно, можно заключить, что рост численности населения Москвы и сохранение за ней статуса наиболее развитого и привлекательного для бизнеса и жизни региона влияют на субъективные факторы притягательности ее пригородной зоны – развитая транспортная система, которая более удобная и быстрая, чем в Ленинградской области, способствует закреплению этого влияния и большему росту цен в существующих макроэкономических условиях. Иначе говоря, сами Мытищи как населенный пункт могут не обладать престижем для жизни, однако близость с Москвой позволяют «перенимать» ее престиж, тогда как Павловск обладает уникальными характеристиками, в меньшей степени зависящими от города, к которым он прилегает.

Значим, прежде всего, такой объективный фактор, как транспортная система связи с крупным городом, а также субъективный фактор престижа (причем большая стоимость участка наблюдается в связке «очень престижный мегаполис-непрестижный пригород», а не в связке «престижный мегаполис-престижный пригород»). К аналогичным выводам приходят ряд других исследователей роли престижности земли мегаполиса в формировании стоимости объектов

Таблица 4

*Сравнение стоимости земельных участков в пригородах мегаполисов России*

Показатели	Мытищи	Павловск
Рыночная стоимость участка земли (рубли)	6 545 455	2 024 000
Количество объявлений (число)	373	49
Сумма баллов	11	12

**Источник:** составлено автором.

недвижимости, расположенных рядом с ней [17], [18]. Зарубежные авторы также отмечают «распространяющееся» влияние авторитета мегаполиса на его окраину и пригород с точки зрения повышения стоимости земли независимо от других конфигураций участка [19].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, стоит заметить, что стоимость земли зависит от множества факторов одновременно, а также от их комбинации в конкретных макроэкономических условиях. Одной из важных переменных, которая может влиять на то, что земельный участок с «некорректной» для региона стоимость может быть приобретен, является также поведенческий (психологический) фактор, которые почти невозможно учитывать при анализе. По этой причине мы не могли измерить его тем или иными значениями в ходе сравнитель-

ного анализа, и он стался как бы «за рамками» исследования.

По итогам анализа субъективные факторы действительно влияют на стоимость земельных участков достаточно сильно, так как при достаточно сопоставимых баллах объективных и субъективных факторов, основные различия наблюдаются именно в показателях престижа и инвестиционной привлекательности.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть сосредоточены на применении метода регрессионного анализа и прогнозирования изменения стоимости земельного участка пригородов мегаполиса в зависимости от указанных в данной статье критериев, что позволит не только установить наличие влияния факторов того или иного рода, но и направленность влияния и его силу.

## Список литературы

1. Сайт «РБК» / «Домклик» отметил смещение спроса на новостройки из центра в пригород. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://realty.rbc.ru/news/655dd7989a79475a5c7927d7> (дата обращения: 28.08.2025).
2. Рыженков, А. Я. Земельный участок как объект земельных и гражданских правоотношений: вопросы теории // Феномен права и законодательство: стратегии и методы познания. – 2023. – Т. 2. – № 2. – С. 33-41.
3. Кудж, С. А., Цветков, В. Я. Сравнительный анализ: монография / С. А. Кудж, В. Я. Цветков. – Москва: МАКС Пресс, 2020. – 144 с.
4. Сайт «ДомРФ» / Список российских городов-миллионников в 2025 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--h1alcedd.xn--d1aqf.xn--p1ai/questions/spisok-rossiyskikh-gorodov-millionnikov/> (дата обращения: 28.08.2025).
5. Сайт «Ierarp» / Топ-100 городов России по площади. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ierarp.ru/top-100-gorodov-rossii-po-ploshchadi/> (дата обращения: 28.08.2025).
6. Фримен, III А. М. Гедонистические цены, стоимость недвижимости и измерение экологических выгод: обзор проблем // Измерение общественного выбора. – Лондон: Пэлгрейв Макмиллан, Великобритания, 1981. – С. 13-32.
7. Лашкевич, Э., Чембровски, П., Кроненберг, Дж. Можно ли считать роскошью близость к городским зеленым насаждениям? Классификация неторгуемых товаров с использованием метода гедонистического ценообразования // Экологическая экономика. – 2019. – Т. 161. – С. 237-247.
8. Ли, К. О., Мори, М. Платят ли заметные потребители более высокие страховые взносы за жилье? Пространственные и временные различия в Соединенных Штатах // Экономика недвижимости. – 2016. – Т. 44. № 3. – С. 726-763.
9. Сайт «Эксперт РА» / Рейтинг регионов на 2024 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/investicionnaja\\_privlekatelnost\\_regionov\\_2024-3.pdf](https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/investicionnaja_privlekatelnost_regionov_2024-3.pdf) (дата обращения: 29.08.2025).
10. Официальный сайт «Индекс-городов» / Данные на 2025 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn----dtbcccctsypabxk.xn--p1ai/#/groups/1/> (дата обращения: 29.08.2025).
11. Сайт «IQAir» / Качество воздуха в Мытищи. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iqair.com/ru/russia/moscow-oblast/mytishchi> (дата обращения: 29.08.2025).
12. Официальный сайт органов местного самоуправления Мытищи. / Транспорт и дорожное хозяйство. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mytyschi.ru/activities/transport> (дата обращения: 29.08.2025).
13. Официальный сайт органов местного самоуправления Мытищи. / «Мытищи – в пятерке лучших округов Подмосковья». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mytyschi.ru/article/mytischi-v-pyaterke-luchshih-okrugov-podmoskovya-656400> (дата обращения: 29.08.2025).
14. Сайт «Accuweather» / Качество воздуха в Павловске. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.accuweather.com/ru/ru/pavlovsk/288949/weather-forecast/288949>. (дата обращения: 29.08.2025).
15. Сайт «Петербург-центр» / Транспортная доступность в Павловске. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://peterburg.center/ln/kak-dobratsya-do-pavlovskaya-iz-sankt-peterburga.html> (дата обращения: 29.08.2025).
16. Сайт «Петербургские просторы» / Покупка участков в Павловске. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://prostor-spb.ru/news/pokupka-uchastkov-izhs-v-pavlovskie-vozmozhnosti-i-perspektivy.html> (дата обращения: 29.08.2025).
17. Хлопцов, Д. М. Роль земли в формировании стоимости объектов недвижимости // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2024. – № 3 (270). – С. 22-26.
18. Цыпкин, Ю. А., Ильичев, К. С., Шепелев, А. Л. Модель определения перспективных субурбанизированных территорий во временной композиции // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2025. – Т. 8. – № 2.
19. Чжу, К., Чен, У., Чжан, Ю. Координация развития китайских мегаполисов с использованием модели «Узел-место-ценность»: на примере города Чанша // Урбанистика. – 2025. – Т. 9. – № 4.

## References

1. *The RBC / Domclick* website noted a shift in demand for new buildings from the center to the suburbs. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://realty.rbc.ru/news/655d-d7989a79475a5c7927d7> (access date: 08/28/2025).
2. *Ryzhenkov, A. Ya.* Land as an object of land and civil law relations: issues of theory // Phenomenon of law and legislation: strategies and methods of cognition. – 2023. – Vol. 2. – № 2. – Pp. 33-41.
3. *Kudzh, S. A., Tsvetkov, V. Ya.* Comparative analysis: monograph / S. A. Kudzh, V. Ya. Tsvetkov. – Moscow: MAKS Press, 2020. – 144 p.
4. *DomRF* website / List of Russian million-plus cities in 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://xn--h1alcedd.xn--d1aqf.xn--p1ai/questions/spisok-rossiyskikh-gorodov-millionnikov/> (access date: 08/28/2025).
5. *Ierarp* website / Top 100 cities in Russia by area. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ierarp.ru/top-100-gorodov-rossii-po-ploshadi/> (access date: 08/28/2025).
6. *Freeman, I. M.* Hedonistic prices, real estate values and the measurement of environmental benefits: an overview of the problems // Measuring public choice. – London: Palgrave Macmillan, Great Britain, 1981. – Pp. 13-32.
7. *Lashkevich, E., Cembrowski, P., Cronenberg, J.* Can proximity to urban green spaces be considered luxury? Classification of non-tradable goods using hedonic pricing method // Ecological economics. – 2019. – Vol. 161. – Pp. 237-247.
8. *Lee, K. O., Mori, M.* Do notable consumers pay higher insurance premiums for housing? Spatial and temporal differences in the United States // Real estate economics. – 2016. – Vol. 44. № 3. – Pp. 726-763.
9. *Expert RA* website / Rating of regions for 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/investicionnaja\\_privlekatelnost\\_regionov\\_2024-3.pdf](https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/investicionnaja_privlekatelnost_regionov_2024-3.pdf) (access date: 08/29/2025).
10. *The official website of the Index of Cities / Data for 2025.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://xn----dtbcccdt-sybabxk.xn--p1ai/#/groups/1/> (access date: 08/29/2025).
11. *IQAir* website / Air quality in Mytishchi. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.iqair.com/ru/russia/moscow-oblast/mytishchi> (access date: 08/29/2025).
12. *The official website of the local government of Mytishchi. / Transport and road management.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://mytishi.ru/activities/transport> (access date: 08/29/2025).
13. *The official website of the local government of Mytishchi. / "Mytishchi is in the top five districts of the Moscow region."* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://mytishi.ru/article/mytischi-v-pyaterke-luchshih-okrugov-podmoskovya-656400> (access date: 08/29/2025).
14. *Accuweather* website / Pavlovsk air quality. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.accuweather.com/ru/ru/pavlovsk/288949/weather-forecast/288949> (access date: 08/29/2025).
15. *Petersburg* Center website / Transport accessibility in Pavlovsk. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://peterburg.center/ln/kak-dobratsya-do-pavlovskaya-iz-sankt-peterburga.html> (access date: 08/29/2025).
16. *Website "Petersburg expanses" / Purchase of land in Pavlovsk.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://prostor-spb.ru/news/pokupka-uchastkov-izhsv-pavlovskie-vozmozhnosti-i-perpektivy.html> (access date: 08/29/2025).
17. *Khloptsov, D. M.* The role of land in the formation of the value of real estate objects // Property relations in the Russian Federation. – 2024. – № 3 (270). – Pp. 22-26.
18. *Tsyplkin, Yu. A., Ilyichev, K. S., Shepelev, A. L.* A model for determining promising suburbanized territories in a time composition // International Agricultural Journal. – 2025. – Vol. 8. – № 2.
19. *Zhu, K., Chen, W., Zhang, Y.* Coordination of the development of Chinese megacities using the Node-place-Value model: on the example of the city of Changsha // Urbanistics. – 2025. – Vol. 9. – № 4.

## Информация об авторе

**Кройчук П.К.**, аспирант Университета Мировых Цивилизаций им. В. В. Жириновского (г. Москва, Российская Федерация).

© Кройчук П.К., 2025.

## Information about the author

**Kroychuk P.K.**, postgraduate student at the V. V. Zhirinovsky University of World Civilizations (Moscow, Russian Federation).

© Kroychuk P.K., 2025.

# Теоретические аспекты иностранного инвестирования в страны региона Южная Америка

Доленина О.Е., Кирилловская Я.Д.

В статье выявляются основные институциональные, экономико-географические и инфраструктурные проблемы, затрудняющие привлечение и эффективное распределение прямых иностранных инвестиций в регионах Южной Америки. К ключевым препятствиям отнесены фрагментация налогового и регуляторного поля между национальным и субнациональным уровнями, недостаточная координация федеральных и региональных инвестиционных агентств, высокий политический и правоприменительный риск, узкая специализация экспортных СЭЗ при их слабой интеграции в локальные логистические кластеры, а также ограниченный доступ МСБ и технологических стартапов к венчурному капиталу. Зависимость от сырьевого экспорта усиливает уязвимость рынков к внешним шокам и замедляет диверсификацию экономики. Для преодоления этих проблем предлагается внедрение единого «окна» для инвесторов, гармонизация налоговых стимулов на субнациональном уровне, развитие механизмов постинвестиционного мониторинга и сопровождения, усиление институциональной прозрачности и стимулирование венчурного финансирования высокотехнологичных проектов.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Доленина О.Е., Кирилловская Я.Д. Теоретические аспекты иностранного инвестирования в страны региона Южная Америка // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 92–99.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Прямые иностранные инвестиции, косвенные иностранные инвестиции, инвестиционный климат, нормативно-правовое регулирование, институциональная прозрачность, политический риск.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-92-99

# Teoretical aspects of foreign investment in South American countries

Dolenina O.E., Kirillovskaia I.D.

The article identifies the main institutional, economic-geographical, and infrastructural challenges that hinder the attraction and effective allocation of foreign direct investment in South American regions. Key obstacles include fragmentation of tax and regulatory frameworks between national and subnational levels; insufficient coordination of federal and regional investment agencies; high political and rule-of-law risks; narrow specialization of export-oriented special economic zones with weak integration into local logistics clusters; and limited access for SMEs and technology startups to venture capital. Dependence on commodity exports exacerbates market vulnerability to external shocks and slows economic diversification. To overcome these challenges, the article proposes establishing a one-stop investor service, harmonizing subnational tax incentives, developing post-investment monitoring and support mechanisms, strengthening institutional transparency, and promoting venture financing for high-tech projects.

FOR CITATION

Dolenina O.E., Kirillovskaia I.D. Teoretical aspects of foreign investment in South American countries. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 92–99.

APA

KEYWORDS

*Foreign direct investment, indirect foreign investment, investment climate, regulatory framework, institutional transparency, political risk.*

Регион Южная Америка, в последнее десятилетие, является одним из наиболее привлекательных регионов с точки зрения иностранного инвестирования. Такие организационные структуры как Межамериканский Банк Развития<sup>1</sup>, Организация Американских Государств<sup>2</sup>,

ООН<sup>3</sup> (ЭКЛАК, РПС ЛАКБ) не только регулируют потоки иностранных инвестиций, но и совместно с различными частными компаниями и инвесторами представляют особый интерес к капиталовложению в регион. По данным МАБР, основным типом инвестиций в регион Южная Америка, являются ПИИ – сделки, включающие долгосрочные отношения, в которых физическое или юридическое лицо – резидент страны (прямой инвестор) имеет цель получить долгосрочный интерес в предприятии или организации, являющейся резидентом другой экономики [31]. Для того,

<sup>1</sup> МАБР (Межамериканский Банк Развития) – англ. Inter-American Development Bank; исп. Banco Interamericano de Desarrollo – международная финансовая организация, созданная с целью финансовой и технической поддержки, работающая над сокращением бедности и неравенства, а также занимающаяся вопросами здравоохранения и образования в странах региона Латинская Америка и Карибский Бассейн [44].

<sup>2</sup> ОАГ (Организация американских государств) – англ. Organization of American States; исп. Organización de los Estados Americanos – объединяет 32 страны Западного полушария, представляет собой общеконтинентальную площадку для межгосударственного диалога по широкому кругу вопросов общерегиональной повестки дня [41].

<sup>3</sup> ООН – Организация Объединенных Наций; ЭКЛАК – Экономическая Комиссия стран Латинская Америка и Карибский Бассейн; РПС ЛАКБ – Региональная платформа сотрудничества стран Латинская Америка и Карибский Бассейн.

чтобы ПИИ были отличны от КИИ<sup>4</sup>, необходимо, чтобы были соблюдены некоторые требования: контроль над компанией  $\geq 10\%$  компании за рубежом, так как ПИИ также направлена на вовлечение иностранного инвестора в приобретаемую компанию. Также, ПИИ должно осуществляться исключительно иностранным экономическим субъектом, то есть за пределами страны резидентства. В данном случае экономическим субъектом может выступать физическое лицо, компания или правительство. Основной целью экономических субъектов является приобретение части акций компании в стране-разместителе ПИИ. Несмотря на это, инвестора также может привлекать расширение своего бизнеса за свет дочерней компании. ПИИ имеют, в основном, две ключевые цели: получение дохода от своих инвестиций, участвуя в принятии решений компанией или стремление расширить деятельность материнской компании на другие страны, как если бы эта компания была дочерней. Основным преимуществом ПИИ перед иными видами, является становление ключевым фактором международной экономической интеграции, в связи с тем, что ПИИ различных типов способствуют созданию более стабильной связи между экономиками, представляют собой важный канал обмена технологиями между странами, способствуют развитию международной торговли посредством доступа и выхода на зарубежные рынки, а также влияние на социально-экономическое развитие стран. Ключевой разницей ПИИ от КИИ являются: форма, цель и риск инвестиций. Главное отличие – КИИ представляют собой влияние капитала посредством кредитов. То есть, инвестиции – кредиты, которые характеризуются тем, что обязывают получателя брать на себя долг, который впоследствии должен будет быть погашен. ПИИ в форме кредита имеют более низкий

уровень инвестиционного риска, так как получатель по закону обязан вернуть кредит. С другой же стороны, ПИИ с целью получения прибыли или участия в принятии решений другой компании, однако в долгосрочной перспективе могут стать нерентабельными.

В рамках прямого инвестирования, страны региона Южная Америка, также позволяют своим капиталовладчикам реализовывать горизонтальное и вертикальное прямое инвестирование, а также конгломератное или кластерное и платформенное. Вертикальное прямое инвестирование представляет собой инвестирование компанией в зарубежную территорию с целью размещения своей цепочки создания продукции. Обычно, вертикальные ПИИ привлекательны для производителей техники, у которых есть производственные и сборочные предприятия. Таким образом, в странах Южной Америки, основными странами, привлекающими вертикальные ПИИ являются Гайана и Боливия, что обусловлено ЭГП стран, так как географическая близость к основным рынкам сбыта продукции, например, США и Канада, позволяет снизить логистические затраты. Себестоимость производства и стоимость рабочей силы также значительно влияют на локализованный выбор ТНК размещать свои производства, так как регион располагает значительным числом доступной и дешевой рабочей силы, в связи с высоким уровнем безработицы, а также с национальной политикой, позволяющей иностранным компаниям и корпорациям размещать свои производства с наименьшими затратами. Государственная политика выше-перечисленных стран направлена на активное привлечение иностранного капитала, иностранных высококвалифицированных специалистов, посредством снижения налоговых пошлин, вне-



Рисунок 1. Основные типы прямого инвестирования в страны Южной Америки

Источник: составлено авторами по данным: [4], [7].

4 КИИ – Косвенные иностранные инвестиции – иностранные инвестиции, направленные на получение определенной прибыли или участия в международной компании заграницей.

дрением льгот, а также созданием СЭЗ и ЗСТ, которые, в свою очередь, повышают не только прибыльность размещенных на их территориях иностранных компаний, но и повышением занятости местного населения, что снижает социальную напряженность в государстве. Вертикальные ПИИ направлены, преимущественно, на оптимизацию цепочек-поставок и производства. Таким образом, размещение, например, североамериканских или канадских корпораций, на территории стран Карибского Бассейна, положительно отразиться на экономическом благосостоянии и их прибыльности не только размещенных компаний, но и стран-разместителей этих компаний.

Помимо вертикальных ПИИ, которые привлекательны среди производителей техники или механических изделий, на территории стран Южная Америка, также популярны горизонтальные ПИИ, выражющиеся ведением компаний на принимающей территории, той же деятельности, что и стране-производителю. Посредством горизонтального прямого иностранного инвестирования, ТНК копируют производство продукции или услуг в различных странах мира. Такой тип инвестирования позволяет странам-инвесторам расширить свое влияние, бизнес и деятельность корпорации за пределами страны-производителя. Для стран Латинской Америки, основными рынками с привлечением горизонтального инвестирования, являются Бразилия, Аргентина, Чили. Эти страны позволяют создавать производственные мощности или услуги в странах обслуживания местных рынков. Так, страны Южной Америки привлекательны для агропромышленных производителей, производителей продуктов питания и быта, автомобилестроителей, а также производств горнодобывающей промышленности. Такие страны являются центрами для развития и производства горизонтального инвестирования, что обусловлено развитой материально-сырьевой базой, которая, в силу различных обстоятельств не может быть использована странами самостоятельно.

Вертикальные и горизонтальные ПИИ в регионе Южная Америка не так популярны, однако помимо таких типов, в странах более популярные конгломератные или кластерные ПИИ, которые выражаются направленностью корпорации создать новое направление бизнеса на «третьей» территории. Так, кластерные ПИИ подразумевают инвестирование в разработку нового проекта совместно с одной или несколькими странами, включая ту страну, которая позволяет размеще-

ние предприятия. Для стран ЛАКБ, основными странами, привлекающими кластерные ПИИ, являются Чили, Колумбия, Аргентина. Этот тип ПИИ подразумевает стратегический альянс между субъектами различных отраслей, в результате которого создается совместное дочернее предприятие, позволяющее всем странам получать выгоду посредством процентного участия в проекте. Так, под определенный проект создается кластер, который будет проинвестирован различными странами, а затем впоследствии будет переквалифицирован в дочернее предприятие, которые будут приносить пассивный доход всем странам. Такой тип ПИИ является трудным для координации, так как он требует преодоления различных барьеров: культурных, социальных, политических, а самое главное, экономических, так как в каждом государстве существует ряд барьеров для ведения экономической деятельности иностранцами.

Абсолютно противоположным типом кластерных ПИИ, являются платформенные ПИИ, выражющиеся переводом капитала в иную страну для осуществления деятельности аналогичной или равной той, которая осуществлена в стране происхождения. Основной целью такого типа ПИИ является увеличение оборота материнской компании, посредством использования «третьего рынка» для последующего продвижения, или сбыта продукции или услуг. Основным примером платформенных прямых иностранных инвестиций является покупка компанией производственных предприятий в «третьей» стране с целью экспорта этой продукции в другие страны. Основными странами, где платформенные ПИИ особенно развиты, являются Колумбия, ставшая для США платформой для экспорта в страны ЛАКБ или наоборот. Также, платформенные ПИИ популярны среди стран Карибского Бассейна, которые являются «третими» сторонами для Южной Америки, США, Канады.

Прямые иностранные инвестиции, которые являются важным инструментом развития экономики стран региона ЛАКБ, подтверждают свою привлекательность для инвесторов выгодным экономико-географическим положением, наличием дешевой и доступной рабочей силы, а также государственными мерами по поддержке инвестирования как прямого иностранного государственного, так и частного. ПИИ для региона ЛАКБ стали ключевым видом капиталовложений, обеспечивая долгосрочные и стабилизированные отношения, а также выстраивание и стабилизацию

Таблица 1

## Описание основных типов ПИИ в регионе Южная Америка

Тип ПИИ	Описание	Ключевые страны	Ключевые страны влияния
Вертикальные ПИИ	Инвестирование для размещения цепочки сбыта-создания-продажи продукции	Гайана, Уругвай, Парагвай, Боливия	ЭГП; низкая себестоимость производства; дешевая рабочая сила; налоговая политика; создание ЗСТ и СЭЗ
Горизонтальные ПИИ	Копирование производства продукции или услуги в принимающей стране	Бразилия, Аргентина, Чили	Развития МСБ; возможность обслуживания местных рынков; расширение бизнеса
Кластерные ПИИ	Создание новых направлений бизнеса на "третьей" территории для создания стратегического альянса с другими странами	Чили, Аргентина, Колумбия	Культурные и экономические барьеры; совместные проекты
Платформенные ПИИ	Использование "третьей" стороны для дальнейшего экспорта продукции в другие страны	Колумбия, Эквадор	Возможность увеличения оборота за счет экспорта; снижение затрат на логистику

Источник: составлено авторами по данным: [4], [7].

экономических связей и альянсов между странами. Разнообразие типов ПИИ, включая вертикальное и горизонтальное, кластерное и платформенное, позволяет удовлетворять стратегические интересы как стран-резидентов, так и иностранных компаний или частных инвесторов. Особенностью региона является не только активное привлечение вертикальных и горизонтальных ПИИ, где ключевую роль могут играть страны с развитой инфраструктурой, выгодным доступом к рынкам и поддержкой со стороны государства, но и обеспечение оптимизации производственных цепочек и способствования выходу и расширения компаний на новый рынок. Кластерные и платформенные ПИИ, несмотря на координационные и логистические сложности, усиливают интеграцию экономик региона и международное сотрудничество, что приводит к увеличению занятости населения и социально-экономическому развитию. Так, регион Южная Америка и представляют собой платформу для реализации инвестиционных проектов, способствуя не только экономическому развитию стран-резидентов, но и укреплению международных экономических связей, а также создания крупных альянсов для содействия всемирному развитию.

Регион Южная Америка, помимо ключевого типа иностранных инвестиций – прямого, при-

влекает КИИ и ИПИ<sup>5</sup>. Косвенные иностранные инвестиции представляют собой капиталовложения, переданные посредством передачи кредитов от международной организации правительствам или государственным компаниям, где инвестор не является резидентом. Также это делается путем размещения официальными ценными бумагами стран-получателя на фондовых биржах самой страны или страны, которая предоставляет кредитные средства. Основными типами ИИ являются акции, то есть ценные бумаги, выпущенные компанией, которая представляет собой часть ее акционерного капитала. Для региона данный тип привлекателен, так как с акцией передается и часть политических и экономических прав в компании. Однако, рентабельность акций переменна, так как зависит от функционирования предприятия. Более рентабельным и фиксированным типом капиталовложений считаются облигации – выпущенные частным или государственным органом долговые бумаги с целью материализации долга для получения средств непосредственно с финансовых рынков. Помимо этого, финансовые продукты, стоимость

<sup>5</sup> ИПИ (иностранные портфельные инвестиции) – тип иностранных инвестиций, подразумевающий капиталовложения за рубеж посредством покупки акций, паевых инвестиционных фондов или облигаций иностранных компаний с целью получения краткосрочной финансовой выгоды.

которых основана на стоимости другого актива, называемого базовым активом – деривативы, также популярны в регионе, так как не требуют больших затрат на первоначальных этапах. Косвенные иностранные инвестиции обычно состоят из группы типов инвестиций, где ключевыми лицами в развитии экономических отношений являются пенсионные планы и инвестиционные фонды. Посредством работы инвестиционных фондов, капиталовкладчики стремятся привлечь максимально возможный объем ресурсов от множества инвесторов, управлять ими и реинвестировать ценные бумаги для получения активов и других финансовых инструментов. Пенсионные планы – активы, созданные для покрытия ряда непредвиденных и рисковых обстоятельств, поэтому они не обеспечивают такую ликвидность, как другие финансовые активы. Страны региона размещают свои суверенные облигации на международных рынках, тем самым привлекают капитал для покрытия бюджетных дефицитов или реализации проектов. Облигации обычно интересуют институциональных инвесторов, включая пенсионные фонды и страховые компании, ищащие стабильные вложения. Роль пенсионных фондов заключается в поддержке долгосрочных проектов в стратегически важных секторах, что позволяет создать устойчивость экономической системы и способствует стабильности рынка. Через деривативы и фьючерсы, а также опционы, страны позволяют инвесторам получать выгоду от изменения цен на базовые активы, что важно для стран, ориентированных на экспорт сырья.

Несомненно, ПИИ, КИИ и ИПИ являются менее рискованными инвестициями для капиталовкладчиков, однако венчурный капитал – тип частных инвестиций в акционерный капитал, является более прибыльным в долгосрочной перспективе. Компании, в которые инвестируют, обычно находятся в стадии развития, то есть, эти инвестиции направлены на финансирование бизнес-плана, а в обмен на это финансирование инвестор получает акции, автоматически становясь партнером. При инвестировании в компанию на ранней стадии риск не получить прибыль выше, однако потенциальная прибыльность намного выше. Инвестиции в венчурный капитал представляют собой приобретение миноритарных пакетов акций инновационных или технологических стартапов на ранних стадиях развития с целью продажи этих пакетов по более высокой цене от трех до девяти лет. Основными компаниями, в которые происходит венчурное инвестирование, являются техноло-

гические компании, которые до своего успеха на фондовом рынке также начинают как стартап. Преимущественно, инвестирование в венчурный капитал, позволяет инвесторам войти в проект на самой ранней стадии, что может увеличить потенциальную прибыльность. Кроме того, венчурные инвестиции предлагают всевозможные проекты, что позволяет диверсифицировать инвестиции, что также позволяет обеспечить декорреляцию, что влечет за собой снижение волатильности портфеля. Также венчурный капитал позволяет капиталовкладчикам стать частью мирового инновационного движения, привнося свой вклад в повышение эффективности и стимулирование цифровизации. В рамках венчурного инвестирования можно разделить различные типы, включающие в себя инвестиции в стартовый капитал, то есть ранние инвестиции в бизнес-идеи или вновь созданные компании, что используется при формировании стартапа и финансирование часто поступает от приближенных от основателя людей. На данном этапе инвесторов называют бизнес-ангелами, так как капиталовкладчики предоставляют финансирование на начальном этапе, а также берут на себя роль наставника с целью получения и обмена доли бизнеса в будущем. Ранний капитал, то есть инвестиции в создание компании и запуск ее деятельности, когда несмотря на продажи, компания отрицательна в своем действии. Несомненно, вложенный капитал на этом этапе намного больше, чем на стадии стартового капитала. Последним этапом венчурного инвестирования обычно является поздний капитал, то есть инвестиции на поздней стадии, где возможность получения прибыли выше в более крупных раундах финансирования, то есть процесса, посредством которого компания получает финансирование от инвесторов для развития своего бизнеса, а взамен компания передает инвесторам часть своего акционерного капитала, что делает их партнерами.

Так, иностранные инвестиции предлагают решение ключевых экономических проблем, предоставляя возможности для укрепления инфраструктуры, развития технологий и увеличения объемов производства, то есть, инвестиции создают доступ к международным финансовым рынкам, что также обеспечивает гибкость и разнообразие капиталовложений. В результате чего международная интеграция различных форм иностранных инвестиций в регион способствует устойчивому росту и глобальной конкурентоспособности Южной Америки.

## Список литературы

1. *Авдокушин, Е. Ф. Страны БРИКС в современной мировой экономике: Монография / Авдокушин Е. Ф., Жариков М. В. – Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 480 с.*
2. *Басовский, Л. Е. Экономика отрасли: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 145 с.*
3. *Батюк, В. И. Мировая политика: учебник для академического бакалавриата / В. И. Батюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 256 с.*
4. *Гильермо Бейлис, Уильям Мэлони, Гильермо Вулетин, Хорхе Андрес Самбрano Риверос, В. Г., В. М., Г. В., Дж. А. Цифровые технологии для интеграции и роста / В. Г., В. М., Г. В., Дж. А. Бейлис Гильермо, Уильям Мэлони, Гильермо Вулетин, Хорхе Андрес Самбрano Риверос. – 1818 H Street NW, Вашингтон, округ Колумбия, 20433: Международный банк реконструкции и развития, 2023. – 96 с. – ISBN 978-1-4648-2039-7.*
5. *Маричал, К. Иностранные инвестиции в Латинской Америке, 1850-1930 гг. / К. М. Карлос Маричал. – Мексика: ФОНД ИСТОРИИ АМЕРИКАНСКОГО ФОНДА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, 1955. – 308 с. – ISBN 968-16-4624-X.*
6. *Джордано, П., Михальчевски, К., Г. П. Оценки тенденций в бизнесе: Латинская Америка и Карибский бассейн. Издание 2025 г. / Г. П. Джордано, П., Михальчевский, К.-1300. – Нью-Йорк-авеню, Северо-запад: Межамериканский банк развития, 2025. – 24 с.*
7. *Хосе Мануэль Салазар-Ксириначс, Хавьер Медина Ваккес, Кейджи Иноуэ, Салли Шоу, Ж. М. С-Х. Прямые иностранные инвестиции в Латинскую Америку и Карибский бассейн, 2023 / Ж. М. С-Х Хосе Мануэль Салазар-Ксириначс, Хавьер Медина Ваккес, Кейджи Иноуэ, Салли Шоу. – Организация Объединенных Наций, Сантьяго: Организация Объединенных Наций, 2023. – 213 с. – ISBN 978-92-1-122121-3.*
8. *Хосе Мануэль Салазар-Ксириначс, Хавьер Медина Ваккес, Кейджи Иноуэ, Салли Шоу, Ж. М. С-Х. Прямые иностранные инвестиции в Латинскую Америку и Карибский бассейн, 2024 / Ж. М. С-Х Хосе Мануэль Салазар-Ксириначс, Хавьер Медина Ваккес, Кейджи Иноуэ, Салли Шоу. – Организация Объединенных Наций, Сантьяго: Организация Объединенных Наций, 2024. – 189 с. – ISBN 978-92-1-122147-3.*
9. *Хосе Мануэль Салазар-Ксириначс, Хавьер Медина Ваккес, Кейджи Иноуэ, Салли Шоу, Ж. М. С-Х. Перспективы международной торговли Латинской Америки и Карибского бассейна, 2024 / Ж. М. С-Х Хосе Мануэль Салазар-Ксириначс, Хавьер Медина Ваккес, Кейджи Иноуэ, Салли Шоу. – Организация Объединенных Наций, Сантьяго: Организация Объединенных Наций, 2025. – 46 с.*
10. *Иностранные инвестиции в Латинской Америке / Репозиторий ЭКЛАК; Организация Объединенных Наций. – Соединенные Штаты: издание Организации Объединенных Наций, 1800. – 188 с.*
11. *Пабло М. Гарсия. Прямые Иностранные инвестиции: Определения, детерминанты, последствия и государственная политика / П. Г. Пабло М. Гарсия, А. Л. Андрес Лопес. – Институт интеграции Латинской Америки и Карибского бассейна (ИНТАЛ): Межамериканский банк развития, 2020. – 48 с. – ISBN IDB-TN-1995.*
12. *Торговые акции, общая стоимость (% ВВП) – Колумбия, Чили, Аргентина, Бразилия // Всемирный банк: веб-сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://datos.bancomundial.org/indicador/CM.MKT.TRAD.GD.ZS?locations=CO-CL-AR-BR> (дата обращения: 10.03.2025).*
13. *Латинская Америка и Карибский бассейн: Экспорт 10 основных видов продукции в соответствии с пересмотренным вариантом 4 МСФО в разбивке по процентной доле в каждом году // Базы данных и статистические публикации: ЭКЛАСТАТ: веб-сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://statistics.cepal.org/portal/databank/index.html?indicator\\_id=2949=&lang=es](https://statistics.cepal.org/portal/databank/index.html?indicator_id=2949=&lang=es) (дата обращения: 10.03.2025).*
14. *База статистических данных // Центральный банк Чили: веб-сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sii3.bcentral.cl/Siete/en/Siete/Cuadro/CAP\\_CNN/MN\\_CNN76/CCNN2018\\_PIB\\_REGIONAL\\_N/637899740344107786](https://sii3.bcentral.cl/Siete/en/Siete/Cuadro/CAP_CNN/MN_CNN76/CCNN2018_PIB_REGIONAL_N/637899740344107786) (дата обращения: 10.03.2025).*

## References

1. *Avdokushin, E. F. BRICS countries in the modern world economy: A monograph / Avdokushin, E. F., Zharikov, M. V. – Moscow: Magister, SIC INFRA-M, 2018. – 480 p.*
2. *Basovsky, L. E. Economics of the industry: textbook. the manual / L. E. Basovsky. – Moscow: INFRA-M, 2018. – 145 p.*
3. *Batyuk, V. I. World politics: textbook for academic baccalaureate / V. I. Batyuk. – Moscow: Yurait Publishing House, 2019. – 256 p.*
4. *Beylis Guillermo, William Maloney, Guillermo Vuletin, Jorge Andres Zambrano Riveros, B. G., W. M., G. V., J. A. Tecnologías digitales para la inclusión y el crecimiento / B. G., W. M., G. V., J. A. Beylis Guillermo, William Maloney, Guillermo Vuletin, Jorge Andres Zambrano Riveros. – 1818 H Street NW. – Washington, DC 20433: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2023. – 96 p. – ISBN 978-1-4648-2039-7.*
5. *Carlos Marichal, C. M. Las inversiones extranjeras en América Latina, 1850-1930 / C. M. Carlos Marichal. – México: FIDEICOMISO HISTORIA DE LAS AMÉRICAS FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, 1955. – 308 p. – ISBN 968-16-4624-X.*
6. *Giordano, P., Michalczewski, K., G. P. Estimaciones de las tendencias comerciales: América Latina y el Caribe. Edición 2025 / G. P. Giordano, P., Michalczewski, K. – 1300, New York Avenue, NW: Banco Interamericano de Desarrollo, 2025. – 24 p.*
7. *José Manuel Salazar-Xirinachs, Javier Medina Vásquez, Keiji Inoue, Sally Shaw, J.M. S-X. La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2023 / J.M.S-X José Manuel Salazar-Xirinachs, Javier Medina Vásquez, Keiji Inoue, Sally Shaw. – Naciones Unidas, Santiago: Naciones Unidas, 2023. – 213 p. – ISBN 978-92-1-122121-3.*
8. *José Manuel Salazar-Xirinachs, Javier Medina Vásquez, Keiji Inoue, Sally Shaw, X.M. S-X. La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2024 / X.M.S-X José Manuel Salazar-Xirinachs, Javier Medina Vásquez, Keiji Inoue, Sally Shaw. – Naciones Unidas, Santiago: Naciones Unidas, 2024. – 189 p. – ISBN 978-92-1-122147-3.*
9. *José Manuel Salazar-Xirinachs, Javier Medina Vásquez, Keiji Inoue, Sally Shaw, X.M. S-X. Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe, 2024 / X.M.S-X José Manuel Salazar-Xirinachs, Javier Medina Vásquez, Keiji Inoue, Sally Shaw. – Naciones Unidas, Santiago: Naciones Unidas, 2025. – 46 p.*
10. *Las inversiones extranjeras en América Latina / Repositorio CEPAL; Naciones Unidas. – Estados Unidos: United Nations publication, 1800. – 188 p.*
11. *Pablo M. Garcia, P. G. La Inversión Extranjera Directa: Definiciones, determinantes, impactos y políticas públicas / P. G. Pablo M. Garcia, A.L. Andrés López. – Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL): Banco Interamericano de Desarrollo, 2020. – 48 p. – ISBN IDB-TN-1995.*
12. *Acciones negociadas, valor total (% del PIB) – Colombia, Chile, Argentina, Brazil // The World Bank: website. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://datos.bancomundial.org/indicador/CM.MKT.TRAD.GD.ZS?locations=CO-CL-AR-BR> (access date:10.03.2025).*

13. *América Latina y el Caribe: Exportación de los 10 productos principales conforme a la CUCI rev.4, según participación porcentual en cada año // Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas: CEPALSTAT: website.* – [Electronic resource]. – Access mode: [https://statistics.cepal.org/portal/databank/index.html?indicator\\_id=2949=&lang=es](https://statistics.cepal.org/portal/databank/index.html?indicator_id=2949=&lang=es) (access date: 10.03.2025).
14. *Base de Datos Estadísticos // Banco Central de Chile: website.* – [Electronic resource]. – Access mode: [https://si3.bcentral.cl/Siete/en/Siete/Cuadro/CAP\\_CCNN/MN\\_CCNN76/CCNN2018\\_PIB\\_REGIONAL\\_N/637899740344107786](https://si3.bcentral.cl/Siete/en/Siete/Cuadro/CAP_CCNN/MN_CCNN76/CCNN2018_PIB_REGIONAL_N/637899740344107786) (access date: 10.03.2025).

## Информация об авторах

**Доленина О.Е.**, кандидат географических наук, доцент Санкт-Петербургского государственного экономического университета (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

**Кирилловская Я.Д.**, магистрант 1 курса факультета Международных отношений Санкт-Петербургского государственного университета (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

© Доленина О.Е., Кирилловская Я.Д., 2025.

## Information about the authors

**Dolenina O.E.**, Ph.D. of Geographical Sciences, Associate Professor at the St. Petersburg State Economic University (St. Petersburg, Russian Federation).

**Kirillovskaia I.D.**, first year magister student at the Faculty of International relations of the St. Petersburg State University (St. Petersburg, Russian Federation).

© Dolenina O.E., Kirillovskaia I.D., 2025.

# Информационные технологии как фактор повышения эффективности управления проектной документацией при строительстве атомных электростанций

Пономаренко М.Д., Сиганьков А.А., Бурлаков В.В.

Статья посвящена применению информационных технологий для повышения эффективности управления проектной документацией при строительстве атомных электростанций (АЭС). В условиях ужесточения требований к безопасности и прозрачности процессов в атомной энергетике, управление проектной документацией при строительстве АЭС требует внедрения современных технологий. Системы электронного документооборота (СЭД) становятся ключевым инструментом для решения этих задач. Объект – процесс управления проектной документацией на всех этапах строительства АЭС. Предмет исследования – системы электронного документооборота. Цель исследования – выбор СЭД на основе сравнительного анализа современных систем электронного документооборота, применяемых в промышленности, с фокусом на их адаптацию к специфике атомной отрасли. Для достижения поставленной цели в работе изучены современные информационные системы электронного документооборота, применимые для автоматизации и оптимизации работы с проектной документацией в контексте АЭС, выявлены основные преимущества и недостатки, связанные с внедрением системы электронного документооборота. Помимо сравнительного анализа результатом исследования является также план внедрения выбранной СЭД на площадке строительства АЭС. Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к изучению возможностей автоматизации работы с проектной документацией с учетом специфики деятельности по строительству АЭС.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Пономаренко М.Д., Сиганьков А.А., Бурлаков В.В. Информационные технологии как фактор повышения эффективности управления проектной документацией при строительстве атомных электростанций // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 100–106.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Информационные технологии, управление проектной документацией, строительство АЭС, системы электронного документооборота (СЭД), безопасность атомных объектов, автоматизация процессов, интеграция данных, оптимизация бизнес-процессов, цифровизация.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-100-106

# Information technologies as a factor in increasing the efficiency of design documentation management in the construction of nuclear power plants

**Ponomarenko M.D., Sigankov A.A., Burlakov V.V.**

This article explores the use of information technology to improve the efficiency of design documentation management during nuclear power plant (NPP) construction. With increasingly stringent safety and process transparency requirements in the nuclear energy industry, managing design documentation during NPP construction requires the implementation of modern technologies. Electronic document management systems (EDMS) are becoming a key tool for addressing these challenges. The objective is the process of managing design documentation at all stages of NPP construction. The subject of this study is electronic document management systems. The objective of this study is to select an EDMS based on a comparative analysis of modern electronic document management systems used in industry, with a focus on their adaptation to the specifics of the nuclear industry. To achieve this goal, this paper examines modern electronic document management systems applicable to the automation and optimization of design documentation in the context of NPPs, identifying the main advantages and disadvantages associated with the implementation of an electronic document management system. In addition to the comparative analysis, the study also provides a plan for implementing the selected EDMS at the NPP construction site. The scientific novelty of the study lies in its comprehensive approach to studying the possibilities of automating work with design documentation, taking into account the specifics of nuclear power plant construction activities.

**FOR CITATION**

Ponomarenko M.D., Sigankov A.A., Burlakov V.V. Information technologies as a factor in increasing the efficiency of design documentation management in the construction of nuclear power plants. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 100–106.

**APA****KEYWORDS**

Information technology, project documentation management, nuclear power plant construction, electronic document management systems (EDMS), nuclear facility safety, process automation, data integration, business process optimization, digitalization.

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена возрастающей сложностью и масштабом проектов строительства атомных электростанций (АЭС), требующих точного управления многотысячными массивами проектной документации. Современные АЭС – это объекты повышенной ответственности, где ошибки в документации могут привести к критическим последствиям для безопасности и экологии. Информационные технологии, такие как BIM (информационное моделирование зданий), системы электронного документооборота (СЭД) и инструменты прогнозной аналитики, позволяют автоматизировать процессы согласования, минимизировать человеческие ошибки, обеспечить прозрачность контроля на всех этапах жизненного цикла проекта [1]. Особую значимость тема приобретает в условиях глобального тренда на цифровизацию энергетики и ужесточения международных стандартов безопасности [2]. В рамках исследования проанализированы существующие информационные продукты и предложены технологические решения, повышающие эффективность управления проектной документацией. Теоретическая значимость исследования состоит в расширении научных представлений об управлении проектной документацией в атомной отрасли. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по внедрению информационных систем, которые могут быть использованы предприятиями, занимающимися строительством АЭС.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В условиях возрастающей сложности проектов и жестких требований к безопасности необходимость применения систем электронного документооборота обусловлена необходимостью минимизации ошибок, ускорения процессов согласования и обеспечения прозрачности данных. Внедрение системы электронного документооборота открывает перед предприятиями, занимающимися строительством АЭС, широкие возможности для оптимизации бизнес-процессов, связанных с управлением проектной документацией.

К основным преимуществам использования системы СЭД в данной сфере можно отнести:

- повышение эффективности обработки документации благодаря ускорению процессов согласования и утверждения документов;
- сокращение количества ошибок и дублирования работ вследствие централизованного хранения и доступа ко всей необходимой документации;

— улучшение прозрачности процессов строительства и возможность оперативного отслеживания статуса каждого проекта;

— возможность быстрого масштабирования и адаптации системы к изменениям условий проектирования и эксплуатации АЭС.

К недостаткам и рискам внедрение СЭД в процессы строительства АЭС можно отнести:

- высокие начальные затраты на приобретение и настройку системы, обучение персонала;
- риск утраты конфиденциальности данных при недостаточной защите информационной инфраструктуры;
- необходимость изменения привычных методов ведения делопроизводства и возможных сопротивлений сотрудников новым технологиям;
- проблемы интеграции с существующими информационными системами предприятия.

Тем не менее, динамика развития рынка и растущее число успешных кейсов свидетельствуют о том, что внедрение системы электронного документооборота обеспечивает повышение эффективности управления проектной документацией.

При строительстве АЭС можно выделить следующие основные бизнес-процессы работы с документацией:

- разработка проектной документации;
- согласование и утверждение документов;—dit и отчетность;
- управление рисками;
- обучение и инструктаж персонала;
- интеграция с системами управления проектом.

Как показал анализ, из-за отсутствия СЭД в процессе строительства АЭС основными проблемами являются:

- задержки в согласовании документов по причине ручной передачи бумажных документов между отделами, подрядчиками и регуляторами, что может приводить к срывам сроков строительства и рост затрат [3];
- риск утери или повреждения документов;
- конфликты в версиях и ошибки в документации;
- сложности доступа к информации;
- недостаточная безопасность данных [4];
- высокие операционные затраты [5];
- трудности аудита и отчетности [5];
- неэффективное взаимодействие с подрядчиками [6].
- невозможность оперативного внесения изменений.

После проведения анализа текущих процессов управления проектной документацией на всех этапах строительства АЭС и выявления основных проблем были составлены основные требования и процессы в работе с документацией:

1. Соблюдение международных и национальных стандартов безопасности. Все документы должны соответствовать требованиям МАГАТЭ и национальным регламентам. Обязательная проверка документов инженерами и экспертами на соответствие нормам радиационной, экологической и промышленной безопасности [7].
2. Централизованное хранение документов. Организация специализированных архивов для хранения бумажных документов: технических заданий, чертежей, разрешений, актов выполненных работ [4]. Обеспечение доступа к документам через ответственных лиц, контролирующих выдачу и возврат материалов.
3. Контроль версий и изменений документации. Ведение бумажных журналов учета изменений с фиксацией даты, автора правок и сути корректировок [4]. Маркировка документов печатями и подписями для подтверждения актуальности версии.
4. Согласование документации с ответственными и участвующими лицами. Использование шаблонов, заполняемых вручную, для стандартизации форм. Многоэтапное согласование документов через передачу бумажных экземпляров между отделами и подрядчиками.
5. Обеспечение сохранности и конфиденциальности. Хранение документов в защищенных помещениях с ограниченным доступом. Использование сейфов и опечатанных шкафов для конфиденциальных материалов.
6. Взаимодействие с участниками проекта. Физическая передача документов между подрядчиками, заказчиками и регуляторами. Проведение совещаний для устранения несогласий в документах.
7. Поддержка аудита и отчетности. Ручной поиск документов в архивах по ключевым параметрам (дата, тип, номер) [8]. Составление отчетов для контролирующих органов в бумажном виде с заверением подписями и печатями.
8. Адаптация к изменениям проекта. Внесение правок в документы через перепечатку или рукописные заметки с последующим обновлением архивных копий. Регулярные инвентаризации архивов для актуализации данных.
9. Обучение персонала. Проведение инструктажей по правилам работы с бумажными доку-

ментами и архивным делом. Назначение ответственных за ведение журналов и контроль доступа.

Для сравнительного анализа СЭД, с целью выбора наиболее оптимальной, были выбраны следующие системы электронного документооборота:

1. «Multi-D Docs & Resources» (MDDR). Разработана корпорацией «Росатом» для организации электронного документооборота и мониторинга загрузки ресурсов [9].
2. «Docsvision». Популярная российская система электронного документооборота, широко используемая в промышленности и инфраструктурных проектах. Может применяться для управления проектной документацией и рабочими процессами в строительстве.
3. «Directum RX». Отечественная система электронного документооборота, поддерживающая стандарты электронного подписания и обладающая широким спектром функций для управления проектами и документооборотом.
4. «LanDocs». Еще одна популярная российская система, применяемая для автоматизации деловых процессов и организации электронного документооборота в крупных корпоративных структурах.

Результаты сравнительного анализа представлены в таблице 1.

В ходе проведения исследования выявлено, что СЭД, наиболее применимая для сферы строительства АЭС – «Multi-D Docs & Resources», разработанная корпорацией «Росатом» для управления проектной документацией и ресурсами в рамках международных проектов, таких как строительство АЭС «Пакш-2» в Венгрии и «Эль-Дабаа» в Египте [10]. Уникальность MDDR заключается в глубокой интеграции с инженерными системами на базе Linux, поддержке мультиязычного интерфейса и функциях мониторинга загрузки ресурсов, что критично для соблюдения графиков строительства в условиях санкционных ограничений и логистических сложностей.

В качестве требований по проектированию, разработке и внедрению информационной системы для управления документооборотом, с учетом специфики строительства АЭС, можно сформулировать следующие:

- при проектировании учсть процедуры работы стройплощадки, сформировать требования стейххолдеров. На этом этапе важно сформировать общий стандарт работ, чтобы в дальнейшем тиражировать информационную систему на другие строительные площадки;

Таблица 1  
Сравнительный анализ СЭД

Параметр	«Multi-D Docs & Resources»	«Docsvision»	«Directum RX»	«LanDocs»
Разработчик	Корпорация «Росатом»	Российская компания «Docsvision»	Российская компания «Directum»	Российская компания «LanDocs»
Специализация	Стройка АЭС, управление ресурсами и документацией	Промышленность, инфраструктурные проекты	Универсальный документооборот, управление проектами	Автоматизация деловых процессов в корпорациях
Ключевые функции	Электронный документооборот, мониторинг ресурсов, интеграция с Linux, мультиязычный интерфейс	Управление проектной документацией, рабочими процессами	Электронное подписание, управление проектами, workflow-процессы	Автоматизация документооборота, делопроизводство
Интеграция	Совместимость с системами на базе Linux	Гибкая интеграция с ERP-системами	Поддержка интеграции с внешними сервисами	API для взаимодействия с корпоративными системами
Электронная подпись	Поддерживается	Да	Да (соответствие стандартам)	Нет (или ограниченная поддержка)
Примеры внедрения	АЭС «Пакш-2» (Венгрия), «Эль-Дабаа» (Египет)	Крупные промышленные предприятия, инфраструктурные проекты в РФ	Государственные организации, коммерческие компании	Крупные корпорации (нефтегаз, энергетика)
Языковая поддержка	Мультиязычный интерфейс	Русский, ограниченная поддержка других языков	Русский	Русский
Особенности	Адаптирована под специфику строительства АЭС, контроль загрузки ресурсов	Гибкость настройки под задачи предприятия	Удобство для workflow-процессов, мобильность	Акцент на корпоративную безопасность и регламенты

**Источник:** составлено авторами.

- сформировать требования по сбору и обработке исторических данных. Важно выработать общий подход представления данных, это особенно важно, ведь инжиниринговым организациям данной отрасли свойственна работа с многочисленными субподрядными организациями;
- на этапе проектирования важно исследовать необходимость в интеграции со сторонними информационными системами;
- в процессе реализации проекта по внедрению системы СЭД необходимо обеспечить соблюдение общепринятых ядерных стандартов и других соглашений в рамках ЕРС-контракта.

В таблице 2 представлен план внедрения СЭД на строительную площадку.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наиболее эффективным решением для организации электронного документооборота при строительстве АЭС является система «Multi-D Docs & Resources». Другие перечисленные решения также применяются в промышленности, однако на сегодняшний день они не учитывают специфику ядерной энергетики и строительства ядерных объектов, что совсем не исключает их применения в будущем. Поэтому, выбирая подходящее решение, целесообразно учитывать специфику проекта и предпочтения заказчиков.

Таблица 2

План внедрения СЭД на площадке строительства АЭС

Этап	Цель	Действия	Сроки	Ответственные	Ожидаемые результаты
1. Предпроектная подготовка	Определение требований и выбор платформы.	Анализ текущего документооборота, формирование ТЗ, выбор платформы (например, «Документооборот 365»).	2 месяца	Руководство проекта, ИТ-отдел	Утвержденное ТЗ, выбор платформы, согласование с подрядчиками
2. Кастомизация СЭД	Настройка системы под специфику АЭС.	Доработка шаблонов, интеграция с BIM (Autodesk Revit) и ERP (SAP), настройка аналитических дашбордов	3 месяца	Разработчики СЭД, инженеры проекта	Готовая к пилоту система с поддержкой многоязычности и проверкой на соответствие нормам
3. Пилотное внедрение	Тестирование системы на ограниченном участке.	Загрузка документации энергоблока, обучение сотрудников, тестирование процессов согласования.	2 месяца	ИТ-отдел, отдел документооборота	Сокращение времени согласований на 80%, снижение ошибок на 20%
4. Обучение персонала	Повышение компетенций сотрудников.	Проведение вебинаров, создание видеоИнструкций, тренинги для подрядчиков.	1 месяц	HR-отдел, внешние тренеры	Все сотрудники – уверенные пользователи системы
5. Полномасштабное внедрение	Подключение всех участников проекта.	Перенос всей документации в СЭД, настройка прав доступа, интеграция с системами безопасности.	4 месяца	ИТ-отдел, подрядчики	Единое информационное пространство для 500 и более пользователей
6. Мониторинг и поддержка	Обеспечение стабильной работы системы.	Внедрение метрик (время согласований, затраты), круглосуточная тех. поддержка, аналитические отчеты.	Постоянно	Служба поддержки, аналитики	Снижение затрат на документооборот, прозрачность процессов

Источник: составлено авторами.

## Список литературы

1. *Saak, A. E. Информационные технологии управления: учебник по специальности «Государственное и муниципальное управление» / А. Э. Саак, Е. В. Пахомов, В. Н. Тюшняков. – Москва: Питер, 2005. – 318 с.*
2. *Яблочников, Е. И. Автоматизация технологической подготовки производства в приборостроении: учебное пособие / Е. И. Яблочников, А. В. Пирогов, Ю. С. Андреев. – Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2019. – 116 с.*
3. *Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами: учебник для академического бакалавриата / А. В. Чекмарев. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 228 с.*
4. *Самуилов, К. Е. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении телекоммуникационными компаниями / К. Е. Самуилов, А. В. Чукарин, Н. В. Яркина. – Москва: Альпина Паблишер, 2009. – 442 с.*
5. *Прохорова, И. А. Информационные технологии в управлении: учебное пособие / И. А. Прохорова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Южно-Уральский государственный университет, Кафедра «Информатика». – Челябинск: ЮУрГУ, 2015. – 78 с.*
6. *Краснощёков, П. С. Оптимизация в автоматизированном проектировании / П. С. Краснощёков, В. В. Морозов, Н. М. Попов. – Москва: МАКС Пресс, 2008. – 323 с.*
7. *Бовтев, С. В. Информационные технологии в строительстве. Управление строительными проектами: учебное пособие / С. В. Бовтев; М-во образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. политехнический ун-т-нац. исслед. ун-т. – Санкт-Петербург: Изд-во политехнического ун-та, 2014. – 291 с.*
8. *Асмолов, В. Г. Основы обеспечения безопасности АЭС: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по профилю 140404 «Атомные электрические станции и установки» направления подготовки дипломированных специалистов «Техническая физика» / В. Г. Асмолов, В. Н. Блинков, О. М. Ковалевич. – Москва: Изд. дом МЭИ, 2010. – 93 с.*
9. *Организация и технология строительных, монтажных и специальных работ на строительстве атомных электростанций: тезисы докл. и сообщений на Всесоюз. семинаре 16–19 авг. 1971 г., Нововоронеж. АЭС / М-во энергетики и электрификации СССР. Центр науч.-техн. информации по энергетике и электрификации. Информэнерго. – Москва: Информэнерго, 1971. – 69 с.*
10. *Ковалев, А. М. Информационные технологии в управлении проектами: учебное пособие / А. М. Ковалев; М-во образования и науки Российской Федерации, Московский авиационный ин-т (Нац. исследовательский ун-т).*

## References

1. *Saak, A. E. Information Technologies in Management: a textbook for the specialty "State and Municipal Administration" / A. E. Saak, E. V. Pakhomov, V. N. Tyushnyakov. – Moscow: Piter, 2005. – 318 p.*
2. *Yablochnikov, E. I. Automation of Technological Preparation of Production in Instrument Making: A Study Guide / E. I. Yablochnikov, A. V. Pirogov, Yu. S. Andreev. – St. Petersburg: ITMO University, 2019. – 116 p.*
3. *Chekmarev, A. V. IT Project and Process Management: A Textbook for Academic Bachelor's Degree / A. V. Chekmarev. – Moscow: Yurait Publishing House, 2019. – 228 p.*
4. *Samoilov, K. E. Business Processes and Information Technologies in the Management of Telecommunication Companies / K. E. Samoilov, A. V. Chukarin, N. V. Yarkina. – Moscow: Alpina Publisher, 2009. – 442 p.*
5. *Prokhorova, I. A. Information Technologies in Management: a textbook / I. A. Prokhorova; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, South Ural State University, Department of Computer Science. – Chelyabinsk: SUSU, 2015. – 78 p.*
6. *Krasnoshchekov, P. S. Optimization in Computer-Aided Design / P. S. Krasnoshchekov, V. V. Morozov, N. M. Popov. – Moscow: MAKs Press, 2008. – 323 p.*
7. *Bovteev, S. V. Information Technologies in Construction. Construction Project Management: A Tutorial / S. V. Bovteev; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, St. Petersburg State Polytechnical University - National Research University. – St. Petersburg: Polytechnic University Publishing House, 2014. – 291 p.*
8. *Asmolov, V. G. Fundamentals of Nuclear Power Plant Safety: a textbook for students of higher education institutions studying in the profile 140404 "Nuclear Power Plants and Installations" in the direction of training certified specialists "Technical Physics" / V. G. Asmolov, V. N. Blinkov, O. M. Kovalovich. – Moscow: MPEI Publishing House, 2010. – 93 p.*
9. *Organization and Technology of Construction, Installation, and Specialized Work during the Construction of Nuclear Power Plants: Abstracts of Reports and Communications at the All-Union Seminar, August 16–19, 1971, Novovoronezh. Nuclear Power Plants / USSR Ministry of Energy and Electrification. Center for Scientific and Technical Information on Energy and Electrification. Informenergo. – Moscow: Informenergo, 1971. – 69 p.*
10. *Kovalev, A. M. Information Technologies in Project Management: A Tutorial / A. M. Kovalev; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Moscow Aviation Institute (National Research University).*

## Информация об авторах

**Пономаренко М.Д.**, ведущий специалист АО «Атомстройэкспорт», магистрант кафедры информационных технологий в государственном управлении РТУ МИРЭА (г. Москва, Российская Федерация).

**Сиганьков А.А.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий в государственном управлении РТУ МИРЭА (г. Москва, Российская Федерация).

**Бурлаков В.В.**, доктор экономических наук, профессор кафедры информационных технологий в государственном управлении РТУ МИРЭА, профессор кафедры цифровых технологий в здравоохранении Сеченовского университета (г. Москва, Российская Федерация).

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-107-112

# Формирование организационно-экономического механизма управления развитием инновационного потенциала промышленности региона

**Скурыдин А.В.**

В условиях ускоряющегося и усложняющегося характера экономических процессов управление развитием инновационного потенциала промышленного комплекса приобретает особую значимость. Возникает необходимость в разработке современных организационно-экономических инструментов. Цель исследования заключалась в уточнении теоретико-методических основ и разработке организационно-экономического механизма, обеспечивающего эффективное управление развитием инновационного потенциала. Методическая база исследования основана на применении системного подхода, структурного анализа и моделирования. В статье уточнено содержание понятия «организационно-экономический механизм», а также представлена его структурная интерпретация. Определены цели и результаты функционирования механизма, выделены объекты и субъекты управления, описаны структурные элементы, методические и практические инструменты, образующие целостную систему взаимодействия. Предложенный механизм позволяет непрерывно рационализировать инновационный потенциал за счёт корректировки приоритетов развития и гибкой ре-структуризации факторов, влияющих на его формирование, принимая во внимание их временную динамику и взаимное влияние, что приобретает особую актуальность в условиях нарастающей неопределенности и нестабильности. В практической деятельности разработанный организационно-экономический механизм может быть использован для комплексной оценки инновационного потенциала, эффективной организации инновационной политики промышленности региона, а также при подготовке стратегических и программных документов на региональном уровне.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ****ГОСТ 7.1-2003**

Скурыдин А.В. Формирование организационно-экономического механизма управления развитием инновационного потенциала промышленности региона // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 107–112.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

Инновации, инновационное развитие, организационно-экономические инструменты, промышленный комплекс, стратегия развития, инновационная политика, региональное развитие.

# Formation of the organizational-economic mechanism for managing the development of the innovation potential of a region's industry

Skurydin A.V.

In the context of accelerating and increasingly complex economic processes, managing the development of the innovation potential of the industrial complex becomes particularly significant. This necessitates the development of modern organizational and economic tools. The purpose of the study was to refine the theoretical and methodological foundations and to design an organizational and economic mechanism that ensures effective management of innovation potential development. The methodological framework of the research is based on the application of a systemic approach, structural analysis, and modeling. The article clarifies the concept of an «organizational and economic mechanism» and presents its structural interpretation. The goals and outcomes of the mechanism's functioning are defined, the objects and subjects of management are identified, and its structural elements, methodological and practical tools forming a holistic system of interaction are described. The proposed mechanism enables continuous rationalization of innovation potential through the adjustment of development priorities and the flexible restructuring of the factors influencing its formation, taking into account their temporal dynamics and mutual interdependence. This becomes especially relevant under conditions of increasing uncertainty and instability. In practical application, the developed organizational and economic mechanism can be used for a comprehensive assessment of innovation potential, for the effective organization of regional industrial innovation policy, as well as in the preparation of strategic and program documents at the regional level.

#### FOR CITATION

Skurydin A.V. Formation of the organizational-economic mechanism for managing the development of the innovation potential of a region's industry. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 107–112.

#### APA

#### KEYWORDS

*Innovation, innovative development, organizational and economic tools, industrial complex, development strategy, innovation policy, regional development.*

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях инновации становятся ключевым фактором устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности как национальных экономик в целом, так и отдельных регионов внутри страны. Про-

мышленный сектор, будучи ключевой основой экономики, является главным звеном в процессах технологической модернизации и генерации добавленной стоимости. Однако преобразование инновационного потенциала промышленного комплекса в реальное экономическое развитие

региона, остается сложной задачей. В связи с этим особое внимание уделяется вопросу повышения эффективности функционирования промышленности путем разработки различных организационно-экономических инструментов. При этом ключевым условием их успеха и обеспечения перманентного инновационного развития является целостность – системная интеграция этих мер в единый, слаженный механизм.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Прежде чем разрабатывать организационно-экономический механизм управления развитием инновационного потенциала, необходимо уточнить, что именно следует понимать под механизмом.

Понятие «механизм» широко используется в различных областях научного знания, каждая из которых наполняет этот термин специфическим содержанием. В толковом словаре русского языка С. И. Ожегова в широком смысле механизм определяется как «*система, устройство, определяющие порядок какого-нибудь вида деятельности; последовательность состояний, процессов, определяющих собою какое-нибудь действие*» [1].

В контексте исследований по экономике и управлению возникает концепция «организационно-экономического механизма». Так, в 2007 году лауреаты Нобелевской премии по экономике Л. Гурвиц, Р. Майерсон, Э. Маскин сделали «*основополагающий вклад в теорию экономических механизмов*» [2]. Авторы обосновали, что любое взаимодействие между экономическими субъектами может быть интерпретировано как стратегическая игра, при этом под механизмом понимается форма игры, то есть описание возможных действий субъектов и их последствий.

О. В. Навоева определяет организационно-экономический механизм как «*инструментарий управления, включающий нормативно-правовые акты, организационные структуры, побудительные мотивы, стимулы, методы, меры, силы и средства, с помощью которых субъект управления воздействует на объект в интересах достижения поставленных целей инновационного развития*» [3].

В новом экономическом словаре А. И. Азрилияна под экономическим механизмом понимается «*совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы, их регулирование*» [4].

Б. А. Райзберг под организационно-экономическим механизмом определяет совокупность организационных структур, конкретных форм и методов управления, а также правовых форм, с помощью которых реализуется действующие

в конкретных условиях экономические законы, процесс воспроизводства [5].

Таким образом, по мнению автора, организационно-экономический механизм – это комплексная система, объединяющая организационные, экономические и управленческие инструменты, структурирующая взаимодействие между участниками экономической системы и направленная на достижение поставленных целей.

Структура организационно-экономического механизма управления развитием инновационного потенциала промышленности региона представлена на рисунке 1. Следует описать особенности построения и работы механизма.

Ключевым методическим вопросом разработки организационно-экономического механизма выступает определение приоритетов инновационной политики. В рамках исследования действия государственных органов трактуются как системные и своевременные меры общего характера, направленные на решение стратегических задач и достижение целевых показателей развития промышленности региона.

**Целью** организационно-экономического механизма является обеспечение стратегического развития инновационного потенциала промышленности региона.

**Вход** механизма управления инновационным развитием промышленности региона включает следующие ключевые компоненты:

- указы президента [6] и распоряжения правительства [7], которые определяют стратегические рамки развития и включают: цели (обеспечение технологического суверенитета, переход к инновационно ориентированному экономическому росту, усиление роли технологий), направления (приоритетные отрасли, критические технологии, точки роста), приоритеты (импортозамещение в ключевых отраслях, развитие сквозных технологий, создание инновационной инфраструктуры);

- исходное состояние инновационного потенциала региона (технологический уровень промышленности, научно-исследовательская база, инфраструктурные возможности, институциональная среда, кадровый потенциал, финансово-инвестиционный потенциал и т.д.).

**Управляющая подсистема** представляет собой иерархически организованную структуру органов власти и управления, осуществляющих стратегическое руководство инновационным развитием промышленного комплекса региона. Региональный уровень выстраивает цели и приоритеты в согласии с федеральным курсом,

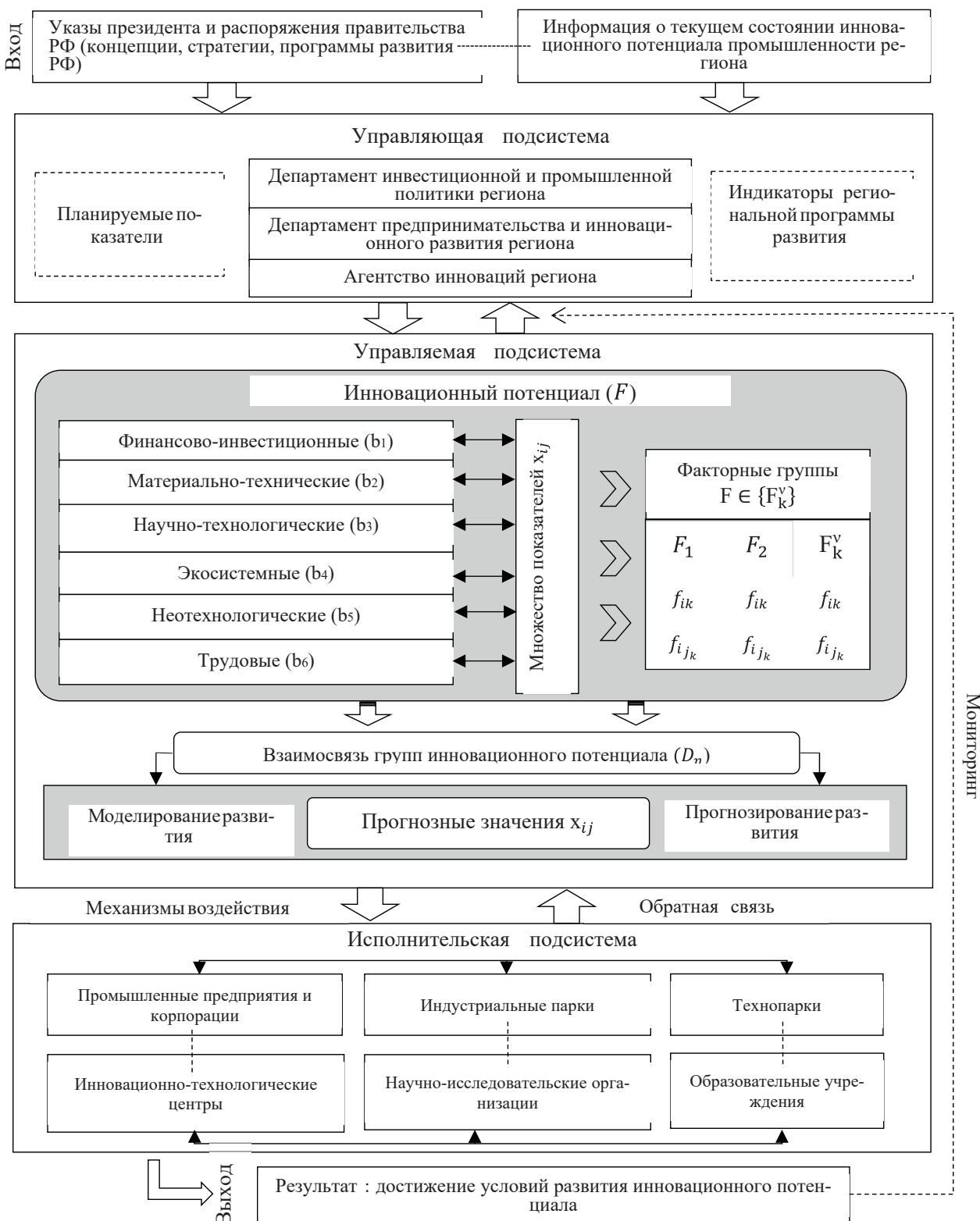


Рисунок 1. Организационно-экономический механизм управления развитием инновационного потенциала промышленности региона

адаптируя его к местной специфике. В результате формируются региональные стратегии, программы развития, включающие целевые индикаторы, которые отражают как общенациональные ориентиры, так и специфику территориального производственного комплекса. Данная подсистема выполняет координирующие и регулирующие функции, обеспечивая целенаправленное развитие инновационного потенциала.

В качестве объекта управления (управляемая подсистема) в механизме выступает инновационный потенциал ( $F$ ) промышленности региона, характеризующийся следующими взаимосвязанными структурными блоками ( $b$ ): финансово-инвестиционный, материально-технический, научно-технологический, трудовой, экосистемный, неотехнологический. Каждый из которых описывается множеством показателей  $x$ .

**Управляемая подсистема** реализует формирование стратегических направлений развития инновационного потенциала, задаваемых целевыми индикаторами ( $x_{ij}$ ). Под индикаторами понимается система показателей, характеризующих состояние, динамику и тенденции инновационного развития. Эти значения определяются посредством предложенного методического подхода, включающего: формирование факторных групп потенциала ( $F_k^v$ ), имеющих вариацию и зависящих от изменений определяющих многофакторных параметров  $f_{ik}$  и сопряженных факторных параметров  $f_{ijk}$ ; оценку уровня внутренней взаимосвязи групп ( $D_n$ ) потенциала; разработку сценария развития инновационного потенциала, на основе всестороннего анализа структуры потенциала, факторных групп и их внутренней связности.

Более подробно методические и инструментальные основы представлены в [8] и разрабатываются автором под общим названием «Методика анализа и оценки инновационного потенциала промышленности региона».

**Исполнительская подсистема** организационно-экономического механизма управления развитием инновационного потенциала промышленности региона представляет собой ключевой элемент реализации стратегических целей, который трансформирует управленческие решения в конкретные результаты инновационного развития через синхронизированную деятельность взаимосвязанных элементов инновационно-производственного комплекса. К ним относятся инновационно-активные промышленные предприятия и корпорации, индустриальные парки, инновационно-технологические центры,

научно-исследовательские организации, технопарки, образовательные организации и т.д. Данные субъекты выступают ключевыми драйверами технологической модернизации региональной промышленности.

Выход (результат функционирования) организационно-экономического механизма управления развитием инновационного потенциала промышленности региона представляет собой систему достигнутых целевых состояний и сопутствующих социально-экономических эффектов. Следует отметить, что результат не является точечным, а отражает динамическую трансформацию инновационного потенциала региона под воздействием управляющих воздействий механизма. Потенциал характеризуется достигнутыми количественными и качественными параметрами, изменяющимися во времени. Динамическое перераспределение ресурсов между опережающими, базовыми и запаздывающими факторами [9] приводит к сбалансированному развитию, устранению «узких мест» и усилию внутренней связности групп потенциала.

Системообразующим элементом организационно-экономического механизма выступает информационный поток, который обеспечивает его целостность через движение внешних и внутренних данных. Эти потоки структурируют взаимодействие между подсистемами управления и реализуют эффективное использование информации для принятия решений. В механизме отражены прямые и обратные связи всех подсистем.

Взаимодействие подсистем образует замкнутый контур управления, реализующий принцип «планирование-реализация-контроль-развитие». Механизм генерирует обратную связь через мониторинг достижения целевых индикаторов (статистических показателей), отражающих результаты инновационной деятельности и ее влияние на экономическое развитие региона, позволяя оперативно корректировать сценарии развития в ответ на изменения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в отличие от существующих предложенный механизм обеспечивает непрерывную рационализацию инновационного потенциала через трансформацию приоритетов развития и адаптивную реструктуризацию факторов, влияющих на его формирование, с учетом их изменчивости во времени и взаимного влияния.

Сформированный автором организационно-экономический механизм управления развитием инновационного потенциала промыш-

ленности может быть принят на региональном уровне как инструмент формирования стратегических программных документов. Данный механизм обеспечивает возможность всестороннего анализа потенциала и эффективной

организации инновационной политики промышленности региона в условиях ускоряющихся и усложняющихся экономических процессов, сопровождающихся ростом неопределенности и нестабильности.

## Список литературы

1. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов; под редакцией доктора филологических наук, профессора Л. И. Скворцова. – 28-е изд., перераб. – Москва: Мир и образование, 2024. – 1375 с.
2. Шведская королевская академия наук. (2007). Теория проектирования механизмов: научная подготовка к присуждению премии Шведского Риксбанка в области экономических наук памяти Альфреда Нобеля за 2007 год. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2007.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).
3. Навоева, О. В. Особенности организационно-экономического механизма управления инновационным развитием северо-восточного региона России / О. В. Навоева // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2(34). – С. 54-57.
4. Новый экономический словарь / под ред. А. И. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2009. – 1088 с.
5. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2012.
6. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 года № 642. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207967/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/) (дата обращения: 12.07.2025).
7. Концепция технологического развития на период до 2030 года. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 года № 1315-р. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_447895/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447895/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/) (дата обращения: 20.07.2023).
8. Скурыдин, А. В., Мызникова, М. Н. Факторный анализ инновационного потенциала обрабатывающих производств Москвы / А. В. Скурыдин, М. Н. Мызникова // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2025. – Т. 27, № 1. – С. 107-120. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.1.9>.
9. Скурыдин, А. В. Развитие классификации факторов формирования инновационного потенциала региональной экономической системы / А. В. Скурыдин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 7, № 7. – С. 124-130. – DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.07.012>.

## References

1. Ozhegov, S. I. Explanatory dictionary of the Russian language of about 100,000 words, terms and phraseological expressions / S. I. Ozhegov; edited by Doctor of Philology, Professor L. I. Skvortsov. – 28th ed., revised Moscow: Mir i obrazovanie Publ., 2024. – 1375 p.
2. The Royal Swedish Academy of Sciences. (2007). Mechanism design theory: Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2007. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2007.pdf> (access date: 20.07.2023).
3. Navoeva, O. V. Features of the organizational and economic mechanism for managing innovative development in the Northeastern region of Russia / O. V. Navoeva // Problems of modern economics. – 2010. – № 2(34). – Pp. 54-57.
4. New Economic Dictionary / edited by A. I. Azriliyan. – Moscow: Institute of New Economics, 2009. – 1088 p.
5. Raizberg, B. A. Modern Economic Dictionary / B. A. Raizberg, L. Sh. Lozovsky, E. B. Starodubtseva. – Moscow: INFRA-M, 2012.
6. The strategy of scientific and technological development of the Russian Federation. Approved by Decree of the President of the Russian Federation No. 642 dated December 1, 2016. – [Electronic resource] – Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207967/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/) (access date: 20.07.2023).
7. The concept of technological development for the period up to 2030. Approved by Decree of the Government of the Russian Federation dated May 20, 2023 № 1315-R. – [Electronic resource] – Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_447895/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447895/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/) (access date: 20.07.2023).
8. Skurydin, A. V., Myznikova, M. N. Factor analysis of the innovative potential of Moscow's manufacturing industries / A. V. Skurydin, M. N. Myznikova // Bulletin of the Volgograd State University. Economy. – 2025. – Vol. 27, № 1. – Pp. 107-120. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.1.9>.
9. Skurydin, A. V. Development of classification of factors of formation of innovative potential of the regional economic system / A.V. Skurydin // Economics and management: problems, solutions. – 2025. – № 7, Vol. 7. – Pp. 124-130. – DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.07.012>.

## Информация об авторе

Скурыдин А.В., аспирант Национального исследовательского университета «Московский энергетический институт». SPIN-код 5995-4032. ORCID: 0009-0004-4819-0920 (г. Москва, Российской Федерации).

© Скурыдин А.В., 2025.

## Information about the author

Skurydin A.V., postgraduate student at the National Research University "Moscow Power Engineering Institute". The SPIN code is 5995-4032. ORCID: 0009-0004-4819-0920 (Moscow, Russian Federation).

© Skurydin A.V., 2025.

# Взаимодействие механизмов государственно-частного партнерства и регулирования трудовой миграции в развитии спортивной инфраструктуры регионов

Игумнов Г.И., Кабардов А.А.

В статье исследуется комплексное взаимодействие механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) и регулирования трудовой миграции в контексте развития спортивной инфраструктуры регионов. На основе системного анализа выявлены ключевые проблемы координации этих инструментов. К ним относятся структурные дисбалансы на региональных рынках труда, недостаточная гибкость миграционного законодательства и высокие риски при реализации масштабных инфраструктурных проектов. Для решения этих задач разработана концептуальная модель эффективного взаимодействия ГЧП и миграционной политики. Она включает инструменты проектного кадрового планирования, адаптацию миграционных норм под нужды конкретных проектов и механизмы социальной интеграции трудовых мигрантов. На основе данной модели предложен комплекс практических рекомендаций для органов власти и частных инвесторов, направленный на совершенствование управления трудовыми ресурсами и минимизацию рисков в проектах спортивной инфраструктуры.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Игумнов Г.И., Кабардов А.А. Взаимодействие механизмов государственно-частного партнерства и регулирования трудовой миграции в развитии спортивной инфраструктуры регионов // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 113–118.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Государственно-частное партнерство, трудовая миграция, спортивная инфраструктура, региональное развитие, управление трудовыми ресурсами, устойчивое развитие.

# Interaction of public-private partnership mechanisms and regulation of labor migration in the development of regional sports infrastructure

Igumnov G.I., Kabardov A.A.

The article examines the complex interaction of public-private partnership (PPP) mechanisms and regulation of labor migration in the context of the development of regional sports infrastructure. Based on the system analysis, key problems of coordination of these instruments have been identified, including imbalances in regional labor markets, insufficient flexibility of migration legislation, and risks of implementing infrastructure projects. A conceptual model of effective interaction between PPP and migration policy has been developed, including mechanisms for project personnel planning, adaptation of migration regulation and social integration of migrant workers. Practical recommendations for improving human resource management in sports infrastructure projects are proposed.

#### FOR CITATION

#### APA

Igumnov G.I., Kabardov A.A. Interaction of public-private partnership mechanisms and regulation of labor migration in the development of regional sports infrastructure. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 113–118.

#### KEYWORDS

*Public-private partnership, labor migration, sports infrastructure, regional development, human resource management, sustainable development.*

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена растущей потребностью в комплексных решениях задач регионального развития через эффективную координацию инвестиционных процессов и миграционной политики. Развитие спортивной инфраструктуры признается важным фактором социально-экономического прогресса регионов, способствующим улучшению качества жизни населения, укреплению здоровья нации и формированию позитивного имиджа территорий. Однако его устойчивое развитие сдерживается некоторыми ключевыми факторами, рассмотрим более подробно ограниченность бюджетных ре-

сурсов и структурный дисбаланс на региональных рынках труда.

Государственно-частное партнерство представляет собой перспективный механизм привлечения инвестиций в спортивную инфраструктуру, доказавший свою эффективность в международной практике. Тем не менее, его результативность в российских регионах существенно зависит от решения кадровых вопросов, особенно в условиях демографических вызовов и неравномерного распределения трудовых ресурсов. Трудовая миграция, в свою очередь, может выступать как дополнительным ресурсом развития, так и источником социальных рисков, что

требует взвешенного государственного регулирования.

В настоящее время наблюдается значительный дисбаланс между механизмами ГЧП и регулированием трудовой миграции, что проявляется в нормативно-правовой несогласованности, отсутствии интегрированных подходов к планированию трудовых ресурсов и недостаточном учете региональной специфики при реализации инфраструктурных проектов. Это приводит к существенному росту рисков реализации проектов, увеличению сроков строительства и эксплуатации объектов, снижению их экономической эффективности, а также возникновению социальной напряженности в регионах-реципиентах миграционных потоков.

Авторами ставится цель разработки комплексной концептуальной модели взаимодействия механизмов ГЧП и регулирования трудовой миграции для обеспечения устойчивого развития спортивной инфраструктуры регионов.

В данном исследовании авторами использован институциональный и сравнительно-аналитический подход: эмпирическая база составлена из анализа нормативно-правовых актов, официальной статистики органов публичной власти, данных цифровых платформ и сформировавшихся практик, а также экспертных оценок реализации проектов ГЧП в спортивной сфере.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Развитие спортивной инфраструктуры через механизмы ГЧП характеризуется комплексом специфических особенностей, требующих междисциплинарного подхода к исследованию. Теоретической основой изучения взаимодействия ГЧП и миграционных процессов выступают концепции устойчивого развития, теории региональной экономики, институциональная экономическая теория и современные подходы к управлению человеческими ресурсами.

С методологической точки зрения, взаимодействие механизмов ГЧП и регулирования трудовой миграции может быть рассмотрено через призму системного подхода, предполагающего анализ взаимосвязей между институциональной средой, экономическими процессами и социальными аспектами развития регионов. Важное значение имеет принцип комплексности, учитывающий необходимость согласования интересов всех стейкхолдеров: государства, частных инвесторов, местного населения и трудовых мигрантов.

В контексте регулирования трудовой миграции при реализации проектов ГЧП особую

актуальность приобретают вопросы создания эффективных институциональных механизмов, позволяющих балансировать экономическую целесообразность привлечения рабочей силы с социальной стабильностью принимающих регионов. Это требует разработки специальных инструментов миграционного регулирования, адаптированных к специфике инфраструктурных проектов в спортивной сфере.

Анализ современной практики развития спортивной инфраструктуры через механизмы ГЧП в российских регионах позволяет выявить ряд устойчивых тенденций и системных проблем. С 2010 года наблюдается значительный рост числа проектов ГЧП в спортивной сфере, обусловленный как мегасобытиями международного уровня (Чемпионат мира по футболу 2018 года, Универсиада 2019 года), так и реализацией федеральных и региональных программ развития физической культуры и спорта. На начало 2025 в России успешно функционируют порядка 60 ГЧП-проектов в субъектах РФ, которые в совокупности могут принести ожидаемый социально-экономический эффект в размере 85 млрд рублей. Общий объем законтрактованных инвестиций в проекты составляет около 7 трлн рублей, из которых более 5,5 трлн рублей (77%) приходятся на частные инвестиции [5].

Ключевые характеристики проектов ГЧП в спортивной инфраструктуре включают:

- высокую капиталоемкость объектов, требующую значительных объемов инвестиций;
- длительные сроки окупаемости (в среднем 10 – 15 лет);
- необходимость обеспечения многофункционального использования объектов;
- зависимость экономической эффективности от качества эксплуатационного менеджмента;
- значительное влияние на социальную среду и имидж региона.

Среди наиболее существенных проблем развития спортивной инфраструктуры на принципах ГЧП следует выделить: ограниченность региональных бюджетов для софинансирования проектов; недостаточность инструментов долгосрочного финансового планирования; несовершенство методик оценки социально-экономической эффективности проектов; недостаточная квалификация кадров для реализации сложных проектов ГЧП; несовершенство нормативно-правовой базы регулирования ГЧП; бюрократические барьеры и административные ограничения [4].

Особую значимость приобретает проблема «белых слонов» – объектов, строительство которых не сопровождается полноценной проработкой вопросов последующей эксплуатации и содержания. Эта проблема особенно актуальна для моногородов и депрессивных регионов, где коммерческий потенциал спортивных объектов существенно ограничен. В качестве примера можно привести футбольный стадион «Мордовия-Арена» в Саранске, построенный специально к мировому первенству 2018 года. Его строительство обошлось в 16,5 млрд. рублей, однако на сегодняшний день данный объект используется лишь в качестве резервного для матчей Российской премьер-лиги по футболу.

Современная система регулирования трудовой миграции в Российской Федерации характеризуется недостаточной гибкостью для обеспечения потребностей инфраструктурных проектов, реализуемых на принципах ГЧП. Действующий механизм квотирования, основанный на общих подходах без учета отраслевых и региональных особенностей, не позволяет эффективно удовлетворять потребности конкретных проектов в квалифицированных кадрах.

Анализ статистических данных показывает значительный дисбаланс между потребностями экономики в квалифицированных кадрах и реальной структурой трудовой миграции. Так, по данным МВД России, в 2022 году около 65% трудовых мигрантов были заняты в сферах, не требующих высокой квалификации, тогда как потребность инфраструктурных проектов в квалифицированных рабочих и специалистах удовлетворена лишь на 40 – 50% [3].

Исследование выявило следующие ключевые проблемы регулирования трудовой миграции в контексте реализации проектов ГЧП и пути их решения (таблица 1).

Особую сложность представляет учет региональной специфики при регулировании трудовой миграции. Регионы существенно различаются по демографическому потенциалу, состоянию рынков труда, миграционной привлекательности и возможностям трудоустройства иностранных работников.

Разработанная концептуальная модель взаимодействия механизмов ГЧП и регулирования трудовой миграции представляет собой много-

Таблица 1

*Ключевые проблемы регулирования трудовой миграции  
в контексте реализации проектов ГЧП и пути их решения*

Ключевая проблема	Следствие для проекта ГЧП	Предлагаемый механизм решения в рамках концептуальной модели
1. Отсутствие целевых механизмов привлечения рабочей силы для конкретных инфраструктурных проектов	Срыв сроков реализации проекта; рост затрат на поиск и привлечение кадров; использование менее квалифицированного персонала.	Внедрение «проектных миграционных квот» для приоритетных объектов ГЧП, привязанных к конкретному проекту и его жизненному циклу (Нормативно-правовой блок).
2. Недостаточная координация между миграционной политикой и стратегиями регионального развития	Дисбаланс на региональном рынке труда; возникновение «перегрева» в одних секторах и дефицита кадров в других; социальная напряженность.	Создание координационных органов при региональных администрациях для согласования инвестиционной и миграционной политики (Институциональный блок).
3. Несовершенство программ профессиональной подготовки и социальной адаптации трудовых мигрантов	Низкая производительность труда; проблемы в коммуникации и соблюдении техники безопасности; высокая текучесть кадров.	Реализация программ профессиональной подготовки, языковой и социальной адаптации, финансируемых в том числе за счет средств проекта (Организационно-экономический и Социальный блоки).
4. Отсутствие системы мониторинга потребности в трудовых ресурсах для перспективных проектов	Невозможность прогнозирования и планирования миграционных потоков; принятие управлеченческих решений на основе устаревших данных.	Формирование единой системы мониторинга потребности в трудовых ресурсах для перспективных проектов ГЧП (Институциональный блок).
5. Риски возникновения «белых слонов» из-за нехватки квалифицированного эксплуатационного персонала	Недополучение социально-экономического эффекта от объекта после его ввода в эксплуатацию; рост нагрузки на региональный бюджет.	Развитие корпоративных программ подготовки и развития кадров, включая создание программ профессиональных стандартов для работников спортивной инфраструктуры (Рекомендации для частных инвесторов).

**Источник:** составлено авторами.

уровневую систему, включающую четыре взаимосвязанных блока: институциональный, нормативно-правовой, организационно-экономический и социальный.

Институциональный блок модели включает: создание координационных органов при региональных администрациях, ответственных за согласование инвестиционной и миграционной политики; разработку методических рекомендаций по интеграции миграционной составляющей в проекты ГЧП; формирование системы мониторинга и контроля реализации проектов.

Нормативно-правовой блок предусматривает: внедрение специальных миграционных квот для проектов ГЧП, имеющих стратегическое значение для развития региона; разработку типовых положений соглашений о ГЧП, включающих требования к кадровому обеспечению; создание упрощенных процедур легализации иностранных работников для приоритетных проектов.

Организационно-экономический блок включает: механизмы проектного кадрового планирования, интегрированные в жизненный цикл проекта; программы профессиональной подготовки и адаптации трудовых мигрантов; механизмы финансовой поддержки программ подготовки кадров.

Социальный блок модели предусматривает: разработку и реализацию программ социальной интеграции трудовых мигрантов; меры по предотвращению социальной напряженности в регионах реализации проектов; развитие межкультурного диалога и программ социальной адаптации; создание системы поддержки местного населения, затрагиваемого реализацией проектов.

На основе проведенного исследования и разработанной концептуальной модели сформулированы конкретные практические рекомендации для различных групп стейкхолдеров.

Для федеральных органов государственной власти: внедрение механизма «проектных миграционных квот» для приоритетных объектов ГЧП, имеющих стратегическое значение для развития регионов; разработка и утверждение стандартов кадрового обеспечения инфраструктурных проектов; создание единой системы мониторинга потребности в трудовых ресурсах для перспективных проектов ГЧП; совершенствование процедур признания квалификации иностранных специалистов.

Для региональных органов власти: разработка региональных программ координации инвестиционной и миграционной политики; создание

центров компетенций по кадровому обеспечению проектов ГЧП; организация системы профессиональной подготовки и переподготовки кадров для нужд реализуемых проектов.

Для частных инвесторов и операторов проектов ГЧП: развитие корпоративных программ подготовки и развития кадров; внедрение стандартов социальной ответственности в работе с трудовыми мигрантами; формирование системы профессиональных стандартов для работников спортивной инфраструктуры; создание программ адаптации и интеграции иностранных работников.

В контексте реализации масштабных проектов в сфере спортивной инфраструктуры, характеризующихся повышенной капиталоемкостью и сжатыми сроками строительства, обеспечение объектов квалифицированными трудовыми ресурсами приобретает критическое значение. Трудовая миграция, в данном случае, выступает не просто сопутствующим явлением, а стратегическим элементом кадрового планирования, способным компенсировать структурные дисбалансы региональных рынков труда [1].

Эффективное управление миграционными потоками позволяет решить ключевые кадровые проблемы, возникающие при реализации проектов ГЧП: дефицит специалистов узкого профиля (например, инженеров-проектировщиков уникальных сооружений, монтажников сложного технологического оборудования), нехватку квалифицированных рабочих строительных специальностей, а также необходимость формирования эксплуатационного персонала для последующей эффективной работы объектов.

Однако потенциал трудовой миграции в настоящее время используется недостаточно и зачастую стихийно. Как показал анализ, действующая система квотирования и выдачи разрешительных документов для иностранных работников отличается излишней централизацией и бюрократизированностью. Она не учитывает срочность и специфику потребностей конкретного инфраструктурного проекта, что приводит к критическим задержкам и росту непроизводственных издержек для частного партнера.

Правовой статус трудовых мигрантов, их социальная и культурная адаптация также оказывают прямое влияние на успех проекта. Непродуманная политика в этой сфере может порождать риски социальной напряженности в регионе, снижать производительность труда, увеличивать текучесть кадров и, как следствие,

негативно сказываться на репутации проекта в целом. Это создает дополнительные репутационные риски как для государства, так и для частного инвестора [2].

Таким образом, интеграция механизмов регулирования трудовой миграции в управленийский цикл проекта ГЧП – от стадии предпроектных изысканий до этапа эксплуатации объекта – является не вспомогательной, а одной из ключевых задач. Это требует перехода от реактивного к проактивному регулированию, при котором миграционная политика становится гибким инструмен-

том достижения конкретных инфраструктурных и социально-экономических целей региона.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование демонстрирует необходимость комплексного подхода к координации механизмов ГЧП и регулирования трудовой миграции в развитии спортивной инфраструктуры регионов. Разработанная концептуальная модель позволяет обеспечить эффективное управление трудовыми ресурсами через согласование инвестиционных процессов и миграционной политики на всех этапах жизненного цикла проектов.

## Список литературы

1. Гельманова, З. С., Саульский, Ю. Н., Иванова, А. В. Трудовая мобильность и миграция: эффективное управление международными командами через методы и инструменты адаптации и взаимодействия // In The World Of Science and Education. – 2024. – № 15 декабря ЭН1. – С. 37-40.
2. Воробьева, О. Д., Рубина, А. Е. Подходы к оценке вклада трудовых мигрантов в экономику принимающей страны // Уровень жизни населения регионов России. – 2023. – Т. 19. – № 4. – С. 591-601.
3. Красинец, Е. С. Трудовая миграция в Россию: тренды развития и последствия для рынка труда // Региональные
- проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 12. – С. 189-198.
4. Александров, А. В., Шуманская, А. Б. Анализ практики применения механизма государственно-частного партнерства в строительстве инфраструктуры (на примере спортивных сооружений) // Экономика строительства. – 2025. – № 7. – С. 306-308.
5. Папоян, Р. А., Воротников, А. М. Проблемы и перспективы взаимодействия государства и бизнеса в развитии спортивной инфраструктуры // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2021. – № 16-2. – С. 587-591.

## References

1. Gelmanova, Z. S., Saulsky, Yu. N., Ivanova, A. V. Labor mobility and migration: effective management of international teams through methods and tools of adaptation and interaction // In the World of Science and Education. – 2024. – № 15 December ЭН1. – Pp. 37-40.
2. Vorobyeva, O. D., Rubina, A. E. Approaches to assessing the contribution of migrant workers to the economy of the host country // The standard of living of the population of the Russian regions. – 2023. – Vol. 19. – № 4. – Pp. 591-601.
3. Krasinets, E. S. Labor migration to Russia: development trends and consequences for the labor market // Regional

- problems of economic transformation. – 2023. – № 12. – Pp. 189-198.
4. Alexandrov, A. V., Shumanskaya, A. B. Analysis of the practice of using the mechanism of public-private partnership in the construction of infrastructure (using the example of sports facilities) // Economics of construction. – 2025. – № 7. – Pp. 306-308.
5. Papoyan, R. A., Vorotnikov, A. M. Problems and prospects of interaction between the state and business in the development of sports infrastructure //Russia: trends and development prospects. – 2021. – № 16-2. – Pp. 587-591.

## Информация об авторах

**Игумнов Г.И.**, аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

**Кабардов А.А.**, аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Игумнов Г.И., Кабардов А.А., 2025.

## Information about the authors

**Igumnov G.I.**, postgraduate student of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

**Kabardov A.A.**, postgraduate student of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

© Igumnov G.I., Kabardov A.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-119-127

# Приоритетные инвестиционные проекты в области освоения лесов как эффективный инструмент капиталовложения

Терновский С.Н., Кондратов П.А.

Приоритетные инвестиционные проекты (ПИП) в области освоения лесов рассматриваются как эффективный инструмент капиталовложений, обеспечивающий баланс между экономической выгодой и экологической устойчивостью. В статье анализируется их сущность, нормативно-правовая база, включая Лесной кодекс РФ и Постановление Правительства № 190, а также экономические и экологические преимущества, такие как рост экспорта и лесовосстановление. Особое внимание уделяется вызовам, включая высокие затраты, климатические риски и бюрократические барьеры, а также механизмам государственной поддержки через льготы и государственно-частное партнерство. На основе SWOT-анализа выявлены сильные стороны и угрозы, подчеркивающие необходимость прозрачности и инноваций. В заключение предлагаются рекомендации по усилению мониторинга, цифровизации и вовлечения местных сообществ, а также направления для дальнейших исследований, включая долгосрочную эффективность и климатическую адаптацию. ПИП способны стать драйвером устойчивого развития лесного сектора, если их реализация будет опираться на комплексный подход.

для цитирования

Терновский С.Н., Кондратов П.А. Приоритетные инвестиционные проекты в области освоения лесов как эффективный инструмент капиталовложения // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 119–127.

ГОСТ 7.1-2003

ключевые слова

Приоритетные инвестиционные проекты, освоение лесов, устойчивое развитие, государственная поддержка, лесной сектор.

# Priority investment projects in forest development as an effective investment tool

Ternovsky S.N., Kondratov P.A.

Priority investment projects (PIPs) in forest development are considered an effective investment tool, balancing economic benefits with environmental sustainability. This article analyzes their nature, the legal framework, including the Forest Code of the Russian Federation and Government Resolution No. 190, as well as economic and environmental benefits, such as increased exports and reforestation. Particular attention is given to challenges, including high costs, climate risks, and bureaucratic barriers, as well as to mechanisms of state support through incentives and public-private partnerships. A SWOT analysis identifies strengths and threats, highlighting the need for transparency and innovation. Recommendations for strengthening monitoring, digitalization, and community engagement are offered, as well as areas for further research, including long-term effectiveness and climate adaptation. PIPs have the potential to drive sustainable development in the forestry sector if their implementation is based on an integrated approach.

## FOR CITATION

Ternovsky S.N., Kondratov P.A. Priority investment projects in forest development as an effective investment tool. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 119–127.

## APA

## KEYWORDS

Priority investment projects, forest development, sustainable development, state support, forestry sector.

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современных глобальных вызовов, таких как изменение климата, дефицит природных ресурсов и необходимость устойчивого развития, изучение приоритетных инвестиционных проектов (далее – ПИП) в области освоения лесов становится исключительно актуальным для науки. Эти проекты представляют собой не только инструмент привлечения капитала, но и способ достижения баланса между экономической выгодой и сохранением экосистем [10]. Они способствуют эффективному управлению лесными ресурсами, обеспечивая занятость, экспортный потенциал и снижение углеродного следа. Актуальность темы обусловлена потребностью в научных подходах, которые позволяют оптимизировать инвестицион-

ные стратегии, минимизировать экологические риски и поддерживать долгосрочную стабильность лесного сектора, что делает данное направление приоритетным для исследований.

За рубежом тему ПИП в лесном секторе активно развивают такие исследователи, как Р. П. Чуди и Ф. В. Каббедж [1]. Чуди сосредотачивается на анализе лесных инвестиций как финансового актива, подчеркивая их привлекательность для частных инвесторов через механизмы снижения рисков и интеграции экологических стандартов. Каббедж, в свою очередь, изучает долгосрочные экономические эффекты лесных проектов, акцентируя внимание на их роли в устойчивом развитии и привлечении институциональных инвесторов. Их работы подчеркивают важность

междисциплинарного подхода, объединяющего экономику и экологию для создания устойчивых инвестиционных моделей.

В российской науке значительный вклад в изучение ПИП вносят исследователи, такие как И. С. Зиновьева, Н. П. Прядилина, А. Г. Семин, Е. Н. Скворцов, С. А. Коньшакова, И. П. Давыдов и С. Г. Кузнецов. Зиновьева с коллегами анализируют практические аспекты реализации ПИП, уделяя внимание их влиянию на региональную экономику и переработку древесины, а также выявлению барьеров в нормативной базе [6]. Кузнецов с соавторами фокусируются на механизмах государственно-частного партнерства, исследуя, как государственные льготы и поддержка способствуют эффективности проектов в лесопромышленном комплексе [9]. Их исследования подчеркивают уникальные особенности российского контекста, включая логистические и административные вызовы.

Несмотря на значительный объем исследований, в научной литературе сохраняется пробел в системном анализе ПИП, который бы комплексно объединял экономические, экологические и социальные аспекты. Большинство работ фрагментарно рассматривают отдельные элементы, не предлагая целостной модели для оценки долгосрочной эффективности и устойчивости таких проектов. Целью данного исследования является восполнение этого пробела, предлагаются всесторонний анализ ПИП как инструмента капиталовложений, с акцентом на их потенциал для устойчивого развития и практические рекомендации для инвесторов и органов власти.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Приоритетные инвестиционные проекты (ПИП) в области освоения лесов представляют собой комплексные инициативы, направленные на привлечение капитала для устойчивого использования лесных ресурсов, модернизации лесопромышленного комплекса и повышения его экономической эффективности при соблюдении экологических стандартов. Согласно нормативным актам, ПИП определяются как проекты, реализуемые на основе государственно-частного партнерства, которые получают государственную поддержку в виде налоговых льгот, субсидий или предоставления лесных участков на льготных условиях [12]. Их ключевая цель – стимулировать глубокую переработку древесины, внедрение инновационных технологий и восстановление лесов, обеспечивая при этом экономическую выгоду для инвесторов и социальную стабильность для регионов.

В контексте лесного хозяйства ПИП обладают рядом отличительных особенностей. Во-первых, они ориентированы на долгосрочные инвестиции, что обусловлено длительными циклами роста лесов и необходимостью значительных капитальных вложений в инфраструктуру, такую как лесопильные заводы или предприятия по производству биотоплива. Во-вторых, ПИП предполагают комплексный подход, включающий не только заготовку древесины, но и её переработку, что способствует увеличению добавленной стоимости продукции и снижению зависимости от экспорта необработанного сырья. В-третьих, эти проекты тесно связаны с принципами устойчивого развития: они должны соответствовать экологическим стандартам, минимизировать воздействие на биоразнообразие и способствовать восстановлению лесных экосистем. Например, проекты могут включать обязательства по лесовосстановлению или внедрению технологий с низким углеродным следом [11].

Еще одной важной особенностью ПИП является их стратегическая направленность на региональное развитие. В лесозависимых регионах, таких как Сибирь или Северо-Запад России, эти проекты способствуют созданию рабочих мест, развитию инфраструктуры и повышению уровня жизни местного населения. Однако их реализация сопряжена с необходимостью строгого контроля за соблюдением экологических норм, чтобы избежать истощения лесных ресурсов и деградации природной среды. Таким образом, ПИП в лесном секторе выступают не только как инструмент капиталовложений, но и как механизм, обеспечивающий баланс между экономическими интересами, социальной ответственностью и экологической устойчивостью [14].

Нормативно-правовая база регулирования приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов в России строится на фундаментальных положениях Лесного кодекса Российской Федерации, который устанавливает общие принципы рационального и устойчивого использования лесных ресурсов. В частности, статья 73.1 этого кодекса предусматривает заключение договоров аренды лесных участков без торгов именно для реализации таких проектов, что создает ключевой механизм государственной поддержки. Это не просто формальность – это реальный инструмент, позволяющий инвесторам оперативно приступать к работам, минимизируя бюрократические барьеры, но при строгом соблюдении экологических норм и планов ле-

совосстановления. На практике это значит, что государство, по сути, ставит на кон баланс между экономическим ростом и сохранением лесов, требуя от участников проектов четких обязательств по неистощительному использованию ресурсов.

Ключевым документом, детализирующим процедуру, остается Постановление Правительства РФ от 23 февраля 2018 г. № 190 «О приоритетных инвестиционных проектах в области освоения лесов» [12]. Оно определяет порядок подготовки и утверждения перечня таких проектов, включая минимальные объемы капитальных вложений – для модернизации объектов лесопереработки не менее 2 млрд рублей, а для создания новых – не менее 3 млрд рублей, с ограничением на инфраструктурные расходы в 20% от общего объема. Эти пороги были ужесточены в 2019 году постановлением № 651, чтобы привлечь действительно масштабные инвестиции, способные переориентировать отрасль на глубокую переработку древесины и производство высокотехнологичной продукции. В повседневной реализации это означает, что инвесторы получают льготы, такие как пониженная ставка арендной платы (50% от базовой) на срок от 3 до 10 лет, в зависимости от масштаба проекта, но взамен обязуются внедрять инновации и обеспечивать социальные эффекты, вроде создания рабочих мест в регионах.

Цели приоритетных инвестиционных проектов (ПИП) в области освоения лесов многосторонни и направлены на достижение синергии между экономическим развитием, устойчивым лесопользованием и социальной значимостью. С экономической точки зрения, ПИП способствуют модернизации лесопромышленного комплекса, стимулируя глубокую переработку древесины и создание продукции с высокой добавленной стоимостью, что укрепляет позиции отрасли на внутреннем и международном рынках. Устойчивое лесопользование, как подчеркивают исследователи, такие как И. С. Зиновьева, предполагает внедрение технологий, минимизирующих экологический ущерб, и обязательное лесовосстановление, что обеспечивает сохранение биоразнообразия и углеродного баланса. Социальная значимость проявляется в создании рабочих мест и развитии инфраструктуры в лесозависимых регионах, что особенно важно для удаленных территорий, где ПИП становятся драйвером повышения уровня жизни. Таким образом, эти проекты не просто привлекают капитал, а создают основу для гармоничного развития, где экономика, экология и социальная сфера идут рука об руку [15].

Экономические преимущества приоритетных инвестиционных проектов (ПИП) в освоении лесов проявляются прежде всего в стимулировании крупных вложений, которые позволяют модернизировать инфраструктуру и повысить конкурентоспособность отрасли. В 2023 году в России было согласовано 27 таких проектов, что привело к росту доходов от аренды лесных участков на 20%, достигнув 5,99 млрд рублей, а общие поступления в федеральный бюджет от использования лесов в 2024 году увеличились на 7,9% до 54,2 млрд рублей. Эти цифры, по мнению аналитиков, отражают переход к производству высокотехнологичной продукции, такой как пиломатериалы и фанера, где объем производства пиломатериалов в первом полугодии 2025 года вырос на 1,5% до 14,5 млн кубометров. Как отмечает Иван Валентик, генеральный директор ООО «Тайга», такие инициативы удваивают вклад лесного комплекса в ВВП, создавая рабочие места и усиливая экспортный потенциал, особенно на Дальнем Востоке, где реализовано 12 ПИП с инвестициями свыше 2 млрд рублей в отдельных проектах.

Экологическая сторона ПИП подчеркивает их роль в сохранении лесных экосистем через обязательные меры по восстановлению и устойчивому использованию ресурсов. Федеральный проект по восстановлению лесов в рамках национального «Экология» привел к более чем 1,5-кратному росту ежегодных темпов лесовосстановления, что помогает компенсировать потери от пожаров и рубок, сохраняя биоразнообразие и углеродный баланс. В России, владеющей 20% мировых лесов, такие проекты минимизируют негативное воздействие, фокусируясь на неистощительном хозяйстве, хотя, как указывают эксперты, бизнес часто предпочитает краткосрочные аренды, игнорируя долгосрочные инвестиции в регенерацию. Это создает основу для климатической устойчивости, где леса выступают не только сырьем, но и барьером против глобального потепления.

В итоге, ПИП сочетают экономический импульс с экологической ответственностью, но их успех зависит от баланса интересов: государство обеспечивает льготы, инвесторы – инновации, а общество – контроль за сохранностью природы. Исследования показывают, что при цене на углеродные кредиты выше 30 долларов за тонну, такие проекты становятся выгодными даже в азиатской части России, где климатические вызовы выше, способствуя не только росту производства, но и глобальным целям по снижению выбросов. Без этого баланса риски истощения ресурсов пере-

весят выгоды, подчеркивая необходимость постоянного мониторинга и корректировок в стратегии развития до 2030 года.

Несмотря на свои очевидные преимущества, реализация приоритетных инвестиционных проектов (ПИП) в области освоения лесов в России сталкивается с серьезными вызовами, которые могут подорвать их потенциал как инструмента устойчивого капиталовложения. Один из ключевых рисков – истощение лесных ресурсов из-за доминирующей модели сплошных рубок зрелых хвойных лесов, где естественное возобновление оставляет мало шансов для полноценной регенерации. Как отмечают исследователи в работах по реформированию лесной политики, такая практика, особенно в удаленных районах Сибири и Дальнего Востока, приводит к быстрому исчерпанию доступных запасов, усугубляемому пожарами, вредителями и болезнями, потери от которых в 1990-х удвоились по сравнению с предыдущим десятилетием. В сегодняшних условиях это создает дилемму: инвесторы рисуют столкнуться с дефицитом сырья через 10–15 лет, если не перейти к интенсивному лесоводству, требующему значительных вложений в инфраструктуру и уход за насаждениями, чего пока избегают как власти, так и бизнес.

Организационные и правовые барьеры добавляют масла в огонь: бюрократия при получении лесных участков, особенно для межрегиональных проектов, тормозит запуск инициатив, а слабый контроль за соблюдением норм приводит к нелегальным рубкам, включая санитарные, которые часто маскируют вырубку здоровых деревьев. Эксперты подчеркивают, что в России, где леса покрывают 20% мировых запасов, такие проблемы усиливаются геополитическими факторами и санкциями, отпугивающими иностранных инвесторов и усложняющими доступ к технологиям. На практике это значит, что даже одобренные ПИП, такие как те, что реализуются в европейской части или на Дальнем Востоке, сталкиваются с задержками из-за несовершенства нормативной базы, где приоритет отдается краткосрочным квотам на заготовку, а не долгосрочным планам восстановления.

Экологические риски не менее остры: климатические изменения, включая учащение пожаров и сдвиги в ареалах вредителей, угрожают устойчивости проектов, особенно в бореальных лесах, где углеродный баланс остается под вопросом – поглощают ли они CO<sub>2</sub> или выделяют его. Исследования показывают, что без инвестиций в климатически адаптированные стратегии, такие

как защита нетронутых лесных ландшафтов, ПИП могут спровоцировать деградацию экосистем, конфликты с местными сообществами и потерю биоразнообразия. В удаленных регионах, где инфраструктура слабо развита, логистические затраты и риски экологических споров делают проекты уязвимыми, особенно если игнорировать принципы устойчивого управления.

Чтобы лучше понять эти вызовы, полезно взглянуть на них через призму SWOT-анализа, адаптированного к ПИП в лесном секторе России. В таблице 1 ключевые угрозы (Threats) и слабости (Weaknesses) иллюстрируют основные риски, в то время как сильные стороны (Strengths) и возможности (Opportunities) подчеркивают потенциал для преодоления проблем.

В конечном счете, успех ПИП зависит от способности государства и бизнеса находить баланс между экономическими амбициями и ответственностью за природу. Как подчеркивают исследователи, без инвестиций в инновации и строгого контроля за экологическими стандартами риски могут перевесить выгоды, превращая ПИП в краткосрочные проекты с долгосрочными потерями. Только через интеграцию с национальными программами, такими как «Экология», и активное вовлечение местных сообществ можно превратить эти вызовы в возможности для устойчивого развития лесного сектора.

Отдельно стоит также рассмотреть механизмы государственной поддержки приоритетных инвестиционных проектов (ПИП) в области освоения лесов в России, которые формируют основу для их успешной реализации, создавая привлекательные условия для инвесторов и одновременно обеспечивая соблюдение экологических и социальных стандартов. Основным нормативным актом, регулирующим эти процессы, является Постановление Правительства РФ от 23 февраля 2018 г. № 190, которое устанавливает порядок включения проектов в перечень приоритетных, предоставления льгот и контроля за их выполнением [12]. Этот документ предусматривает, например, снижение арендной платы за лесные участки на 50% на срок от 3 до 10 лет, что существенно снижает финансовую нагрузку на инвесторов. Более того, Лесной кодекс РФ (статья 73.1) позволяет предоставлять лесные участки без торгов, что, как отмечает В. Н. Петров, ускоряет запуск проектов и делает их привлекательными для крупного бизнеса, особенно в регионах с высокой лесообеспеченностью, таких как Архангельская область или Красноярский край.

Таблица 1

## SWOT-анализ вызовов и рисков приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов

Strengths (Сильные стороны)		Weaknesses (Слабые стороны)	
Обширные лесные ресурсы	Россия обладает 885 млн га лесов, что составляет 20% мировых запасов, обеспечивая сырьевую базу для ПИП, например, в производстве пиломатериалов в Красноярском крае	Недостаток инвестиций в регенерацию	Менее 30% ПИП включают полноценные программы лесовосстановления, что приводит к истощению запасов в Иркутской области
Государственная поддержка	Льготы, включая 50%-ное снижение арендной платы, стимулируют инвестиции в проекты, такие как завод по выпуску фанеры в Архангельской области	Высокие логистические издержки	В удаленных регионах затраты на транспортировку древесины составляют до 25% стоимости проекта, снижая его рентабельность
Высокий экспортный потенциал	Рост экспорта переработанной древесины на 15% в 2024 году (до 3,2 млрд долларов) благодаря ПИП укрепляет позиции России на рынках Азии	Слабая технологическая база	Устаревшее оборудование на 60% предприятий лесопереработки снижает эффективность ПИП, особенно в малых регионах
Opportunities (Возможности)		Threats (Угрозы)	
Интенсивное лесопользование	Переход к скандинавской модели выращивания вторичных лесов может увеличить доходность ПИП на 20% за счет биотоплива и углеродных кредитов	Климатические риски	Пожары и вредители уничтожают до 2 млн га лесов ежегодно, угрожая сырьевой базе ПИП в Сибири
Международное сотрудничество	Привлечение азиатских инвесторов, как в случае с проектами в Хабаровском крае, открывает доступ к новым рынкам и технологиям	Геополитические ограничения	Санкции ограничивают доступ к западным технологиям, увеличивая затраты на оборудование на 30–40%
Цифровизация отрасли	Использование ГИС-технологий для мониторинга лесов, как в试点ных проектах в Карелии, повышает прозрачность и контроль	Социальные конфликты	Протесты коренных общин, как в Якутии, могут задерживать проекты на 6–12 месяцев из-за споров о доступе к ресурсам

Источник: составлено авторами по данным: [2], [3], [4], [5], [7], [8], [16].

Дополнительным стимулом служат налоговые льготы, закрепленные в Налоговом кодексе РФ (часть вторая, статья 149), которые включают освобождение от НДС операций, связанных с лесовосстановлением и переработкой древесины в рамках ПИП. Это, по сути, способ государства подтолкнуть бизнес к инвестициям в глубокую переработку, а не просто заготовку древесины, что, как подчеркивает Н. В. Васильева, способствует росту экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью, достигшего 3,2 млрд долларов в 2024 году. Кроме того, Распоряжение Правительства РФ № 213-р от 11 февраля 2021 г., утверждающее Стратегию развития лесного комплекса до 2030 года, предусматривает субсидии на внедрение инновационных технологий, таких как производство биотоплива или деревянных домокомплектов [13]. Эти меры делают ПИП не просто финансово

выгодными, но и социально значимыми, создавая рабочие места в удаленных регионах.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) выступает еще одним важным механизмом, позволяющим синхронизировать интересы государства и инвесторов. ПИП, реализуемые через ГЧП, получают доступ к инфраструктурным субсидиям, покрывающим до 20% затрат на строительство дорог или производственных объектов, что особенно актуально для Дальнего Востока, где логистика остается ключевой проблемой. А. П. Смирнов в своих работах указывает, что такие механизмы позволяют сократить сроки окупаемости проектов с 12–15 до 7–10 лет, но требуют строгого контроля за выполнением экологических обязательств, чтобы избежать истощения лесов [15]. Например, в Хабаровском крае проекты по производству фанеры

под эгидой ГЧП увеличили занятость на 15% в 2024 году.

Несмотря на эти меры, успех ПИП зависит от того, насколько эффективно государство и бизнес смогут преодолеть бюрократические барьеры и обеспечить прозрачность. Поддержка, безусловно, создает стимулы, но, как показывает практика, без активного мониторинга и вовлечения местных сообществ даже самые щедрые льготы не гарантируют устойчивого результата. Это напоминает нам, что ПИП – не просто цифры и законы, а реальные усилия, направленные на то, чтобы леса продолжали служить людям и природе.

### **ОБСУЖДЕНИЕ**

Таким образом, ПИП, безусловно, создают возможности для модернизации лесопромышленного комплекса и повышения уровня жизни в регионах, но их эффективность зависит от умения преодолевать многочисленные риски. Важно признать, что ПИП – это не просто механизм привлечения капитала, а своего рода вызов для общества: как использовать богатство лесов, не растративая его. Их успех определяется не только финансовыми показателями, но и способностью сохранять природные ресурсы для будущих поколений, что требует продуманных решений на всех уровнях – от государственной политики до локальных инициатив.

Одной из ключевых рекомендаций для повышения эффективности ПИП является усиление прозрачности и мониторинга их реализации. Государству стоит разработать более строгие механизмы контроля, чтобы льготы и субсидии не становились инструментом для краткосрочной прибыли за счет истощения лесов. Например, внедрение цифровых платформ для отслеживания рубок и лесовосстановления могло бы повысить доверие к проектам, особенно в глазах местных сообществ, которые часто остаются в стороне от принятия решений. Важно также пересмотреть критерии отбора проектов, уделяя больше внимания тем, кто инвестирует в инновационные технологии, такие как производство биокомпозитов или углеродно-нейтральные материалы. Это не только укрепит экономику, но и сделает Россию лидером в глобальных усилиях по борьбе с климатическими изменениями.

Для бизнеса рекомендации сводятся к более активному вовлечению в партнерства с местными сообществами и экологическими организациями. ПИП, которые игнорируют интересы коренных жителей или экологические стандарты, рисуют столкнуться с протестами и задержками, что

снижает их привлекательность. Компании могли бы, например, инвестировать в образовательные программы для местных жителей, создавая кадры для лесной отрасли и одновременно укрепляя социальную базу проектов. Такой подход не только минимизирует конфликты, но и превращает ПИП в драйвер устойчивого развития, где выгода измеряется не только рублями, но и качеством жизни.

Направления для дальнейших исследований также требуют внимания. Во-первых, стоит углубить анализ экономической эффективности ПИП в долгосрочной перспективе, учитывая нестабильность мировых рынков и климатические риски. Во-вторых, необходимо изучить влияние ПИП на местные экосистемы с акцентом на конкретные регионы, такие как Сибирь или Дальний Восток, где леса наиболее уязвимы. Наконец, было бы полезно исследовать, как цифровизация и искусственный интеллект могут оптимизировать управление проектами, от мониторинга лесов до прогнозирования рисков. Эти исследования помогут выстроить более устойчивую модель, где ПИП станут не просто инвестицией, а шагом к будущему, в котором леса остаются живыми и продуктивными.

В заключение, ПИП в лесном секторе – это шанс для России не только укрепить экономику, но и показать миру пример ответственного подхода к природным ресурсам. Их успех зависит от того, насколько мы готовы учиться на ошибках, слушать местных жителей и смотреть в будущее, где леса – не просто сырье, а основа для устойчивой жизни. Это сложная задача, но она стоит того, чтобы за нее бороться.

### **ВЫВОДЫ**

Приоритетные инвестиционные проекты (ПИП) в области освоения лесов представляют собой мощный инструмент капиталовложений, способный обеспечить экономический рост, устойчивое лесопользование и социальную стабильность. Анализ их сущности, нормативной базы, преимуществ и рисков показывает, что успех ПИП зависит от сбалансированного подхода, объединяющего государственную поддержку, инновационные технологии и вовлечение местных сообществ. Экономические выгоды, такие как рост экспорта и создание рабочих мест, идут рука об руку с экологическими обязательствами по лесовосстановлению и снижению углеродного следа. Однако бюрократические барьеры, климатические риски и социальные конфликты требуют усиления прозрачности и контроля. ПИП

открывают путь к устойчивому будущему лесного сектора, но их потенциал реализуется только при условии комплексного управления и ориентации на долгосрочные цели. Дальнейшие исследования

должны сосредоточиться на цифровизации, климатической адаптации и социальной интеграции, чтобы ПИП стали не просто инвестицией, а основой для гармоничного развития.

## Список литературы

- Чуди, Р. П., Каббидж, Ф. У., Мэй, Б. и др. Направления исследований: Инвестиции в лес как класс финансовых активов // Лесная политика и экономика. – 2020. – Т. 119. – Ст. 102492.
- Обеспечение устойчивого инвестирования в лесной сектор: на пути к созданию интегрированной структуры // ScienceDirect. – 2025.
- Инвестиции в лесное хозяйство: путь к устойчивой отдаче // Nixon Peabody LLP. – 2025.
- Мэй, Б., Кламтер, М. Л. Организации по управлению инвестициями в лесные угодья и REIT: динамическое сравнение // Лесная политика и экономика. – 2020. – Т. 115. – Ст. 102148.
- Васильева, Н. В. Экспортный потенциал лесопромышленного комплекса России в условиях глобальных ограничений // Международная экономика. – 2020. – № 4. – С. 45–53.
- Зиновьева, И. С., Прядилина, Н. П., Семин, А. Г., Скворцов, Е. Н. Practices of forest exploitation in priority investment projects: benefits and implications // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – 2019. – Vol. 392. – P. 012020.
- Кашуба, Е. В. Экологические риски лесопользования в условиях изменения климата // Экология и промышленность России. 2020. – Т. 24, № 6. – С. 36–41.
- Ковальчук, М. В. Организационные барьеры реализации инвестиционных проектов в лесном секторе // Экономика региона. – 2021. – Т. 17, № 2. – С. 512–523.
- Кузнецов, С. Г., Коншакова, С. А., Давыдов, И. П. Механизм приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесных ресурсов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – № 4. – С. 45–58.
- Петров, В. Н. Лесные ресурсы России как основа для инвестиционных проектов // Лесной журнал. – 2018. – № 5. – С. 12–20.
- Пластинин, А. В. Экономические аспекты устойчивого лесопользования в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5. С. 124–130.
- Постановление Правительства Российской Федерации от 23 февраля 2018 г. № 190 «О приоритетных инвестиционных проектах в области освоения лесов».
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 февраля 2021 г. № 312-р «Об утверждении Стратегии развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года».
- Светник, Т. В., Третьякова, Н. П. Государственно-частное партнерство в реализации приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов // Современные технологии. – 2019. – № 2. – С. 112–120.
- Смирнов, А. П. Интенсивное лесопользование как перспектива развития лесного сектора // Лесотехнический журнал. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 67–74.
- Шубина, О. В. Социальные аспекты лесопользования и конфликты с местными сообществами // Региональные исследования. – 2019. – № 3. – С. 89–97.

## References

- Tschudi, R. P., Kabbidge, F. W., May, B. et al. Research areas: Investments in forests as a class of financial assets // Forest Policy and Economics. 2020. – Vol. 119. – Art. 102492.
- Ensuring sustainable investment in the forest sector: towards the creation of an integrated structure // ScienceDirect. – 2025.
- Investments in forestry: the path to sustainable returns // Nixon Peabody LLP. – 2025.
- May, B., Clutter, M. L. Organizations for managing investments in forest lands and REITs: a dynamic comparison // Forest Policy and Economics. – 2020. – Vol. 115. – Art. 102148.
- Vasilyeva, N. V. The export potential of the Russian timber industry in the context of global constraints // International economics. – 2020. – № 4. – Pp. 45-53.
- Zinovieva, I. S., Pryadilina, N. P., Semin, A. G., Skvortsov, E. N. Practices of forest exploitation in priority investment projects: benefits and implications // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – 2019. – Vol. 392. – P. 012020.
- Kashuba, E. V. Environmental risks of forest management in the context of climate change // Ecology and industry of Russia. 2020. – Vol. 24, № 6. – Pp. 36–41.
- Kovalchuk, M. V. Organizational barriers to the implementation of investment projects in the forest sector // Economics of the region. – 2021. – Vol. 17, № 2. – Pp. 512-523.
- Kuznetsov, S. G., Konshakova, S. A., Davyдов, I. P. Mechanism of priority investment projects in the field of forest resources development // Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2018. – № 4. – Pp. 45-58.
- Petrov, V. N. Forest resources of Russia as a basis for investment projects // Forest Journal. – 2018. – № 5. – Pp. 12-20.
- Plastinin, A. V. Economic aspects of sustainable forest management in Russia // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2019. – № 5. – Pp. 124-130.
- Decree of the Government of the Russian Federation dated February 23, 2018 № 190 "On priority investment projects in the field of forest development".
- Decree of the Government of the Russian Federation dated February 11, 2021 № 312-r "On Approval of the Strategy for the Development of the Forest Complex of the Russian Federation until 2030".
- Svetnik, T. V., Tretyakova, N. P. Public-private partnership in the implementation of priority investment projects in the field of forest development // Modern technologies. – 2019. – № 2. – Pp. 112-120.
- Smirnov, A. P. Intensive forest management as a perspective for the development of the forest sector // Forestry Engineering Journal. – 2022. – Vol. 12, № 1. – Pp. 67-74.
- Shubina, O. V. Social aspects of forest management and conflicts with local communities // Regional studies. – 2019. – № 3. – Pp. 89-97.

## Информация об авторах

**Терновский С.Н.**, аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

**Кондратов П.А.**, аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Терновский С.Н., Кондратов П.А., 2025.

## Information about the authors

**Ternovsky S.N.**, postgraduate student at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

**Kondratov P.A.**, Postgraduate student at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

© Ternovsky S.N., Kondratov P.A., 2025.

# Государственные инвестиции в образование и здравоохранение как фактор усиления экономической безопасности страны

Ахмадеев А.В., Хакимов Р.М., Гизатуллина В.Г.

Актуальность исследования состоит в том, что доступность и качество медицинской помощи являются важнейшим фактором социального самочувствия и доверия к государству, устойчивая система здравоохранения также повышает устойчивость страны к биологическим угрозам и пандемиям, которые представляют серьезную опасность для глобальной и национальной экономической безопасности. Образование также играет ключевую роль в формировании гражданской идентичности и правовой культуры, что является основой социально-политической стабильности, эффективность государственных инвестиций в образование зависит от их качества, целевого характера и соответствия долгосрочным стратегическим приоритетам развития страны. Объект исследования – образование и здравоохранение. Предмет исследования – государственные инвестиции. Представленные в статье расчеты наглядно демонстрируют потенциально высокую экономическую и социальную отдачу от государственных инвестиций, увеличение финансирования образования, особенно в сферах, критических для технологического суверенитета и здравоохранения, с акцентом на профилактику, способно привести к значительному ускорению экономического роста, повышению конкурентоспособности, снижению социального неравенства и формированию более устойчивой и адаптивной экономической системы.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Ахмадеев А.В., Хакимов Р.М., Гизатуллина В.Г. Государственные инвестиции в образование и здравоохранение как фактор усиления экономической безопасности страны // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 128-133.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Абсентеизм, презентеизм, социальное равенство, социальная отдача, инвестиции в образование, инвестиции в здравоохранение.

# Public investments in education and healthcare as a factor in strengthening the country's economic security

AAkhmadeev A. V., Khakimov R.M., Gizatullina V.G.

The relevance of the study is that the availability and quality of health care are the most important factors in social well-being and trust in the state, a sustainable health care system also increases the country's resilience to biological threats and pandemics, which pose a serious danger to global and national economic security. Education also plays a key role in the formation of civic identity and legal culture, which is the basis of socio-political stability, the effectiveness of public investments in education depends on their quality, targeting and compliance with the long-term strategic priorities of the country's development. The object of the study is education and health care. The subject of the study is public investment. The calculations presented in the article clearly demonstrate the potentially high economic and social return on public investment, an increase in education funding, especially in areas critical to technological sovereignty and health care, with an emphasis on prevention, can lead to a significant acceleration of economic growth, increased competitiveness, a reduction in social inequality and the formation of a more sustainable and adaptive economic system.

FOR CITATION

Akhmadeev A. V., Khakimov R.M., Gizatullina V.G. Public investments in education and healthcare as a factor in strengthening the country's economic security. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 128–133.

APA

KEYWORDS

*Absenteeism, presenteeism, social equality, social return, investment in education, investment in health care.*

## ВВЕДЕНИЕ

Экономическая безопасность государства представляет собой комплексное состояние защищенности национальной экономики от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее ее устойчивость, суверенитет, конкурентоспособность и способность к устойчивому развитию в долгосрочной перспективе. В условиях глобализации, технологических трансформаций и геополитической волатильности традиционные факторы безопасности, такие как сырьевая база или военный потенциал, дополняются качеством человеческого капитала и устойчивостью социальной сферы

[1]. Государственные инвестиции в образование и здравоохранение, часто рассматриваемые как социальные расходы, на самом деле выступают стратегическими вложениями в основание экономической безопасности. Данное исследование фокусируется на анализе механизмов, посредством которых эти инвестиции укрепляют ключевые компоненты экономической безопасности, включая расчеты, наглядно иллюстрирующие их потенциальную отдачу.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

«Человеческий капитал» [2] – совокупность знаний, навыков, здоровья и мотивации населения

ния – является ключевым производительным ресурсом современной экономики, напрямую определяющим ее потенциал роста и адаптивность. Экономическая безопасность государства зависит от способности экономики генерировать стабильный рост, противостоять кризисам, поддерживать социальную стабильность и обеспечивать технологический суверенитет. Государственные инвестиции в образование и здравоохранение воздействуют на экономическую безопасность по некоторым взаимосвязанным каналам: 1) повышают качество и производительность рабочей силы, так как образованный и здоровый работник обладает более высокой квалификацией, производительностью труда, способностью к инновациям и адаптации к новым технологиям, что напрямую влияет на конкурентоспособность национальных предприятий и экономики в целом; 2) инвестиции способствуют долгосрочному экономическому росту и росту человеческого капитала, который является одним из основных драйверов увеличения совокупной факторной производительности (СФП) – ключевого показателя эффективности экономики, не объясняемого простым наращиванием труда и капитала; 3) развитые системы образования и здравоохранения снижают социальное неравенство и повышают социальную стабильность, а доступ к качественному образованию и медицинской помощи создает равные стартовые возможности, снижает уровень бедности и социальной напряженности, которые являются внутренними угрозами экономической безопасности. Инвестиции в высшее и научное образование, особенно в STEM-дисциплины (наука, технология, инженерия, математика), создают кадровую базу для развития высокотехнологичных отраслей, снижая зависимость от импорта технологий и знаний [3]. Здоровое население снижает нагрузку на экономику, профилактика и эффективное лечение заболеваний сокращают потери рабочего времени, расходы на социальные пособия по инвалидности и преждевременной смертности, а также косвенные издержки для семей. Инвестиции в образование и здравоохранение напрямую укрепляют такие компоненты экономической безопасности, как макроэкономическая стабильность, конкурентоспособность, инновационный потенциал, социальная стабильность и устойчивость к кризисам.

Государственные инвестиции в образование охватывают финансирование всех уровней системы от дошкольного до высшего и послеву-

зовского, включая профессиональную переподготовку. Воздействие на экономическую безопасность проявляется через повышение уровня знаний и навыков населения, когда качественное общее образование формирует базовую грамотность, критическое мышление и способность к обучению. Инвестиции в среднее профессиональное и высшее образование создают специалистов, отвечающих потребностям современной экономики, особенно в высокотехнологичных и наукоемких отраслях. Поддержка фундаментальных и прикладных исследований в университетах и научных центрах генерирует новые знания и технологии, которые могут быть коммерциализированы, способствуя технологической независимости. Увеличение доступности высшего образования, особенно для талантливой молодежи из малообеспеченных семей, способствует социальной мобильности и снижает риски социального раслоения.

Государственные инвестиции в здравоохранение направлены на развитие инфраструктуры (больницы, поликлиники, диагностические центры), обеспечение доступности современных лекарств и медицинских технологий, финансирование профилактических программ и подготовку медицинских кадров. Прежде всего, они напрямую влияют на здоровье и трудоспособность населения, снижение заболеваемости и смертности, особенно в трудоспособном возрасте, увеличивает количество и качество человеко-часов, доступных экономике. Эффективная система здравоохранения минимизирует потери рабочего времени из-за болезней (снижая «абсентеизм» [4]) и повышает производительность труда за счет сохранения здоровья работников («презентеизм» [5]). Инвестиции в профилактическую медицину (вакцинация, диспансеризация, пропаганда здорового образа жизни) являются наиболее экономически эффективными, предотвращая значительные расходы на лечение запущенных заболеваний и социальные выплаты [6], [7]. Развитие медицинской науки и фармацевтической промышленности, поддерживаемое государственными инвестициями, не только улучшает здоровье нации, но и создает потенциал для развития экспортно-ориентированной отрасли и снижения зависимости от импорта лекарств и оборудования.

Оценка полного экономического эффекта инвестиций в образование и здравоохранение сложна из-за длительных лагов и множества косвенных факторов. Представленные результаты расчетов в таблице 1 помогают проиллюстриро-

Таблица 1

*Влияние увеличения государственных инвестиций в образование и здравоохранение на ключевые макроэкономические показатели и факторы безопасности через 10 лет*

Показатель	Базовый сценарий (Низкий уровень инвестиций)	Сценарий с увеличением инвестиций (на 1.5% ВВП/год)	Изменение (абс. / отн.)	Вклад в экономическую безопасность
<b>Макроэкономические показатели</b>				
Среднегодовой темп роста ВВП (%)	2.0	2.8	+0.8 п.п. / +40%	Устойчивость роста
Совокупная факторная производительность (СФП), рост (%)	0.5	1.2	+0.7 п.п. / +140%	Конкурентоспособность, Инновационный потенциал
Уровень безработицы (%)	6.5	5.2	-1.3 п.п. / -20%	Социальная стабильность
<b>Качество человеческого капитала</b>				
Средняя ожидаемая продолжительность жизни (лет)	72	75	+3 / +4.2%	Производительность труда, Снижение затрат
Доля населения с высшим образованием (%)	35	42	+7 п.п. / +20%	Инновационный потенциал, Технол. суверенитет
Результаты PISA (средний балл)	460	490	+30 / +6.5%	Базовые компетенции, Адаптивность
<b>Социальные показатели</b>				
Уровень бедности (%)	14	10	-4 п.п. / -28.6%	Социальная стабильность, Снижение рисков
Индекс социального неравенства (GINI)	0.38	0.34	-0.04 / -10.5%	Социальная сплоченность
<b>Технологический суверенитет</b>				
Доля высокотехнологичного экспорта в ВВП (%)	8	12	+4 п.п. / +50%	Снижение внешней зависимости, Конкурентоспособность
Затраты на импорт критических технологий (%) от ВВП)	2.5	1.8	-0.7 п.п. / -28%	Устойчивость к санкциям/шокам
<b>Гос. финансы (косвенный эффект)</b>				
Снижение расходов на соц. пособия/лечение (% ВВП)	-	Эффект ~0.5% ВВП	Снижение затрат	Макроэкономическая стабильность, Бюджет. устойчивость

**Источник:** разработано авторами.

вать потенциальную отдачу и ее связь с показателями безопасности.

Пояснения к таблице 1:

— Предполагается, что дополнительные инвестиции в 1.5% ВВП ежегодно распределяются поровну между образованием и здравоохранением (0.75% ВВП каждому сектору) в течение 10 лет.

— Оценки эффектов основаны на эмпирических исследованиях влияния человеческого капитала на экономический рост и производительность (например, работы в рамках моделей роста Солоу с расширенными факторами, эконометрические оценки отдачи от образования и здоровья).

— Учитывается прямая связь между здоровьем/образованием и производительностью труда,

а также косвенные эффекты через инновации и адаптацию технологий.

— Снижение бедности и неравенства обусловлено улучшением доступа к возможностям на рынке труда благодаря образованию и снижению катастрофических расходов на здоровье.

— Предполагается, что инвестиции в образование (особенно STEM) и НИОКР в здравоохранении стимулируют развитие отечественных высокотехнологичных отраслей.

— Косвенный бюджетный эффект – экономия достигается за счет снижения расходов на лечение предотвращенных заболеваний, пособий по безработице/инвалидности и социальную поддержку благодаря снижению бедности.

Таблица 2

## Сравнительный анализ эффективности (ROI) различных направлений госинвестиций в контексте экономической безопасности

Направление инвестиций	Условные Среднегодовые Инвестиции (млрд. д. ед.)	Основные Выгоды (к экономической безопасности)	Потенциальный ROI (Чистая приведенная стоимость выгод / Инвестиции) через 15 лет	Ключевые Факторы Безопасности, Укрепляемые Наибольшим Образом
Общее среднее образование	10	Повышение базовой грамотности, софт-скиллов, снижение неравенства	3.5 - 4.0	Социальная стабильность, Базовая адаптивность рабочей силы
Профессиональное образование (СПО)	8	Быстрое восполнение дефицита рабочих профессий, повышение качества труда	2.8 - 3.3	Конкурентоспособность обрабатывающего сектора, Снижение импортозависимости
Высшее образование (ВО), особенно STEM	15	Подготовка высококвалифицированных кадров, развитие НИОКР, генерация инноваций	4.0 - 5.5	Инновационный потенциал, Технолог. суперенитет, Конкурентоспособность в ВТС
Первичная медико-санитарная помощь и профилактика	12	Снижение заболеваемости, раннее выявление болезней, улучшение здоровья населения	4.5 - 6.0	Производительность труда, Снижение соц. расходов, Устойчивость к кризисам
Высокотехнологичная мед. помощь (онко-, кардиоцентры)	7	Снижение смертности (особ. трудоспособного возраста), повышение качества жизни	2.5 - 3.5	Сохранение человеческого капитала, Снижение потерь ВВП
Подготовка мед. кадров и наука	5	Повышение качества услуг, разработка новых методов/лекарств	3.0 - 4.0 (долгосрочный)	Технолог. суперенитет (фарма), Качество человеческого капитала

Источник: разработано авторами.

## Пояснения к таблице 2:

— ROI (Return on Investment – Возврат на Инвестиции) рассчитан гипотетически как отношение чистой приведенной стоимости (NPV) всех ожидаемых выгод (рост ВВП, снижение госрасходов на пособия/лечение, повышение налоговых поступлений, оценка социальных выгод) к NPV инвестиций за горизонт 15 лет. Ставка дисконтирования принята на уровне 5%.

— Высокий ROI профилактики объясняется значительным снижением затрат на лечение тяжелых хронических заболеваний (диабет, сердечно-сосудистые) и сохранением трудоспособности.

— Высокий ROI STEM-образования обусловлен вкладом в инновации и развитие высокодоходных экспортных отраслей.

Таблица 2 наглядно иллюстрирует, что разные направления инвестиций дают разную отдачу с точки зрения экономической безопасности и в разные сроки, профилактика и базовое/STEM образование часто показывают высокую эффек-

тивность. Максимальный синергетический эффект на безопасность достигается при сбалансированном финансировании всех направлений, а не только самых «высокодоходных».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Государственные инвестиции в образование и здравоохранение представляют собой не социальную нагрузку, а стратегические вложения в фундаментальные основы экономической безопасности страны. Механизмы их влияния различаются от прямого повышения производительности труда и инновационного потенциала до укрепления социальной стабильности и снижения критических уязвимостей, таких как технологическая зависимость или демографические риски. Управление государственными инвестициями должно основываться на принципах эффективности, долгосрочного планирования, мониторинга результатов и их увязки с национальными приоритетами экономической безопасности. Недофинансирование сфер образо-

вания и здравоохранения – это неоправданный экономический риск, ослабляющий потенциал страны в глобальной конкуренции и повышающий ее уязвимость перед лицом современных вызовов и угроз. Устойчивое развитие и безопасность

национальной экономики в XXI веке неразрывно связаны с качеством ее человеческого капитала, формирование которого прямая задача государства через эффективные государственные инвестиции в образование и здоровье нации.

## Список литературы

1. Человеческий капитал в эпоху геоэкономической фрагментации: тенденции, последствия, риски и перспективы развития / И. М. Черненко, М. С. Колясников, В. Ю. Земзюлина, И. И. Семенова. – Москва: Первое экономическое издательство, 2024. – 288 с. – ISBN 978-5-91292-515-3. – DOI 10.18334/9785912925153. – EDN VPUMDG.
2. Кобзистая, Ю. Г. Человеческий капитал: понятие и особенности / Ю. Г. Кобзистая // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 2. – С. 118-122. – EDN YSEXHL.
3. Гюнтер, А. М. Ю., Полидори, Г. Тенденции в области STEM-образования и образовательные реформы: анализ факторов и усиление поддержки // American Journal of STEM Education. – 2024. – Т. 1-DOI. 10.32674/4wpaxt10.
4. Здоровье работников: вопросы отсутствия и присутствия (обзор литературы) / А. В. Мельцер, В. П. Чащин, Б. Лахгайн [и др.] // Профилактическая и клиническая медицина. – 2018. – № 2(67). – С. 5-15. – EDN XWTOGD.
5. Федорова, А. Э. Субъективное благополучие на рабочем месте: подходы к мониторингу самочувствия персонала / А. Э. Федорова, Н. Д. Морохов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – Т. 13, № 3. – С. 81-86. – DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-81-86. – EDN FASGWU.
6. Кучина, Ю. А. К вопросу о повышении эффективности инвестирования в образование человека труда в условиях дефицита кадров / Ю. А. Кучина // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 1(188). – С. 244-246. – EDN OREFSS.
7. Педагогические стратегии профилактики этноконфликтов в образовательной среде Дальнего Востока России / С. Д. Герасимов, А. А. Тарновская, А. А. Глущич, А. А. Самохина // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 10. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-10a-19. – EDN SXUAVW.

## References

1. *Human capital in the era of geo-economic fragmentation: trends, consequences, risks and development prospects* / I. M. Chernenko, M. S. Kolyasnikov, V. Yu. Zemzulina, I. I. Semenova. – Moscow: First Economic Publishing House, 2024. – 288 p. – ISBN 978-5-91292-515-3. – DOI 10.18334/9785912925153. – EDN VPUMDG.
2. *Kobzistaya, Yu. G. Human capital: concept and features* / Yu. G. Kobzistaya // *Fundamental research*. – 2018. – № 2. – Pp. 118-122. – EDN YSEXHL.
3. *Gunter, A. M. Y., Polidori, G. Stem graduation trends and educational reforms: Analyzing factors and enhancing support* // *American Journal of STEM Education*. – 2024. – Vol. 1. – DOI. 10.32674/4wpaxt10.
4. *Workers' health: issues of absenteeism and presenteeism (literature review)* / A. V. Meltzer, V. P. Chashchin, B. Lakhgain [et al.] // *Preventive and clinical medicine*. – 2018. – № 2(67). –

Pp. 5-15. – EDN XWTOGD.

5. *Fedorova, A. E. Subjective well-being in the workplace: approaches to monitoring personnel well-being* / A. E. Fedorova, N. D. Morokhov // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. – 2024. – Т. 13, № 3. – Pp. 81-86. – DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-81-86. – EDN FASGWU.
6. *Kuchina, Yu. A. On the Issue of Increasing the Efficiency of Investing in Human Capital Education in the Context of a Shortage of Personnel* / Yu. A. Kuchina // *Eurasian Law Journal*. – 2024. – No. 1(188). – Pp. 244-246. – EDN OREFSS.
7. *Pedagogical strategies for the prevention of ethnic conflicts in the educational environment of the Russian Far East* / S. D. Gerasimov, A. A. Tarnovskaya, A. A. Glushich, A. A. Samokhina // *Human Progress*. – 2024. – Vol. 10, No. 10. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-10a-19. – EDN SXUAVW.

## Информация об авторах

**Ахмадеев А.В.**, доктор медицинских наук, доцент, профессор кафедры безопасности производства и промышленной экологии Института химии и защиты в чрезвычайных ситуациях Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Хакимов Р.М.**, кандидат технических наук, доцент кафедры процессы и аппараты нефтегазовой отрасли Института технологий и материалов Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Гизатуллина В.Г.**, старший преподаватель кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

© Ахмадеев А.В., Хакимов Р.М., Гизатуллина В.Г., 2025.

## Information about the authors

**Akhmadeev A. V.**, Doctor of Medical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Production Safety and Industrial Ecology at the Institute of Chemistry and Emergency Protection at the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Khakimov R.M.**, Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor of the Department of Processes and Devices of the Oil and Gas Industry of the Institute of Technologies and Materials of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

**Gizatullina V.G.**, Senior Lecturer at the Department of Economic and Legal Security of the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

© Akhmadeev A. V., Khakimov R.M., Gizatullina V.G., 2025.

# Поведенческие паттерны поведения потребителя в цифровом пространстве хозяйствования и обмена

Иванова С.В., Азархин А.В., Корепанова Ю.Н.

Изучение поведенческих паттернов потребителя в цифровой среде становится не просто актуальной исследовательской задачей, но и необходимым условием для понимания направлений развития общества в целом. Объект исследования – цифровая экономика, предмет исследования – поведение потребителя. Цель данного исследования заключается в системном анализе и классификации ключевых поведенческих паттернов потребителя, проявляющихся в цифровом пространстве хозяйствования и обмена, а также в выявлении взаимосвязей между архитектоникой этого пространства и формирующими модели поведения. Были решены ряд задач, включающие в себя концептуализацию самого понятия цифрового пространства хозяйствования, выделение его структурных компонентов и характеристик, идентификацию и описание доминирующих поведенческих паттернов, а также анализ последствий их распространения для бизнеса и общества. Возникает парадокс выбора в его цифровой интерпретации, теоретически, цифровое пространство с его бесконечными полками маркетплейсов и библиотеками контента предоставляет потребителю максимальную свободу выбора, но на практике это приводит к информационной перегрузке и параличу решения. В ответ на это формируется два противоположных паттерна, где один заключается в делегировании выбора алгоритмам рекомендаций, что усиливает паттерн импульсивного потребления, а другой – в сознательном самоограничении, проявляющемся в цифровом минимализме. Технологическое изобилие порождает две различные поведенческие стратегии – пассивное принятие курируемого алгоритмом выбора и активный, осознанный отказ от избыточных опций.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Иванова С.В., Азархин А.В., Корепанова Ю.Н. Поведенческие паттерны поведения потребителя в цифровом пространстве хозяйствования и обмена // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 134–139.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Поведенческие паттерны, потребитель, цифровое пространство, хозяйствование, экономика обмена.

# Consumer behavioral patterns in the digital space of management and exchange

Ivanova S.V., Azarkhin A.V., Korepanova Yu.N.

The study of consumer behavior patterns in the digital environment is becoming not only a relevant research objective but also a prerequisite for understanding the development trends of society as a whole. The object of this study is the digital economy, and the subject of this research is consumer behavior. The purpose of this study is to systematically analyze and classify key consumer behavior patterns manifested in the digital space of management and exchange, as well as to identify the relationships between the architecture of this space and emerging behavioral patterns. A number of tasks were addressed, including conceptualizing the very concept of the digital space of management, identifying its structural components and characteristics, identifying and describing dominant behavioral patterns, and analyzing the consequences of their proliferation for business and society. A paradox of choice arises in its digital interpretation. Theoretically, the digital space, with its endless shelves of marketplaces and content libraries, provides consumers with maximum freedom of choice, but in practice, this leads to information overload and decision paralysis. In response, two opposing patterns are emerging: one is delegating choice to recommendation algorithms, which reinforces impulsive consumption, and the other is conscious self-restraint, manifested in digital minimalism. Technological abundance gives rise to two distinct behavioral strategies: passive acceptance of algorithm-curated choices and active, conscious rejection of excessive options.

FOR CITATION

Ivanova S.V., Azarkhin A.V., Korepanova Yu.N. Consumer behavioral patterns in the digital space of management and exchange. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 134–139.

APA

KEYWORDS

*Behavioral patterns, consumer, digital space, economics, sharing economy.*

## ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая реальность претерпела фундаментальные изменения под влиянием процессов цифровизации, которые привели к формированию нового, гибридного пространства экономической активности. Это цифровое пространство хозяйствования и обмена перестало быть лишь дополнением к физическому миру, превратившись в самостоятельную,

сложноорганизованную среду, где происходят ключевые процессы производства, распределения, обмена и потребления и в этих условиях кардинальной трансформации подвергается и фигура потребителя. Из пассивного потребителя товаров и услуг он превращается в активного актора, чьи действия, мотивы и стратегии формируют новую экономическую парадигму. Цифровая среда, с одной стороны, предоставляет потре-

бителю беспрецедентные возможности выбора, персонализации и участия в создание ценностей, а с другой – порождает новые риски, связанные с безопасностью данных, информационной перегрузкой и манипулятивными практиками. Поведенческие паттерны в данном контексте следует понимать как устойчивые, повторяющиеся модели действий, реакций и принятия решений, которые формируются под воздействием специфических характеристик цифровой платформенной экономики, социальных сетей, электронной коммерции и прочих элементов киберпространства [1].

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Цифровое пространство хозяйствования и обмена представляет собой многокомпонентную и динамичную систему, основу которой составляют цифровые платформы, Big Data, алгоритмы рекомендаций, мобильные приложения и технологии обеспечения доверия, такие как системы рейтингов и отзывов. Это пространство характеризуется высокой степенью связанности, интерактивности и прозрачности, хотя эта прозрачность часто является иллюзорной и асимметричной. Потребитель в этой системе действует не в вакууме, а в сложном силовом поле, создаваемом технологическими возможностями, экономическими стимулами, социальными нормами

и психологическими триггерами [2]. Архитектура цифровых платформ целенаправленно проектируется для формирования определенных моделей поведения, будь то бесконечный скроллинг в социальных сетях, стимулирующий максимальное время пребывания на платформе, или геймифицированные элементы в приложениях финансовых услуг, поощряющие регулярное использование [3]. Поведенческие паттерны являются не спонтанной реакцией индивида, а в значительной степени сконструированным ответом на предлагаемые средой условия для глубокого понимания генезиса поведенческих паттернов необходимо детально рассмотреть само цифровое пространство, выделив его ключевые сегменты и их атрибуты, каждый из этих сегментов порождает специфические контексты для потребительской деятельности.

Представленная таблица 1 наглядно демонстрирует, что цифровое пространство не является монолитным. Каждый его сегмент создает уникальную экосистему со своими правилами игры, механизмами стимулирования и ограничениями [4]. В цифровой экономике ключевым элементом, влияющим на поведение, является репутационный капитал, который становится новой формой цифровой валюты. В социальных сетях доминирует логика экономики внимания,

*Сегменты цифрового пространства хозяйствования и обмена и их характеристики*

*Таблица 1*

Сегмент цифрового пространства	Ключевые характеристики и функционал	Примеры платформ и сервисов
Электронная коммерция (B2C, C2C)	Ориентация на транзакцию, системы рейтингов и отзывов, алгоритмы рекомендаций на основе истории просмотров и покупок, упрощенные процессы оплаты и доставки, персонализированные предложения.	Amazon, AliExpress, Wildberries, OZON, Avito, eBay.
Шеринг-экономика и экономика совместного потребления (C2C, B2C)	Акцент на временном доступе к активу, а не на владении; репутационные системы для обеих сторон транзакции; страхование сделок; географическая привязка предложений и спроса.	Airbnb, BlaBlaCar, Getmancar, Делимобиль, каршеринговые сервисы.
Цифровые финансовые сервисы (FinTech)	Дематериализация финансовых операций, высокая скорость транзакций, автоматизация финансового планирования, использование AI для скоринга и управления рисками, круглосуточная доступность.	Онлайн-банкинг (Тинькофф, Сбербанк Онлайн), мобильные платежи (Apple Pay, Google Pay), криптобиржи (Binance), P2P-кредитование
Социальные сети и контент-платформы	Экономика внимания, монетизация пользовательского контента и активности, виртуальность распространения информации, формирование сообществ по интересам, влияние блогеров и лидеров мнений.	Instagram, YouTube, TikTok, VK, Telegram-каналы, Twitch.
Цифровые рынки услуг (фриланс, удаленная работа)	Глобализация поиска исполнителей и заказчиков, рейтинговые системы и портфолио, система безопасных расчетов, стандартизованные форматы взаимодействия.	Upwork, Freelancer.habr, Kwork, HeadHunter.

**Источник:** разработано авторами.

где потребитель одновременно является и товаром (его внимание продается рекламодателям), и производителем контента – эти специфические условия и предопределяют emergence устойчивых поведенческих паттернов. На стыке технологических возможностей цифровой среды и когнитивных особенностей человека формируется спектр поведенческих паттернов, которые можно классифицировать по различным основаниям. Одни из них являются адаптивными и повышают эффективность потребителя, другие носят деструктивный или иррациональный характер, третья представляют собой новые формы социального взаимодействия.

Проведенный табличный анализ позволяет констатировать, что поведение современного потребителя в цифровом пространстве представляет собой сложный комплекс рациональных, иррациональных и социально детерминированных паттернов. Эти паттерны не существуют изолированно, а часто пересекаются и усиливают друг друга, формируя уникальный цифровой след каждого индивида, результатом взаимодействия архитектуры цифрового пространства, описанного в первой таблице, и поведенческих тенденций, систематизированных во второй, является формирование новой потребительской реальности, для которой характерны несколько

Таблица 2

Ключевые поведенческие паттерны потребителя в цифровом пространстве

Поведенческий паттерн	Сущность и механизм формирования	Примеры проявления и последствия
Цифровой импульсивный поиск и потребление	Стимулируется алгоритмами рекомендаций, ограниченными по времени предложениями (flash sales), упрощенной процедурой оплаты (one-click). Основан на немедленном удовлетворении желания, минимизации когнитивных усилий на поиск и сравнение.	Спонтанные покупки на маркетплейсах под влиянием «персональных подборок»; подписка на сервис под воздействием акции, о которой впоследствии забывают; микроплатежи в мобильных играх [5].
Оптимизация на основе данных (Data-Driven Optimization)	Потребитель активно использует инструменты сравнения цен, анализа отзывов, финансовые трекеры для принятия взвешенных решений. Паттерн формируется в ответ на изобилие выбора и доступность информации.	Использование сервисов-агрегаторов для бронирования отелей (Booking, Trivago); сравнение характеристик товаров на разных площадках; ведение бюджета в приложениях типа CoinKeeper.
Социально-сетевое доверие и следование рекомендациям	Доверие к традиционной рекламе замещается доверием к мнению «себе подобных» – блогеров, инфлюенсеров, участников онлайн-сообществ. Механизм основан на социальном доказательстве.	Покупка товара, анонсированного популярным блогером; выбор ресторана на основе отзывов в Google Maps; доверие к рейтингу продавца на Avito или Airbnb.
Участие в ко-creation ценностей	Потребитель трансформируется из пассивного покупателя в активного со-творца продукта, услуги или контента. Платформы предоставляют инструменты для кастомизации и вовлекают пользователей в процессы разработки и улучшения.	Участие в бета-тестировании программного обеспечения; создание пользовательского контента (моды для игр, обзоры); кастомизация товаров на сайтах производителей.
Цифровой минимализм и осознанное потребление	Является реакцией на информационную и потребительскую перегрузку. Проявляется в сознательном ограничении цифрового присутствия, отказе от ненужных покупок, предпочтении доступа владению.	Отписка от ненужных email-рассылок, целенаправленный отказ от использования социальных сетей в определенные часы, участие в шеринг-экономике вместо покупки новых вещей.
Паттерн «подписки» (Subscription Model)	Смещение от модели разовых покупок к модели регулярных платежей за непрерывный доступ к сервису. Формирует привычку и «клипкость» потребителя, снижая чувствительность к постоянным расходам.	Подписки на стриминговые сервисы (Netflix, Spotify), программное обеспечение (Adobe Creative Cloud), боксы с товарами (beauty-box), сервисы доставки еды.
Фикционность лояльности	Снижение транзакционных издержек при переходе между поставщиками делает потребителя более мобильным. Лояльность становится условной и ситуативной, зависящей от лучшего предложения «здесь и сейчас».	Легкий переход с одного стримингового сервиса на другой; сравнение цен такси в разных приложениях (Uber, Yandex Go); отсутствие привязанности к конкретному маркетплейсу.

Источник: разработано авторами.

фундаментальных следствий. Происходит поляризация потребительского поведения: 1) наблюдается рост группы высокоинформированных, рациональных потребителей, использующих все доступные инструменты для оптимизации своих решений, когда применяют стратегии цифрового потребления, практикуют осознанное потребление; 2) технологические платформы целенаправленно эксплуатируют когнитивные искажения, способствуя распространению импульсивного, нерационального поведения, что ведет к росту спонтанных покупок, цифровой зависимости и финансовой нестабильности для части пользователей. Эта поляризация ставит перед бизнесом и обществом сложные задачи по выработке механизмов защиты уязвимых групп потребителей и поддержки их цифровой грамотности.

Ключевым ресурсом в цифровой экономике становится доверие, но его природа кардинально меняется, так традиционное доверие к брендам, основанное на многолетней репутации, замещается доверием, опосредованным цифровыми платформами [6]. Репутационные системы, отзывы других пользователей и рекомендации блогеров становятся новыми гарантами качества и надежности, что порождает феномен социально-сетевого доверия, которое, однако, является крайне хрупким и подверженным манипуляциям, таким как накрутка отзывов или заказные публикации у инфлюенсеров. В результате, паттерн следования рекомендациям, будучи внешне проявлением рационального поведения, на деле может приводить к иррациональным решениям, основанным на сфабрикованном социальном доказательстве.

Бизнес-модели претерпевают существенную трансформацию под влиянием выявленных паттернов, когда успешные компании переходят от продажи продуктов к продаже решений и опыта, что находит свое отражение в популярности моделей подписки и развитии шеринг-экономики [7]. Паттерн «подписки» создает для компаний стабильный прогнозируемый денежный поток, но одновременно делает их заложниками постоянной демонстрации ценности своего сервиса, чтобы предотвратить отток клиентов, чья лояльность стала фрикционной. Компании вынуждены все больше инвестировать не только в качество товара, но и в качество пользовательского опыта, в создание сообщества вокруг бренда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования свидетельствуют о том, что цифровое пространство хозяйствования и обмена выступает не просто новой площадкой для традиционных экономических процессов, а средой, активно конструирующей новый тип потребителя с присущим ему комплексом поведенческих паттернов. Взаимодействие человека и цифровой платформы носит диалектический характер, когда платформа предлагает определенные сценарии поведения, а потребитель, в зависимости от своей осведомленности, целей и психологических особенностей, адаптирует, принимает или отвергает их, формируя в итоге устойчивые модели действий. Понимание этих паттернов является критически важным для разработки этичных и эффективных бизнес-стратегий, для формирования адекватной регуляторной политики, направленной на защиту прав потребителей, и, в конечном счете, для осознанной навигации каждого индивида в сложном мире цифровой экономики.

## Список литературы

1. Гаджиев, Х. А. Глобальная цифровая экономика: тренды и трансформация ценностно-поведенческих паттернов / Х. А. Гаджиев // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2022. – Т. 14, № 3. – С. 482-506. – DOI 10.17072/2218-9173-2022-3-482-506. – EDN AGNHLB.
2. Апатова, Н. В. Экономическое поведение в Интернет: в 5 томах / Н. В. Апатова. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – 272 с. – (Экономика Интернет; 4). – ISBN 978-5-6049317-8-3. – EDN IHMKLP.
3. Лапидус, Л. В., Гостилович, А. О., Омарова, Ш. А. Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 83. – С. 271-293. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proniknoveniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-zhizn-pokoleniya-z-tsennosti-povedencheskie-patterny-i-potrebiteelskie-privychki>.
4. Земскова, Е. С. Анализ поведения потребителей в цифровой экономике с позиции теории поколений // Вестник евразийской науки. – 2019. – Т. 11. – № 5. – С. 28. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-povedeniya-potrebiteley-v-tsifrovoy-ekonomike-s-pozitsii-teorii-pokoleniy>.
5. Моделирование поведения потребителей: опыт экспериментального исследования с применением искусственных нейронных сетей / А. Е. Вайберт, А. А. Волкова, С. В. Федоров, Я. В. Шокин // Проблемы региональной экономики. – 2018. – № 42. – С. 61-76. – EDN YLXKCL.
6. Сунь, Ц. Управление человеческими ресурсами с позиции

роста стоимости человеческого капитала / Ц. Сунь, Н. Н. Равочкин // *Human Progress*. – 2024. – Т. 10, № 7. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-7a-1. – EDN YTFIKK.

7. Абанина, Е. Н. Правовые условия формирования и реали-

зации концепции устойчивого развития лесного хозяйства в России / Е. Н. Абанина // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 2(189). – С. 287-288. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-2-189-287-288. – EDN DGZFBZ.

## References

1. Gadzhiev, H. A. Global digital economy: trends and transformation of value-behavioral patterns / H. A. Gadzhiev // *Ars Administrandi (The Art of Management)*. – 2022. – Vol. 14, № 3. – Pp. 482-506. – DOI 10.17072/2218-9173-2022-3-482-506. – EDN AGNHLB.
2. Apatova, N. V. Economic behavior on the Internet: in 5 volumes / N. V. Apatova. – Simferopol: Limited Liability Company "Publishing House Tipografiya" Arial ", 2023. – 272 p. – (Internet Economy; 4). – ISBN 978-5-6049317-8-3. – EDN IHMKLP.
3. Lapidus, L. V., Gostilovich, A. O., Omarova, Sh. A. Features of the penetration of digital technologies into the lives of generation Z: values, behavioral patterns, and consumer habits of the Internet generation // *Public administration. Electronic Bulletin*. – 2020. – № 83. – Pp. 271-293. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proniknoveniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-zhizn-pokoleniya-z-tsennosti-povedencheskie-patterny-i-potrebitelskie-privychki>.
4. Zemskova, E. S. Analysis of consumer behavior in the digi-
- tal economy from the standpoint of generation theory // *Bulletin of Eurasian Science*. – 2019. – Vol. 11. – № 5. – P. 28. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-povedeniya-potrebitelye-v-tsifrovoy-ekonomike-s-pozitsii-teorii-pokoleniy>.
5. Modeling consumer behavior: an experimental study using artificial neural networks / A. E. Vaibert, A. A. Volkova, S. V. Fedorov, Ya. V. Shokin // *Problems of regional economics*. – 2018. – № 42. – Pp. 61-76. – EDN YLKCL.
6. Sun, C. Human Resource Management from the Perspective of Increasing the Value of Human Capital / C. Sun, N. N. Ravochnikin // *Human Progress*. – 2024. – Vol. 10, No. 7. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-7a-1. – EDN YTFIKK.
7. Abanina, E. N. Legal Conditions for the Formation and Implementation of the Concept of Sustainable Forestry Development in Russia / E. N. Abanina // *Eurasian Law Journal*. – 2024. – No. 2(189). – Pp. 287-288. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-2-189-287-288. – EDN DGZFBZ.

## Информация об авторах

**Иванова С.В.**, кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры педагогики и цифровой дидактики ФГБОУ ВО «Самарский государственный медицинский университет» (г. Самара, Российская Федерация).

**Азархин А.В.**, кандидат юридических наук, доцент кафедры теории права и публично-правовых дисциплин, доцент кафедры организации борьбы с экономическими преступлениями Института права Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный экономический университет» (г. Самара, Российская Федерация).

**Корепанова Ю.Н.**, кандидат психологических наук, доцент кафедры юридической психологии, педагогики и организации воспитательной работы с осужденными Самарский юридический институт ФСИН России (ФКОУ ВО «Самарский юридический институт Федеральной службы исполнения наказаний» (г. Самара, Российская Федерация).

© Иванова С.В., Азархин А.В., Корепанова Ю.Н., 2025.

## Information about the authors

**Ivanova S.V.**, Ph.D. in Psychology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Digital Didactics of the Samara State Medical University (Samara, Russian Federation).

**Azarkhin A.V.**, Ph.D. in Law, Associate Professor of the Department of Theory of Law and Public Law Disciplines, Associate Professor of the Department of Combating Economic Crimes at the Institute of Law of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education Samara State University of Economics (Samara, Russian Federation).

**Korepanova Yu.N.**, Ph.D. in Psychology, Associate Professor of the Department of Legal Psychology, Pedagogy and Organization of Educational Work with Convicts, Samara Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia (Samara Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia (Samara, Russian Federation).

© Ivanova S.V., Azarkhin A.V., Korepanova Yu.N., 2025.

# Влияние цифровизации на экономическую безопасность государства через оценку выгод и затрат

Мухамадиярова А.К., Абрамова С.Р., Редников Д.В.

Цифровизация представляет собой значимый, но крайне неопределённый фактор экономической безопасности государства и ее влияние не может быть оценено однозначно как исключительно позитивное или негативное. Основным фактором укрепления национальной экономической безопасности в цифровую эпоху является не отказ от трансформации, а ее эффективное и безопасное управление, что требует непрерывного и тщательного анализа соотношения выгод и затрат на всех уровнях – от конкретных инфраструктурных проектов до национальной стратегии. Целью данного анализа является комплексное исследование данного соотношения, выявление ключевых факторов, определяющих баланс между позитивными эффектами цифровизации и порождаемыми ею новыми вызовами для экономической безопасности. В исследовании выявлено, что только комплексный подход, основанный на постоянном мониторинге и балансировке выгод и затрат, позволит использовать колоссальный потенциал цифровизации, минимизируя сопутствующие угрозы национальной экономической безопасности, а формирование национальных систем оценки цифровых рисков и их интеграция в процессы стратегического планирования становится критически важной задачей для суверенных государств.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Мухамадиярова А.К., Абрамова С.Р., Редников Д.В. Влияние цифровизации на экономическую безопасность государства через оценку выгод и затрат // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 140–145.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Выгоды, затраты, цифровая трансформация, цифровая среда, цифровые риски.

# The impact of digitalization on the economic security of the state through the assessment of benefits and costs

**Mukhamadiyarova A.K., Abramova S.R., Rednikov D.V.**

Digitalization is a significant, but extremely uncertain factor in the economic security of the state, and its impact cannot be assessed unambiguously as exclusively positive or negative. The main factor in strengthening national economic security in the digital era is not the rejection of transformation, but its effective and safe management, which requires continuous and thorough analysis of the ratio of benefits and costs at all levels – from specific infrastructure projects to national strategy. The purpose of this analysis is a comprehensive study of this ratio, identifying the key factors that determine the balance between the positive effects of digitalization and the new challenges it generates for economic security. The study found that only an integrated approach based on continuous monitoring and balancing of benefits and costs will make it possible to use the enormous potential of digitalization, minimizing the associated threats to national economic security, and the formation of national systems for assessing digital risks and their integration into strategic planning processes is becoming a critical task for sovereign states.

FOR CITATION

Mukhamadiyarova A.K., Abramova S.R., Rednikov D.V. The impact of digitalization on the economic security of the state through the assessment of benefits and costs. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 140–145.

APA

KEYWORDS

Benefits, costs, digital transformation, digital environment, digital risks.

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация экономики перестала быть факультативной тенденцией; она представляет собой фундаментальный сдвиг, детерминирующий конкурентоспособность и устойчивость национальных хозяйственных систем в XXI веке. Процесс цифровизации экономики понимается как глубокое внедрение цифровых технологий (информационно-коммуникационные технологии, большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей, блокчейн) в производственные процессы, си-

стемы управления, финансовые операции и предоставление государственных услуг, оказывает амбивалентное воздействие на экономическую безопасность государства. Экономическая безопасность трактуется как состояние защищенности национальной экономики от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее ее суверенитет, устойчивость, способность к прогрессивному развитию и удовлетворению жизненно важных потребностей общества: «...социально-экономическое развитие регионов в современных условиях направлено на обеспечение безопасности через

повышение уровня цифровой зрелости» [1, с. 194]. Ключевым аспектом понимания этого влияния является проведение систематической оценки соотношения выгод (потенциал роста, эффективности, устойчивости) и затрат (финансовые вложения, возникающие риски и уязвимости), сопряженных с цифровой трансформацией.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Цифровизация создает новые парадигмы экономической деятельности, трансформируя традиционные понятия производительности, конкуренции и стоимости. Ее влияние на экономическую безопасность носит полярный характер, выступая мощным драйвером экономического роста через повышение производительности труда за счет автоматизации, оптимизации логистики и управления цепочками поставок, развития инновационных отраслей и сервисов, а также расширения доступа к глобальным рынкам для малого и среднего бизнеса. С другой стороны, она генерирует новые классы рисков: усиление зависимости от критически важных иностранных технологий и инфраструктуры, рост уязвимости к кибератакам на объекты критической информационной инфраструктуры (ОКИИ), цифровое неравенство регионов и социальных групп, возникновение угроз для конфиденциальности и суверенитета данных граждан и государства, а также потенциальную дестабилизацию рынков труда: «...значение проблем цифровых угроз увеличиваются вследствие малой подготовленности предприятий. По результатам опроса Аналитического центра НАФИ, около 70% отечественных предпринимателей считают кибератаки маловероятными или невозможными; тем не менее, более половины из опрошенных сталкивались с сбоями оборудования, вирусами и подвергались попыткам применения мошеннических схем» [2, с. 125]. Оценка чистого эффекта цифровизации на экономическую безопасность требует тщательного взвешивания этих разнонаправленных факторов: «Разрыв в цифровых технологиях и незавершенность цифровых инфраструктур представляют собой широко распространенную угрозу, препятствующую получению положительных результатов от цифровизации в интересах МСП» [3, с. 401].

Для систематической оценки влияния цифровизации на экономическую безопасность необходим структурированный подход, основанный на принципах анализа выгод и затрат (Cost-Benefit Analysis, CBA) [4], адаптированного к специфике цифровой трансформации и задачам национальной безопасности. Данный подход предполагает

идентификацию, количественную и качественную оценку всех значимых положительных результатов (выгод) и отрицательных последствий (затрат и рисков) цифровизации в контексте ключевых компонентов экономической безопасности.

Позитивное влияние цифровизации на экономическую безопасность проявляется через несколько ключевых каналов: это значительный рост экономической эффективности и производительности, автоматизация рутинных операций, внедрение систем предиктивной аналитики для оптимизации запасов и производственных циклов, развитие платформенных решений для B2B и B2G взаимодействия снижают транзакционные издержки и повышают общую продуктивность экономики, что укрепляет макроэкономическую стабильность и конкурентоспособность; цифровизация стимулирует инновационное развитие, создавая условия для появления принципиально новых отраслей (например, разработка ИИ, большие данные, квантовые вычисления), бизнес-моделей (шеринг-экономика, подписка на ПО) и высокотехнологичных рабочих мест, что диверсифицирует экономику и снижает ее зависимость от сырьевого экспорта, то есть диверсификация является ключевым элементом устойчивости; развитие цифровых государственных сервисов (e-government) и систем управления на основе данных повышает эффективность государственного администрирования, прозрачность принятия решений, качество предоставления публичных услуг и уровень борьбы с коррупцией, что способствует институциональной устойчивости. Цифровые технологии (IoT, спутниковый мониторинг, системы предиктивного обслуживания) значительно повышают устойчивость критической инфраструктуры (энергетика, транспорт, коммуникации) к техногенным сбоям и природным катастрофам, обеспечивая непрерывность функционирования жизненно важных систем. Цифровизация финансового сектора (FinTech, RegTech) способствует повышению финансовой стабильности через улучшение систем мониторинга рисков, противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма, а также расширение финансовой инклюзии.

Реализация потенциала цифровизации со пряжена со значительными затратами и генерирует новые риски, непосредственно угрожающие экономической безопасности [5]. Первичными являются прямые финансовые затраты: масштабные инвестиции, необходимые для создания и модернизации цифровой инфраструк-

туры (высокоскоростной интернет, дата-центры, сенсорные сети), разработки и внедрения сложного ПО (включая системы ИИ), приобретения дорогостоящего оборудования и обеспечения кибербезопасности. Для многих государств, особенно развивающихся, это создает существенную бюджетную нагрузку и может приводить к росту государственного долга или необходимости привлечения иностранных инвестиций с потенциальными условиями. Более значимыми являются системные риски, где киберугрозы представляют собой наиболее острую и растущую опасность. Атаки на ОКИИ (энергосистемы, финансовые учреждения, транспортные узлы, системы госуправления) способны парализовать экономику, нанести колossalный финансовый ущерб и подорвать доверие населения. Сложность и стоимость обеспечения адекватного уровня киберзащиты постоянно возрастают, цифровизация резко увеличивает поверхность атак, технологическая зависимость от иностранных решений (импорт ПО, микроэлектроники, телекоммуникационного оборудования) создает критическую уязвимость. Экономические санкции, политическое давление или прекращение поддержки со стороны стран-производителей ключевых технологий могут дестабилизировать целые отрасли и инфраструктуру, поэтому формирование «цифрового суверенитета» становится императивом безопасности. Риски, связанные с данными, включают угрозы конфиденциальности персональных данных граждан, утечки коммерческой тайны и стратегически важной информации, а также вопросы суверенитета над национальными данными массивами, особенно при их хранении или обработке за рубежом. Социально-экономические риски включают углубление цифрового неравенства (цифровой разрыв между регионами, социальными группами, поколениями), что ведет к социальной напряженности и ограничивает инклюзивность роста. Автоматизация и внедрение ИИ могут привести к структурной безработице в ряде секторов, требующей масштабных программ переобучения и социальной адаптации, что создает нагрузку на бюджет и риски социальной нестабильности [6]. Наконец, существует риск монополизации цифровых рынков глобальными технологическими гигантами, что может подавлять национальный бизнес, искашать конкуренцию и создавать каналы внешнего влияния [7].

Для принятия обоснованных решений в области цифровой политики и обеспечения эконо-

мической безопасности необходимы попытки количественной оценки соотношения выгод (В) и затрат (С) цифровизации. Это сложная задача из-за трудностей измерения нематериальных выгод (например, повышение качества услуг) и оценки вероятности и масштаба рисков (например, кибератака), тем не менее, можно предложить концептуальные модели:

Чистая приведенная стоимость (NPV) цифровых инвестиций с учетом рисков:

Эта модель расширяет традиционный NPV, включая поправку на риск (R), связанный с угрозами экономической безопасности.

$$NPVs = \sum [ (Bt - Ct) / (1 + r)^t ] - R \quad (1)$$

где:

NPVs – Чистая приведенная стоимость проекта цифровизации с учетом безопасности (Security-adjusted NPV).

Bt – Ожидаемые выгоды в период t (рост ВВП, снижение издержек, повышение налоговых поступлений, социальные выгоды в денежном выражении).

Ct – Прямые и косвенные затраты в период t (инвестиции, эксплуатационные расходы, затраты на киберзащиту).

r – Ставка дисконтирования.

R – Оценка потенциальных потерь от реализации рисков для экономической безопасности (ожидаемый ущерб от кибератак, стоимость восстановления после сбоев из-за импортозависимости, социально-экономические издержки цифрового разрыва). R может оцениваться как  $R = \sum (pi * Li)$ , где  $pi$  – вероятность реализации i-го риска,  $Li$  – ожидаемый ущерб от него.

Проект считается приемлемым с точки зрения экономической безопасности, если  $NPVs > 0$ , и его выгоды с поправкой на риски перевешивают затраты.

Индекс цифровой эффективности безопасности (Digital Security Efficiency Index – DSEI) – индекс пытаются агрегировать ключевые показатели, отражающие баланс между уровнем цифровизации, ее экономическими результатами и уровнем защищенности от угроз.

$$DSEI = \alpha * (DI / DI_{max}) + \beta * (EG / EG_{max}) - \gamma * (CRI / CRImax) - \delta * (TD / TD_{max}) \quad (2)$$

где:

DI – Уровень цифровизации экономики (напр., интегральный индекс, включающий проникновение ШПД, использование облаков, ИИ, IoT бизнесом и госсектором).

*D<sub>Max</sub>* – Максимально возможный (или эталонный) уровень DI.

*EG* – Экономическая отдача от цифровизации (напр., вклад цифрового сектора в ВВП, рост производительности в цифровизованных отраслях).

*EG<sub>Max</sub>* – Максимально возможный (или эталонный) уровень EG.

*CRI* – Индекс киберрисков (отражающий частоту и тяжесть инцидентов, уязвимость ОКИИ).

*CR<sub>Max</sub>* – Максимально возможный (или наихудший) уровень CRI.

*TD* – Уровень технологической зависимости (напр., доля импорта критических ИТ-компонентов и ПО).

*TD<sub>Max</sub>* – Максимально возможный (или критический) уровень TD.

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$  – Весовые коэффициенты ( $\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$ ), отражают относительную важность каждого фактора для экономической безопасности. Значения коэффициентов  $\gamma$  и  $\delta$  обычно выше, так как риски напрямую угрожают безопасности.

Чем выше значение DSEI (ближе к 1), тем более эффективно и безопасно для экономики проходит цифровая трансформация. Снижение индекса сигнализирует о росте рисков или снижении отдачи.

Модель затраты-эффективность мер безопасности (Cost-Effectiveness of Security Measures – CESM) – модель фокусируется на оценке конкретных мер по снижению цифровых рисков (например, внедрение системы обнаружения вторжений, создание резервных мощностей, развитие отечественных ИТ-решений).

$$CESM_j = (Reduction_j) / (C_j) \quad (3)$$

где:

*CESM<sub>j</sub>* – Затрато-эффективность меры *j*.

*Reduction<sub>j</sub>* – Снижение совокупного риска *R* (рассчитанного как в модели NPV<sub>s</sub>) в результате реализации меры *j*.

*C<sub>j</sub>* – Затраты на реализацию и поддержку меры *j*.

Приоритет должен отдаваться мерам с наибольшим значением *CESM<sub>j</sub>* обеспечивающим максимальное снижение риска на единицу затраченных ресурсов.

Баланс между позитивными эффектами и рисками цифровизации для экономической безопасности не является статичным, а определяется комплексом факторов:

1. Развитые страны обладают большими ресурсами для инвестиций и развитой ИТ-

индустрией, снижая зависимость и повышая способность противостоять угрозам.

2. Эффективное госуправление, прозрачность, сильные регуляторы в сфере данных и конкуренции, современное законодательство о кибербезопасности и цифровом суверенитете критически важны для минимизации рисков.

3. Наличие квалифицированных ИТ-специалистов, киберзащитников и цифровой грамотности населения является ключевым условием успешной и безопасной трансформации.

4. Наличие национальной цифровой стратегии, четко увязанной со стратегией экономической безопасности, и эффективная координация между государством, бизнесом и академическим сообществом.

5. Участие в разработке международных норм кибербезопасности, обмен информацией об угрозах, сотрудничество в борьбе с киберпреступностью.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выгоды цифровизации в виде роста эффективности, инноваций, устойчивости инфраструктуры и качества госуправления значительны и необходимы для поддержания конкурентоспособности, но сопутствующие риски – киберугрозы, технологическая зависимость, уязвимость данных, социальное расслоение – носят стратегический характер и способны нанести ущерб, соизмеримый или превышающий потенциальные выгоды. Представленные модели количественной оценки (NPVs, DSEI, CESM) предоставляют концептуальную основу для принятия решений, хотя их практическое применение требует развития методологии сбора данных и оценки рисков. Успех цифровой трансформации как фактора усиления, а не ослабления экономической безопасности, будет определяться способностью государства и общества осуществлять масштабные инвестиции не только в технологии, но и в киберзащиту, развитие отечественных компетенций и решений, человеческий капитал и эффективные институты управления рисками. Только комплексный подход, основанный на постоянном мониторинге и балансировке выгод и затрат, позволит использовать колоссальный потенциал цифровизации, минимизируя сопутствующие угрозы национальной экономической безопасности. Формирование национальных систем оценки цифровых рисков и их интеграция в процессы стратегического планирования становится критически важной задачей для суверенных государств.

## Список литературы

1. Деревянко, В. Э. Современные проблемы экономической безопасности регионов Российской Федерации в условиях цифровизации экономики / В. Э. Деревянко // Криминологический журнал. – 2022. – № 3. – С. 191-194. – DOI 10.24412/2687-0185-2022-3-191-194. – EDN OATBFV.
2. Сигунова, Т. А. Обеспечение экономической безопасности предприятий отраслевого сектора в условиях цифровизации экономики / Т. А. Сигунова // Вопросы региональной экономики. – 2022. – № 3(52). – С. 115-128. – EDN UHUPYA.
3. Морозов, В. В. Влияние цифровизации на экономическую безопасность малых и средних предприятий / В. В. Морозов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 5. – С. 399-401. – EDN KHYHMK.
4. Вагдатли, Т., Петроутсату, К. Подходы к моделированию анализа затрат и выгод на протяжении жизненного цикла дорожной инфраструктуры: критический обзор и направления на будущее // Здания. – 2023. – Т. 13. – №. 1. – С. 94. – DOI: 10.3390/buildings13010094.
5. Кирищева, И. И. и др. Риски и угрозы экономической безопасности в цифровой экономике // Веб-конференции SHS. – EDP Sciences, 2021. – Т. 110. – С. 01028. – DOI 10.1051/shsconf/202111001028.
6. Ревина, С. Н. Информационная безопасность в условиях цифровизации таможенных органов / С. Н. Ревина, А. А. Горбунова, В. М. Дворянчиков // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 4(191). – С. 438-440. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-4-191-438-440. – EDN DZIJOL.
7. Лиюси. Управление техническими и технологическими инновациями в цифровой экономике / Лиюси, Ф. И. Аржавин // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 6. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-6a-16. – EDN LPSQRY.

## References

1. Derevyanko, V. E. Modern problems of economic security of the regions of the Russian Federation in the context of digitalization of the economy / V. E. Derevyanko // Criminological journal. – 2022. – № 3. – Pp. 191-194. – DOI 10.24412/2687-0185-2022-3-191-194. – EDN OATBFV.
2. Sigunova, T. A. Ensuring economic security of enterprises of the industry sector in the context of digitalization of the economy / T. A. Sigunova // Issues of regional economics. – 2022. – № 3 (52). – Pp. 115-128. – EDN UHUPYA.
3. Morozov, V. V. The impact of digitalization on the economic security of small and medium-sized enterprises / V. V. Morozov // Actual issues of modern economics. – 2022. – № 5. – Pp. 399-401. – EDN KHYHMK.
4. Vagdatli, T., Petroutsatou, K. Modeling approaches to life cycle cost-benefit analysis of road infrastructure: a critical review and future directions // Buildings. – 2023. – Vol. 13. – № 1. – Pp. 94. – DOI: 10.3390/buildings13010094.
5. Kirishchcheva, I. et al. Risks and threats to economic security in the digital economy // SHS Web of Conferences. – EDP Sciences, 2021. – Vol. 110. – P. 01028. – DOI 10.1051/shsconf/202111001028.
6. Revina, S. N. Information Security in the Context of Digitalization of Customs Agencies / S. N. Revina, A. A. Gorbunova, and V. M. Dvoryanchikov // Eurasian Law Journal. – 2024. – No. 4(191). – Pp. 438-440. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-4-191-438-440. – EDN DZIJOL.
7. Liyusi. Management of Technical and Technological Innovations in the Digital Economy / Liyusi, F. I. Arzhayev // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 6. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-6a-16. – EDN LPSQRY.

## Информация об авторах

**Мухамадиарова А.К.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления в ОВД Уфимского юридического института МВД России (г. Уфа, Российская Федерация).

**Абрамова С.Р.**, кандидат исторических наук, доцент кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Редников Д.В.**, старший преподаватель кафедра экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Mukhamadiyarova A.K.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in the Internal Affairs Bodies of the Ufa Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation (Ufa, Russian Federation).

**Abramova S.R.**, Ph.D. in History, Associate Professor of the Department of Economic and Legal Security of the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Rednikov D.V.**, Senior Lecturer at the Department of Economic and Legal Security of the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

# Разработка модели коммуникационной поддержки внедрения бережливого производства (Lean) на предприятиях

Червяков В. Н., Боисова Д.Г., Орлова Е.В.

Статья посвящена решению актуальной проблемы эффективного внедрения принципов бережливого производства через разработку комплексной модели коммуникационного сопровождения организационных изменений. Проблема объекта исследования заключается в том, что несмотря на доказанную эффективность методологии бережливого производства, значительное количество проектов по ее внедрению терпит неудачу или не достигает запланированных результатов, что во многом обусловлено недостаточным вниманием к коммуникационным аспектам трансформации и недооценкой роли человеческого фактора в процессе изменений. Цель исследования состоит в создании теоретически обоснованной и практически применимой модели коммуникационной поддержки, которая позволила бы преодолеть сопротивление персонала, сформировать устойчивую культуру непрерывных улучшений и обеспечить долгосрочную эффективность Lean-трансформации. Методологическая база исследования включала системный подход, сочетающий анализ фундаментальных концепций организационных изменений с изучением практического опыта внедрения Lean на промышленных предприятиях. Результаты исследования позволили разработать многоуровневую модель коммуникационной поддержки, включающую пять взаимосвязанных этапов: анализ текущей ситуации, определение целей коммуникации, разработку коммуникационного плана, внедрение и мониторинг, закрепление изменений. Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная модель может быть адаптирована для предприятий различных отраслей и масштабов, обеспечивая не только успешное внедрение Lean-методологии, но и ее устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Червяков В. Н., Боисова Д.Г., Орлова Е.В. Разработка модели коммуникационной поддержки внедрения бережливого производства (Lean) на предприятиях // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 146–153.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бережливое производство, коммуникационная поддержка, коммуникационная модель, коммуникационный план.

# Development of a model of communication support for the implementation of lean manufacturing (Lean) at enterprises

Chervyakov V. N., Boisova D. G., Orlova E. V.

The article is devoted to solving the urgent problem of effective implementation of lean manufacturing principles through the development of a comprehensive model of communication support for organizational changes. The problem of the object of the study is that despite the proven effectiveness of the lean manufacturing methodology, a significant number of projects for its implementation fail or do not achieve the planned results, which is largely due to insufficient attention to the communication aspects of transformation and underestimation of the role of the human factor in the change process. The purpose of the study is to create a theoretically sound and practically applicable model of communication support that would overcome staff resistance, form a sustainable culture of continuous improvement and ensure long-term effectiveness of Lean transformation. The methodological basis of the study included a systems approach combining the analysis of fundamental concepts of organizational changes with the study of practical experience in implementing Lean in industrial enterprises. The results of the study made it possible to develop a multi-level model of communication support, including five interrelated stages: analysis of the current situation, definition of communication goals, development of a communication plan, implementation and monitoring, consolidation of changes. The practical significance of the study lies in the fact that the proposed model can be adapted for enterprises of various industries and sizes, ensuring not only the successful implementation of the Lean methodology, but also its sustainable development in the long term.

FOR CITATION

Chervyakov V. N., Boisova D. G., Orlova E. V. Development of a model of communication support for the implementation of lean manufacturing (Lean) at enterprises. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 146–153.

APA

KEYWORDS

*Lean manufacturing, communication support, communication model, communication plan.*

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день процесс внедрения бережливого производства (Lean) доказал свою эффективность: на предприятиях происходит снижение издержек, повышается производительность. Однако большинство проектов внедрения бережливого производства завершаются неу-

дачно [3, с. 411]. Одной из таких причин является недостаточное внимание со стороны руководства предприятий к вовлеченности сотрудников, что приводит к сопротивлению персонала и, как следствие, формальному применению инструментов бережливого производства без глубинного преобразования корпоративной культуры.

Чтобы решить данную проблему необходимо разработать модель коммуникационной поддержки внедрения бережливого производства, которая представляет собой системно организованный процесс информационного, разъяснительного и мотивационного взаимодействия между всеми участниками организационных изменений [1, с. 46].

В отличие от традиционных подходов к коммуникации в управлении, которые часто носят эпизодический и фрагментарный характер, коммуникационная поддержка бережливого производства представляет собой комплексную стратегию, интегрированную во все этапы преобразований: от первоначального планирования до глобальных изменений. Такая поддержка включает в себя целенаправленное управление потоками информации, формирование общего понимания целей преобразований, преодоление сопротивления изменениям и создание устойчивой организационной культуры, ориентированной на непрерывное совершенствование.

## МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

В представленном исследовании по разработке модели коммуникационной поддержки внедрения бережливого производства применялся комплекс взаимодополняющих методов, обеспечивающих как теоретическую обоснованность, так и практическую значимость полученных результатов. Методологическую основу составил системный подход, интегрирующий анализ фундаментальных концепций организационных изменений, включая модель управления изменениями Коттера, методологию ADKAR и теорию диффузии инноваций Роджерса, с критическим осмыслением современных практик внедрения Lean-методологий.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Коммуникационная модель позволит обеспечить эффективное взаимодействие между всеми участниками процесса внедрения бережливого производства за счет четкой коммуникационной стратегии, минимизирующей сопротивление изменениям и формирующей устойчивую культуру непрерывных улучшений.

Ключевыми принципами модели являются [2, с. 116]:

1. Прозрачность – открытое информирование сотрудниках о целях, этапах и результатах внедрения бережливого производства на предприятие.
2. Инклюзивность – вовлечение сотрудников всех уровней.

3. Обратная связь – регулярный сбор и учет мнений от участников процесса внедрения бережливого производства.

4. Адаптивность – гибкость коммуникации под изменяющиеся условия.

Перед запуском коммуникационной модели следует четко определить цели внедрения бережливого производства. Это позволит избежать формального подхода и получить реальный эффект. Основная задача – выявить конкретные процессы, требующие оптимизации, и установить измеримые результаты. Ключевые цели внедрения бережливого производства будут следующие:

1. Сокращение потерь – устранение перепроизводства, излишних запасов, дефектов, простоев, лишних перемещений, перегрузки персонала и нерациональных операций.

2. Повышение эффективности – снижение времени выполнения операций, увеличение производительности без роста затрат.

3. Рост прибыли – за счёт уменьшения себестоимости и устранения необоснованных расходов.

Фундаментальной основой экономической логики бережливого производства выступает формула:

$$\text{Прибыль} = \text{Цена продажи} - \text{Себестоимость} - \text{Потери}$$

Практическая значимость формулы проявляется в нескольких аспектах. Во-первых, она предоставляет четкий аналитический инструмент для выявления и классификации всех видов потерь в производственных и управленческих процессах. Во-вторых, устанавливает прямую зависимость между операционной эффективностью и финансовыми результатами, что особенно важно для мотивации персонала к изменениям. В-третьих, служит основой для системы ключевых показателей эффективности (KPI) при внедрении Lean-методологий.

Успешная реализация принципов бережливого производства требует системного подхода, исключающего формальное или принудительное внедрение изменений. Ключевым условием эффективности преобразований является добровольное вовлечение сотрудников предприятия на всех уровнях организационной структуры. Это достигается через формирование осознанного понимания целей и преимуществ предлагаемых изменений, что предполагает проведение развернутой разъяснительной работы, включающей:

1. Обучение и просвещение – проведение тренингов, мастер-классов и рабочих сессий, де-

монстрирующих практическую пользу изменений для каждого сотрудника.

2. Стимулирование инициативы – создание механизмов обратной связи, позволяющих работникам предлагать улучшения и участвовать в их реализации.

3. Постепенное внедрение – отказ от радикальных преобразований в пользу поэтапных изменений, дающих быстрые и наглядные результаты.

Критически важным аспектом является интеграция принципов бережливого производства в существующие регламенты и бизнес-процессы, а не их выделение в отдельную систему. Это означает:

- Адаптацию нормативной базы – включение Lean-методик в должностные инструкции, стандарты работы, регламенты процессов и системы KPI.

- Пересмотр управленческих процедур – встраивание инструментов бережливого производства (5S, канбан, картирование потоков создания ценности) в ежедневные операции без создания параллельных структур.

- Мониторинг и корректировку – регулярный аудит внедренных изменений для оценки их эффективности и своевременной доработки с учетом обратной связи от сотрудников.

Такой подход обеспечивает устойчивость преобразований, поскольку изменения воспринимаются не как внешнее предписание, а как естественная часть рабочего процесса.

Коммуникационная модель должна включать в себя пять основных этапов, на каждом из которых определяются ключевые показатели эффективности.

Первый этап разработки коммуникационной поддержки внедрения бережливого производства предполагает комплексную диагностику организационной среды, направленную на выявление ключевых факторов, которые могут повлиять на успешность реализации изменений.

Первым и наиболее значимым элементом анализа является оценка корпоративной культуры, поскольку именно она определяет глубину возможного сопротивления персонала и скорость адаптации к новым условиям работы. В данном контексте необходимо исследовать такие аспекты, как степень открытости организации к инновациям, исторический опыт предыдущих преобразований, уровень доверия между руководством и сотрудниками, а также преобладающие модели трудового поведения. Особое внимание следует уделить выявлению неформальных норм и правил, которые могут как способствовать, так и препятствовать внедрению принципов бережливого производства.

Второй важной составляющей этапа анализа является идентификация ключевых стейкхолдеров, чьи интересы, позиции и уровень влияния будут определять динамику организационных изменений. В данном случае необходимо не просто

Таблица 1  
Этапы внедрения коммуникационной модели

Этап	Описание	KPI (ключевые показатели эффективности)
1. Комплексная диагностика организационной среды	Анализ текущего состояния компании, выявление барьеров и возможностей для внедрения бережливого производства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень готовности сотрудников к изменениям (%)</li> <li>- Количество выявленных ключевых проблем/рисков</li> <li>- Охват аудитории (доля проанализированных подразделений)</li> </ul>
2. Формулирование целевых установок	Определение четких целей коммуникационной кампании на основе диагностики.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Количество согласованных целей</li> <li>- Соответствие целей стратегии компании (да/нет)</li> <li>- Уровень вовлеченности руководства (%)</li> </ul>
3. Разработка коммуникационного плана	Создание детального плана мероприятий, каналов коммуникации и контента.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Количество запланированных активностей</li> <li>- Охват целевой аудитории (%)</li> <li>- Сроки подготовки материалов (дни)</li> </ul>
4. Пилотный запуск	Тестирование коммуникационной стратегии в одном подразделении/цехе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень вовлеченности сотрудников (%)</li> <li>- Количество обратной связи/предложений</li> <li>- Скорость адаптации к изменениям (дни)</li> </ul>
5. Институционализация изменений	Закрепление новых практик, формирование культуры непрерывного улучшения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень внедрения принципов бережливого производства (%)</li> <li>- Количество инициатив от сотрудников</li> <li>- Снижение потерь/рост эффективности (%)</li> </ul>

Таблица 2

## Первый этап модели «Анализ текущей ситуации»

Направление анализа	Ключевые аспекты	Методы исследования
1. Диагностика корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ценности и нормы организации</li> <li>- Готовность к изменениям</li> <li>- Исторический опыт преобразований</li> <li>- Уровень доверия в коллективе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анкетирование сотрудников</li> <li>- Глубинные интервью</li> <li>- Фокус-группы</li> <li>- Анализ документов</li> </ul>
2. Выявление ключевых стейкхолдеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Группы влияния (топ-менеджмент, руководители, сотрудники)</li> <li>- Уровень заинтересованности</li> <li>- Степень влияния на процессы</li> <li>- Отношение к изменениям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ организационной структуры</li> <li>- Экспертные опросы</li> <li>- Картирование</li> <li>- заинтересованных сторон</li> </ul>
3. Оценка коммуникационных каналов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формальные и неформальные каналы связи</li> <li>- Скорость и охват аудитории</li> <li>- Уровень доверия к информации</li> <li>- Возможности для обратной связи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аудит внутренних коммуникаций</li> <li>- Опросы сотрудников</li> <li>- Анализ</li> </ul>

перечислить основные группы (топ-менеджмент, линейных руководителей, рядовых сотрудников), но и провести детальную сегментацию по критериям заинтересованности в изменениях, степени влияния на процесс внедрения и потенциального уровня сопротивления.

Третьим направлением анализа выступает аудит существующих коммуникационных каналов и практик, используемых в организации. Происходит оценка как формальных каналов передачи информации (корпоративные СМИ, собрания, рассылки), так и неформальных сетей коммуникации, которые часто играют решающую роль в формировании отношения персонала к изменениям.

На первом этапе ключевые показатели эффективности определяются следующим образом:

1. Уровень готовности сотрудников к изменениям (%) = (Количество сотрудников, положительно оценивающих изменения / Общее число опрошенных) × 100.

2. Количество выявленных ключевых проблем/рисков, которые определяются путем анализа документации.

3. Охват аудитории (%) = (Количество проанализированных подразделений / Общее число подразделений) × 100.

Результатом данного этапа должна стать комплексная картина организационного контекста, включающая [3]:

1. Оценку готовности компании к изменениям по ключевым параметрам корпоративной культуры;

2. Карту стейкхолдеров с указанием их интересов, влияния и потенциальной роли в процессе трансформации;

3. Перечень эффективных и неэффективных коммуникационных каналов, которые мо-

гут быть использованы для поддержки внедрения бережливого производства.

Полученные данные станут основой для разработки адресной коммуникационной стратегии, которая будет учитывать специфику конкретной организации, что будет способствовать минимизации рисков сопротивления изменениям.

После завершения комплексного анализа организационной среды наступает второй этап формулирования целевых установок коммуникационного сопровождения внедрения бережливого производства. Данный этап имеет стратегическое значение, поскольку именно четко определенные цели позволяют выстроить адресную систему коммуникационных действий, обеспечивающих эффективную трансформацию бизнес-процессов.

Целевыми установками коммуникационного сопровождения внедрения бережливого производства являются:

1. Формирование у всех категорий персонала глубокого понимания сущности и необходимости внедрения методологии бережливого производства. В данном контексте важно не просто информировать сотрудников о предстоящих изменениях, но и сформировать у них осознание причинно-следственных связей между внедрением принципов бережливого производства и стратегическими перспективами развития организации.

2. Минимизация сопротивления организационным изменениям. Коммуникационная стратегия должна предусматривать систему мер по выявлению и нейтрализации основных источников сопротивления, которые могут проявляться как в форме пассивного неприятия нововведений, так и в виде активного противодействия.

3. Создание устойчивой мотивации персонала к активному участию в процессах совершен-

ствования. В отличие от традиционных подходов к управлению, бережливое производство предполагает не просто выполнение сотрудниками новых требований, а их вовлеченность в постоянный поиск и устранение потерь.

На данном этапе следует разработать систему измеримых показателей, позволяющих оценивать степень достижения каждой из поставленных целей. Эти показатели становятся основой для последующего мониторинга эффективности коммуникационной поддержки и своевременной корректировки стратегии взаимодействия с персоналом в процессе внедрения бережливого производства. На втором этапе ключевые показатели эффективности определяются следующим образом:

1. Количество согласованных целей равно итоговому количеству целей, утвержденных руководством и зафиксированных в документах.

2. Соответствие целей стратегии компании (да/нет) = (Количество целей, соответствующих стратегии / Общее количество целей) × 100%.

3. Уровень вовлеченности руководства (%) = (Количество руководителей, участвующих в разработке целей / Общее количество ключевых руководителей) × 100%.

На основании проведенного ситуационного анализа и четко сформулированных целей формируется третий этап – составление детального коммуникационного плана. Он представляет собой системную программу управляемого информационного воздействия на организационную среду. Данный план выступает операционным инструментом реализации стратегии внедрения бережливого производства, обеспечивая согласованность всех элементов коммуникационного процесса.

Первым обязательным элементом является определение целевых аудиторий с их последующей сегментацией по критериям влияния на процесс изменений, уровня вовлеченности и потребностей в информации.

В типовом случае выделяются три ключевые группы:

- топ-менеджмент, требующий стратегической информации о ходе преобразований;

- линейные руководители, нуждающиеся в методических материалах для практической реализации изменений;

- рядовые сотрудники, для которых важна конкретная информация о изменениях в ежедневной работе.

Каждая группа требует разработки специфических коммуникационных подходов и каналов взаимодействия.

Важным разделом плана является разработка форматов коммуникационного воздействия. График коммуникационных мероприятий разрабатывается с учетом этапов внедрения бережливого производства и должен предусматривать:

- регулярность информационного воздействия;
- синхронизацию с ключевыми этапами проекта;
- возможность оперативной корректировки в зависимости от обратной связи.

Отдельным блоком коммуникационного плана выступает система мониторинга эффективности. Она включает в себя как количественные показатели (охват аудитории, количество участников мероприятий), так и качественные параметры (глубина понимания, уровень вовлеченности). На основании данных мониторинга осуществляется постоянная корректировка коммуникационной стратегии.

Завершающим элементом плана является распределение зон ответственности за реализацию коммуникационных мероприятий между участниками проекта внедрения бережливого производства, с четким определением функций координаторов изменений, линейных руководителей и специалистов по внутренним коммуникациям. Это обеспечивает системность и согласованность всех коммуникационных процессов в организации.

Следующим четвертым этапом реализации коммуникационной стратегии внедрения бережливого производства является ее пилотный запуск, позволяющий проверить эффективность разработанных подходов. На данном этапе осуществляется апробация выбранных форматов взаимодействия на ограниченной группе сотрудников или в рамках отдельных структурных подразделений. Активно внедряются специализированные обучающие модули (вебинары, тренинги), тематические информационные кампании или экспериментальные площадки по обмену опытом.

Для успешного проведения пилотного запуска руководителям предприятия необходимо сформировать рабочую группу из представителей ключевых подразделений. В рабочую группу должны войти как сторонники изменений, так и критики. Такой подход позволит получить объективную картину восприятия внедрения бережливого производства на предприятии. Руководителю предприятия следует заранее разработать конкретные измеримые показатели эффективности, такие как время адаптации к новым процессам

или процент выполнения нормативов, и регулярно сравнивать их с исходными данными.

Для получения обратной связи необходимо организовывать еженедельные встречи с участниками пилота. Это поможет оперативно выявлять проблемные зоны и вносить корректировки в программу внедрения. Следует создать систему мотивации для сотрудников, участвующих в тестировании, через материальное стимулирование или нематериальное признание их вклада. Важно поддерживать открытую коммуникацию со всем коллективом, публикуя промежуточные итоги пилота и разъясняя дальнейшие планы по масштабированию изменений. Руководству нужно быть готовым к возможному пересмотру выбранного подхода на основе результатов пилотного тестирования, сохраняя гибкость в принятии решений.

Заключительный пятый этап коммуникационной поддержки внедрения бережливого производства направлен на институционализацию произошедших изменений и формирование устойчивой организационной культуры, основанной на принципах непрерывного совершенствования. На данном этапе осуществляется переход от проектного управления изменениями к рутинной практике повседневной деятельности, что требует системной работы по закреплению новых ценностей и поведенческих моделей. Ключевым элементом данного этапа становится интеграция принципов бережливого производства в систему корпоративных стандартов и регламентирующих документов организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, предложенная модель коммуникационной поддержки внедрения бережливого производства позволит системно выстроить коммуникацию, обеспечивая плавное внедрение бережливого производства с минимальными потерями. Особое внимание также должно быть уделено при внедрении коммуникационной модели включению ценностных ориентиров (таких как уважение к человеку, ориентация на создание ценности, стремление к совершенству) в корпоративную идеологию и систему оценки персонала. На практике это реализуется через:

- актуализацию должностных инструкций;
- пересмотр систем мотивации и KPI;
- разработку новых стандартов обучения;
- включение Lean-принципов в систему корпоративных ценностей.

Ключевым аспектом успешной реализации концепции бережливого производства является разработка эффективной системы стимулиро-

вания персонала, исключающей формальный подход. Следует избегать создания параллельных систем отчетности, поскольку это приводит к увеличению бюрократической нагрузки и снижает практическую ценность инициатив. Вместо этого необходимо интегрировать показатели эффективности улучшений в существующие системы управленческого учета и отчетности.

Система поощрений должна быть основана на следующих принципах:

1. Критерии оценки – вознаграждение должно быть привязано к конкретным измеримым результатам, таким как:

- фактическая экономия ресурсов
- сокращение времени выполнения операций
- повышение качества продукции
- улучшение условий труда

2. Формы поощрения – необходимо предусмотреть многоуровневую систему мотивации, включающую:

- материальное стимулирование (премии, бонусы)
- нематериальное признание (грамоты, доски почета)
- карьерные перспективы (включение в кадровый резерв)
- возможность профессионального развития (обучение за счет компании)

3. Прозрачность системы – четкие и понятные всем сотрудникам:

- механизмы выдвижения инициатив
- процедуры оценки предложений
- сроки рассмотрения и реализации
- критерии определения размера вознаграждения.

Следует установить периодичность подведения итогов (ежемесячно/ежеквартально), что поддерживает постоянную вовлеченность персонала.

Особое внимание необходимо уделить механизмам быстрого внедрения рационализаторских предложений. Практика показывает, что своевременная реализация идей сотрудников с демонстрацией конкретных результатов является наиболее эффективным мотивационным фактором. При этом важно обеспечить публичное признание вклада каждого работника в улучшение процессов, что способствует формированию корпоративной культуры, основанной на принципах постоянного совершенствования.

Параллельно должна быть сформирована система «амбассадоров бережливого производства». Это специально подготовленные сотрудники, которые выступают носителями новой культуры и аген-

тами изменений в своих подразделениях. Отбор амбассадоров должен осуществляться на основе добровольного участия с учетом таких критериев как глубина понимания принципов бережливого производства, лидерский потенциал, авторитет в коллективе и способность к наставничеству.

Практическая значимость модели заключается в ее способности преодолевать традиционное сопротивление персонала нововведениям за счет системного управления информационными потоками и целенаправленного формирования новой

производственной культуры. Модель демонстрирует эффективность поэтапного подхода, где последовательная диагностика организационного контекста, четкое определение коммуникационных целей и разработка адресных сообщений предшествуют внедрению и последующему закреплению изменений. Особую ценность представляет механизм обратной связи, интегрированный во все этапы модели, что обеспечивает постоянную корректировку коммуникационной стратегии с учетом реальной ситуации на предприятии.

## Список литературы

1. Близнюк, Т. Б., Плотникова, И. В. Роль процессов управления при внедрении бережливого производства // Актуальные тренды цифровой трансформации промышленных предприятий. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. – Курск, 2024. – С. 46-49.
2. Корбан, Л. Ф. Проблемы внедрения бережливого производства на предприятиях (обзорная статья) // Инновационные технологии в материаловедении и машиностроении (ИТММ-2024). Материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Пермь, 2024. – С. 116-118.
3. Матвиенко, М. В., Торопов, Д. И. Проблемы внедрения береж-

ливого производства в реалиях российских предприятий // Innovatika-2024 // Сборник материалов XX Международной школы-конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск, 2024. – С. 411-415.

4. Чиркова, Т. В., Клюев, К. В. Особенности внедрения бережливого производства на отечественных предприятиях малого и среднего бизнеса // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития. Сборник трудов национальной научно-практической конференции специалистов, учёных, аспирантов и студентов с международным участием. – Санкт-Петербург, 2025. – С. 276-282.

## References

1. Bliznyuk, T. B., Plotnikova, I. V. The role of management processes in the implementation of lean manufacturing // Current trends in the digital transformation of industrial enterprises. collection of articles of the All-Russian scientific and practical conference. – Kursk, 2024. – Pp. 46-49.
2. Korban, L. F. Problems of introducing lean manufacturing in enterprises (review article) // Innovative technologies in materials science and mechanical engineering (ITMM-2024). Materials of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation. – Perm, 2024. – Pp. 116-118.
3. Matvienko, M. V., Toropov, D. I. Problems of implementing

lean manufacturing in the realities of Russian enterprises // Innovatika-2024 // Proceedings of the XX International School-Conference of students, postgraduates and young scientists. – Tomsk, 2024. – Pp. 411-415.

4. Chirkova, T. V., Klyuev, K. V. Features of the introduction of lean manufacturing in domestic small and medium-sized businesses // Modern management and economics: problems and prospects of development. Proceedings of the national scientific and practical conference of specialists, scientists, postgraduates and students with international participation. – St. Petersburg, 2025. – Pp. 276-282.

## Информация об авторах

Червяков В. Н., кандидат химических наук, доцент кафедры стратегического планирования и методологии управления (№ 82) факультета бизнес-информатики и управления комплексными системами Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; заместитель начальника Учебного отдела факультета бизнес-информатики и управления комплексными системами НИЯУ МИФИ (г. Москва, Российская Федерация).

Боисова Д.Г., студент Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ», независимый исследователь (г. Москва, Российская Федерация).

Орлова Е.В., студент Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ», независимый исследователь (г. Москва, Российская Федерация).

© Червяков В. Н., Боисова Д.Г., Орлова Е.В., 2025.

## Information about the authors

Chervyakov V.N., Ph.D. in Chemistry, Associate Professor at the Department of Strategic Planning and Management Methodology (No. 82) of the Faculty of Business Informatics and Management of Complex Systems, National Research Nuclear University "MEPhI", Deputy Head of the Academic Department, Faculty of Business Informatics and Management of Complex Systems, National Research Nuclear University "MEPhI" (Moscow, Russian Federation).

Boisova D.G., student of the National Research Nuclear University "MEPhI", independent researcher (Moscow, Russian Federation).

Orlova E.V., student of the National Research Nuclear University "MEPhI", independent researcher (Moscow, Russian Federation).

© Chervyakov V. N., Boisova D. G., Orlova E. V., 2025.

# Влияние цифровизации на экономическую безопасность промышленных предприятий России

**Мамателашвили О.В., Лобанов Н.А.**

В статье рассмотрено и проанализировано влияние цифровизации на экономическую безопасность промышленных предприятий России. Обусловлено это тем, что в условиях ускоренного развития цифровых технологий, интеграции искусственного интеллекта, интернета вещей, больших данных и других продуктов цифровизации, трансформация бизнес-процессов становится не просто актуальной, а необходимой предпосылкой для обеспечения устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности организаций промышленности. Цифровая трансформация оказывает как прямое, так и опосредованное воздействие на параметры безопасности экономики. С одной стороны, она способствует повышению производительности труда, с другой – формирует качественно новые риски. Авторы пришли к выводу о том, что успешное управление экономической безопасностью в условиях цифровизации возможно только при объединении усилий специалистов в области промышленной экономики, информационных технологий, кибербезопасности и права. Комплексная модель безопасности должна учитывать не только текущие показатели, но и уровень цифровой адаптивности в ответ на технологические вызовы.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Мамателашвили О.В., Лобанов Н.А. Влияние цифровизации на экономическую безопасность промышленных предприятий России // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 154–160.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровизация, экономическая безопасность, экономическая безопасность предприятий, цифровая экономика, промышленность, экономическая безопасность промышленности.

# Impact of digitalisation on the economic security of Russian industrial enterprises

Mamatelashvili O.V., Lobanov N.A.

The article considers and analyses the impact of digitalisation on the economic security of industrial enterprises in Russia. This is due to the fact that in the conditions of accelerated development of digital technologies, integration of artificial intelligence, the Internet of Things, big data and other products of digitalisation, the transformation of business processes becomes not just relevant, but a necessary prerequisite for ensuring sustainable development and maintaining the competitiveness of industrial organisations. Digital transformation has both direct and indirect effects on the security parameters of the economy. On the one hand, it contributes to the increase in labour productivity, on the other hand, it forms qualitatively new risks. The authors concluded that successful management of economic security in the context of digitalisation is possible only by combining the efforts of specialists in the field of industrial economics, information technology, cybersecurity and law. A comprehensive security model should take into account not only current indicators, but also the level of digital adaptability in response to technological challenges.

FOR CITATION

Mamatelashvili O.V., Lobanov N.A. Impact of digitalisation on the economic security of Russian industrial enterprises. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 154–160.

APA

KEYWORDS

Digitalisation, economic security, economic security of enterprises, digital economy, industry, economic security of industry.

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация – это комплексная трансформация социально-экономических процессов посредством внедрения и активного использования цифровых технологий, информационно-коммуникационных систем и платформенных решений. В контексте функционирования предприятий данный процесс выступает как стратегический драйвер развития, формирующий новые формы организации труда, управления, производства. Однако вместе с тем цифровизация существенно перестраивает архитектуру рисков, влияя как на внутреннюю устойчивость предприятия, так и на его способность адаптироваться к внешним вызовам.

Экономическая безопасность предприятия в научной литературе рассматривается как ди-

намическое состояние защищенности его производственно-хозяйственного и финансового потенциала от воздействия деструктивных факторов, способных дестабилизировать функционирование, подорвать устойчивость [5]. В условиях цифровой трансформации понятие экономической безопасности приобретает дополнительную смысловую нагрузку, вбирая в себя такие аспекты, как киберустойчивость, цифровой суверенитет, защита интеллектуальной собственности, что находит отражение в работах отечественных авторов, а также в докладах Аналитического центра при Правительстве РФ и Центра стратегических разработок.

Процессы цифровизации формируют как новые возможности для обеспечения экономиче-

ской безопасности, так и порождают качественно иные угрозы. Как указывают П. А. Крохина и Т. Н. Субботина, внедрение цифровых решений способствует повышению управляемости и оперативности функционирования предприятий, однако при этом увеличивается зависимость от информационно-технологической среды, в том числе от иностранных программных решений, что снижает степень технологического суверенитета [6].

Поэтому, целью научной статьи является всестороннее теоретико-методологическое и эмпирическое обоснование влияния процессов цифровизации на уровень экономической безопасности промышленных предприятий Российской Федерации.

Для выполнения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

проводить концептуальный анализ существующих подходов к трактовке категорий «цифровизация», «экономическая безопасность», «цифровая трансформация» в контексте функционирования промышленных предприятий;

раскрыть основные механизмы влияния цифровых технологий на ключевые параметры экономической безопасности предприятий;

оценить индикаторы оценки уровня цифровой зрелости и экономической безопасности промышленных предприятий на основе статистических данных, экспертных оценок, отраслевых опросов;

идентифицировать барьеры, препятствующие полноценной цифровой трансформации рассматриваемой категории предприятий с учетом специфики малого и среднего бизнеса, а также удаленных регионов.

В настоящем исследовании использованы научные методы анализа, синтеза и логического обобщения. В частности, применен комплексный междисциплинарный подход, сочетающий методы теоретического и эмпирического анализа, позволяющий обеспечить целостное восприятие исследуемого феномена с учетом многоаспектности его проявлений в условиях трансформации цифровой экономики. Методологическая база исследования опирается на принципы системности, а также на положения теории управления рисками и концепции устойчивого развития хозяйствующих субъектов.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Уровень цифровой трансформации в различных подотраслях промышленного комплекса существенно варьируется. Наиболее высокий уровень цифровизации наблюдается в таких секторах, как нефтегазовая и химическая промышленность,

металлургия и автомобилестроение, где в среднем около 45 – 55% предприятий внедрили элементы интеллектуальных производств, автоматизированные системы управления (АСУ ТП), цифровые двойники и технологии промышленного интернета вещей. В то же время в легкой промышленности, деревообработке и производстве строительных материалов этот показатель не превышает 25%, что свидетельствует о наличии цифрового разрыва между капиталоемкими и менее ресурсно обеспеченными отраслями [10]. Промышленные предприятия, интегрировавшие цифровые решения в систему управления производственными циклами и логистикой, демонстрируют более высокие значения коэффициента оборачиваемости активов, уровня фондоотдачи, показателей чистой прибыли, а также меньшую зависимость от коньюктурных колебаний [9]. Это подтверждает совместное исследование Тинькофф и Сколково, которое выявило, что компании, автоматизировавшие хотя бы 50% процессов, сокращают затраты на персонал на 10-20% и ускоряют вывод продуктов на рынок в среднем на 30%.

В рамках нашего исследования обратим внимание на эмпирическое исследование Московской торгово-промышленной палаты (МТПП), маркетингового агентства Динамика и коммуникационного агентства Faves с целью изучения состояния цифровизации бизнес-процессов в компаниях [4]. Представим сферу деятельности участников исследования на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1, в исследовании приняли участие представители десяти ключевых отраслей реального сектора экономики. Все представители входят в категорию промышленных предприятий. Одним из наиболее значимых выводов исследования является системная фиксация ключевых барьеров на пути цифровой трансформации предприятий, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса. Согласно результатам опроса, 44% респондентов указали на острую нехватку квалифицированных специалистов, обладающих компетенциями в области цифровых технологий, анализа больших данных, информационной безопасности (рисунок 2). Данный фактор препятствует не только внедрению новых цифровых решений, но и затрудняет адаптацию уже существующих ИТ-инфраструктур к условиям динамично меняющейся экономической среды.

Трудности интеграции различных цифровых решений, отмеченные 41% респондентов опроса того же исследования, отражают системную проблему разобщенности цифровых архитектур.

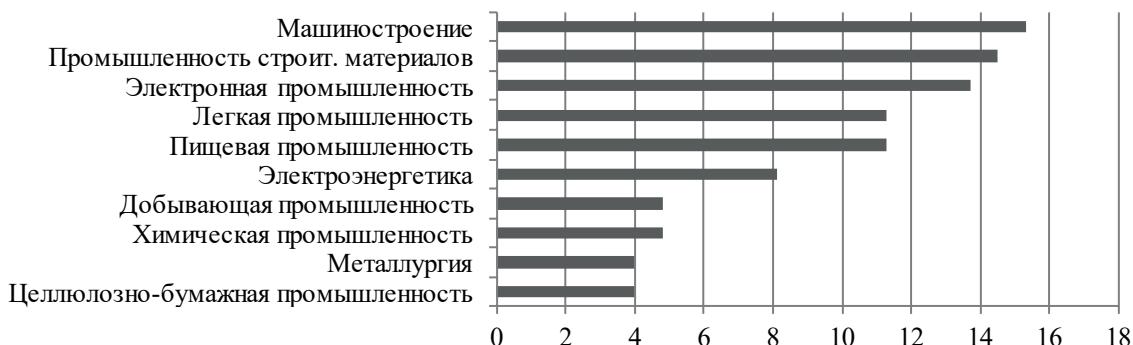


Рисунок 1. Сфера деятельности участников исследования МТПП, Динамика и Faves



Рисунок 2. Результаты опроса о проблемах, возникающих на пути к цифровизации бизнес-процессов в промышленных компаниях России

На многих предприятиях цифровизация осуществляется фрагментарно, без единой стратегии и стандартизации платформ, что приводит к несовместимости данных, дублированию функций и увеличению эксплуатационных издержек [2]. Данный барьер особенно характерен для промышленных производств с унаследованной, морально устаревшей инфраструктурой, не рассчитанной на модульные цифровые дополнения. На нехватку финансирования указали 31% участников опроса. На наш взгляд, этот фактор носит комплексный характер. Инвестиции в цифровизацию требуют не только капитальных вложений в оборудование и программные продукты, но и значительных расходов на обучение персонала. Особенно это

затруднительно для предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ), не обладающих доступом к программам господдержки. Более того, высокая степень неопределенности макроэкономической ситуации усиливает риски инвестирования в долгосрочные цифровые проекты, что снижает мотивацию бизнеса к активной цифровой трансформации.

Несмотря на существующие вызовы, многие компании уже интегрируют современные инструменты в свою деятельность. Об этом следует судить из данных рисунка 3.

Доля компаний, использующих большие данные для оптимизации производственных процессов, составляет 49%, что указывает на растущее



Рисунок 3. Результаты опроса МТПП, Динамика и Faves об использовании Big Data в деятельности промышленных компаний

осознание потенциала аналитических решений для повышения операционной эффективности и минимизации издержек. Использование данных для глубокого анализа клиентской базы (43%) и прогнозирования спроса (42%) позволяет предприятиям выходить за рамки традиционного управления, формируя более адаптивную бизнес-модель. Использование таких данных в промышленности формирует основу для внедрения смежных технологий (предиктивная аналитика, цифровые двойники, машинное обучение), интеграция которых позволяет создавать сквозные цифровые цепочки создания стоимости. Однако внутренние и внешние барьеры на пути цифровой трансформации российских промышленных предприятий продолжают сохранять высокую значимость и оказывают комплексное негативное влияние на уровень их экономической безопасности. Дальнейший рост производительности труда в России связан с необходимостью повышения уровня цифровизации промышленных предприятий, как заявляют аналитики SBS Consulting. Представим анализ зависимости производительности труда и цифровизации мировых лидеров и России на рисунке 4.

Мировые лидеры в области обрабатывающей промышленности демонстрируют высокие показатели производительности труда, что напрямую связано с уровнем внедрения цифровых технологий. Использование автоматизации, интернета вещей, систем управления производством (MES) позволяет Китаю, США и Германии достигать высокой эффективности и гибкости в производственных процессах. Российские предприятия находятся на более низком уровне цифровой зрелости по сравнению с лидерами. Это отставание

сказывается на производительности труда, что может быть связано с проблемами, отображенными на рисунке 2.

Если рассматривать региональный аспект процесса цифровизации промышленных предприятий России, то можно выявить значительную территориальную дифференциацию, отражающуюся в неравномерности цифровой трансформации по федеральным округам. Так, наибольшие показатели цифровой зрелости демонстрируют промышленные организации Центрального, Приволжского и Уральского федеральных округов [7]. В этих регионах сосредоточена значительная часть индустриального потенциала страны, включая высокотехнологичные производства, научно-исследовательские организации, а также крупные логистические и транспортные узлы. Концентрация производственной инфраструктуры формирует устойчивый спрос на цифровые решения, а наличие квалифицированных кадров и университетских центров способствует ускоренному внедрению современных технологий. Кроме того, именно в этих округах наиболее активно функционируют институты развития, такие как Фонд содействия инновациям, Фонд развития промышленности, участие которых снижает барьеры входа в трансформацию, обеспечивая доступ субсидиям и льготному кредитованию.

В противоположность этому, в Сибирском, Дальневосточном и Северо-Кавказском федеральных округах цифровизация носит преимущественно фрагментарный характер. В этих регионах наблюдается наиболее низкая плотность промышленных кластеров, ограниченный доступ к цифровой инфраструктуре, включая каналы вы-



Рисунок 4. Зависимость производительности труда и цифровизации мировых лидеров и России

Источник: составлено авторами по данным: [1].

сокоскоростной передачи данных и data-центры, а также выраженный дефицит квалифицированных ИТ-кадров. Здесь в меньшей степени развита сеть институтов поддержки промышленной цифровизации, что снижает возможности по участию в пилотных проектах цифрового развития. Важно подчеркнуть, что территориальная асимметрия в уровне цифровизации имеет не только технико-экономические, но и стратегические последствия. В условиях обострения геоэкономических рисков устойчивость национального промышленного комплекса все в большей степени зависит от способности региональных производств к автономному функционированию. Недостаточная цифровая оснащенность предприятий в отдельных регионах может привести к формированию «цифровых провалов» – зон уязвимости, подрывающих целостность промышленной системы и ограничивающих возможности технологического суверенитета страны.

При этом следует подчеркнуть, что цифровизация обладает не только потенциалом к снижению традиционных рисков (финансовых, логистических, ресурсных), но и оказывает трансформирующее воздействие на сами принципы функционирования системы безопасности экономики предприятий. Экономическая безопасность перестает быть исключительно функцией макроэкономических параметров, смешаясь в сторону более многокомпонентных конструкций, интегрирующих в себя цифровые аналитические элементы [3]. Одним из ключевых векторов этих изменений является переосмысление индикаторного аппарата оценки устойчивости предприятия. Если ранее доминировали классические показатели, такие как коэффициенты финансовой ликвидности, рентабельность активов, уровень загрузки производственных мощностей, экспортная ориентация, то сегодня наблюдается явная тенденция к доминированию цифрово-маркерных индикаторов [8]. Среди них

особое значение приобретают уровень зрелости цифровой инфраструктуры, глубина внедрения машинного обучения, наличие и качество систем информационной безопасности (включая устойчивость к внутренним киберугрозам), уровень цифровой автономности предприятия – то есть степень зависимости от зарубежных ИТ-решений и поставщиков критически важного программного обеспечения. *На наш взгляд, такое смещение фокуса обусловлено новыми типами угроз, с которыми сталкиваются промышленные предприятия в цифровой среде. В результате система экономической безопасности предприятия становится киберфизической по своей природе, охватывая как материальные ресурсы, так и виртуальные активы.*

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведенное исследование позволило всесторонне раскрыть характер влияния цифровизации на экономическую безопасность промышленных предприятий России, выявить ключевые тенденции, региональные и отраслевые диспропорции, а также определить основные вызовы и возможности. Анализ показал, что уровень цифровизации в обрабатывающей промышленности остается крайне неоднородным. Если в финансово-информационных секторах цифровые технологии стали стандартом, то в производственной сфере уровень регулярного применения колеблется в пределах 30 – 40%, причем наиболее активно – в Центральном, Уральском, Приволжском федеральных округах. Территориальная и технологическая асимметрия формируют новые формы уязвимости: цифровое неравенство между регионами усиливает различия в устойчивости промышленных систем, обостряя социально-экономические дисбалансы. Для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий необходимо стимулировать инвестиции в цифровые технологии, укреплять кадровый потенциал и развивать национальную цифровую инфраструктуру.

### Список литературы

1. Анализ уровня цифровизации российских предприятий обрабатывающей промышленности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/3d5/ccrysg0994bsn7roc0y6i8s8uyl3v4x3.pdf> (дата обращения: 05.06.2025).
2. Габитова, З. Р., Нигматуллина, Р. А., Байбурина, Р. Р. Инновационная среда России на современном этапе развития экономики // Экономика. Право. Инновации. – 2024. – № 1. – С. 17–23. – <http://dx.doi.org/10.17586/2713-1874-2024-1-17-23>.
3. Ираева, Н. Г., Ираев, Д. Г., Байбурина, Р. Р. Современные тенденции развития цифровой экономики: опыт России и США // Вестник УГНТУ. – 2023. – № 1 (43). – С. 14-20.
4. Исследование Dinamica Agency. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dinamika.agency/issledovanie/> (дата обращения: 05.06.2025).
5. Касперович, С. А., Дербинская, Е. А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2016. – № 7 (189).

6. Крохина, П. А., Субботина, Т. Н. Влияние цифровизации на эффективность деятельности организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-1 (109).
7. Погребцова, Е. А. Современное состояние и направления развития цифрового потенциала федеральных округов Российской Федерации / Е. А. Погребцова // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 1. – С. 125-138. – DOI 10.18334/vinec.14.1.120622.
8. Фалько, А. И., Сомина, И. В., Дорошенко, Ю. А. Анализ индикаторов цифровой экономики и их влияния на инноваци-
9. Цифровизация бизнес-процессов: реальные кейсы и экономия в цифрах. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://dzen.ru/a/Z\\_YoBbs1entpqmpZ](https://dzen.ru/a/Z_YoBbs1entpqmpZ) (дата обращения: 05.06.2025).
10. Цифровая трансформация промышленности: отраслевая специфика и господдержка. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digitaltwin.ru/articles/digital-transformation-of-industry-industry-specifics-and-government-support/> (дата обращения: 05.06.2025).

## References

1. Analysis of the level of digitalisation of Russian manufacturing enterprises. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/3d5/ccrysg0994bsn7roc0y6i8s8uyl3v4x3.pdf> (access date: 05.06.2025).
2. Gabitova, Z. R., Nigmatullina, R. A., Bayburin, R. R. Russia's innovation environment at the current stage of economic development // Economics. Law. Innovations. – 2024. – № 1. – Pp. 17-23. – <http://dx.doi.org/10.17586/2713-1874-2024-1-17-23>.
3. Iraeva, N. G., Iraev, D. G., Bayburin, R. R. Current trends in the development of the digital economy: the experience of Russia and the USA // Bulletin of Ufa State Technical University. – 2023. – № 1 (43). – Pp. 14-20.
4. Research by Dinamica Agency. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://dinamika.agency/issledovanie/> (accessed: 05.06.2025).
5. Kasperovich, S. A., Derbinskaya, E. A. Economic security of an enterprise: essence, goals and directions of ensuring // Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and Management. – 2016. – № 7 (189).
6. Krokhina, P. A., Subbotina, T. N. The impact of digitalisation on the effectiveness of organisations // Economics and Business: Theory and Practice. – 2024. – № 3-1 (109).
7. Pogrebtskova, E. A. Current state and directions of development of the digital potential of the federal districts of the Russian Federation / E.A. Pogrebtskova // Issues of Innovative Economy. – 2024. – Vol. 14, № 1. – Pp. 125-138. – DOI 10.18334/vinec.14.1.120622.
8. Falco, A. I., Somin, I. V., Doroshenko, Yu. A. Analysis of digital economy indicators and their impact on the innovative activity of Russian organisations // Economics. Informatics. – 2023. – № 1.
9. Digitalisation of business processes: real cases and savings in figures. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://dzen.ru/a/Z\\_YoBbs1entpqmpZ](https://dzen.ru/a/Z_YoBbs1entpqmpZ) (access date: 05.06.2025).
10. Digital transformation of industry: industry specifics and state support. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://digitaltwin.ru/articles/digital-transformation-of-industry-industry-specifics-and-government-support/> (access date: 05.06.2025).

## Информация об авторах

**Мамателашвили О.В.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

**Лобанов Н.А.**, магистрант кафедры экономической безопасности Уфимского государственного нефтяного технического университета, независимый исследователь (г. Уфа, Российская Федерация).

© Мамателашвили О.В., Лобанов Н.А., 2025.

## Information about the authors

**Mamatelashvili O.V.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economic Security of the Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

**Lobanov N.A.**, magister student at the Department of Economic Security, Independent Researcher of the Ufa State Petroleum Technological University? independent researcher (Ufa, Russian Federation).

© Mamatelashvili O.V., Lobanov N.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-161-170

# Перспективы устойчивого развития системы среднего профессионального образования Мурманской области на современном этапе\*

Рашева Н.Ю., Смирнова Ю.С.

Среднее профессиональное образование играет ключевую роль в становлении эффективной экономики и общества, поскольку оно связано с подготовкой квалифицированных кадров, способствует социальной мобильности и адаптации людей к изменяющимся условиям труда, формируя при этом необходимые ценности и навыки для будущего поколения. Перспективы развития среднего профессионального образования в Мурманской области требуют комплексного подхода, включающего сотрудничество с работодателями и органами публичной власти, модернизацию учебных процессов, привлечение молодежи и использование современных технологий. С учетом потребностей рынка труда и региональных особенностей, именно данный уровень образования может стать важным инструментом для повышения качества образования и экономического развития Мурманской области. Сформулированные в работе инициативы могут способствовать формированию устойчивого благоприятного социально-экономического климата в Мурманской области.

#### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Рашева Н.Ю., Смирнова Ю.С. Перспективы устойчивого развития системы среднего профессионального образования Мурманской области на современном этапе // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 161–170.

#### ГОСТ 7.1-2003

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Мурманская область, Арктика, квалификация работников, образование, среднее профессиональное образование, устойчивое развитие региона, высококвалифицированные кадры, профессиональная образовательная организация, модернизация учебного процесса, рынок труда, социально-экономический климат, инновационное развитие, дефицита квалифицированных кадров.

\* Исследование выполнено в рамках инициативной НИОКР № 124050700059-3.

# Prospects for the sustainable development of the secondary vocational education system in the Murmansk region at the present stage

Rasheva N.Yu., Smirnova Yu.S.

Secondary vocational education plays a key role in the development of an effective economy and society, since it is associated with the training of qualified personnel, promotes social mobility and adaptation of people to changing working conditions, while forming the necessary values and skills for the future generation. Prospects for the development of secondary vocational education in the Murmansk Region require an integrated approach, including cooperation with employers and public authorities, modernization of educational processes, attracting young people and the use of modern technologies. Taking into account the needs of the labor market and regional characteristics, this level of education can become an important tool for improving the quality of education and economic development of the Murmansk Region. The initiatives formulated in the work can contribute to the formation of a sustainable and favorable socioeconomic climate in the Murmansk Region.

FOR CITATION

APA

Rasheva N.Yu., Smirnova Yu.S. Prospects for the sustainable development of the secondary vocational education system in the Murmansk region at the present stage. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 161-170.

KEYWORDS

*Murmansk Region, Arctic, qualifications of workers, education, secondary vocational education, sustainable development of the region, highly qualified personnel, professional educational organization, modernization of the educational process, labor market, socio-economic climate, innovative development, shortage of qualified personnel.*

На сегодняшний день система среднего профессионального образования (далее – СПО) в Мурманской области является самодостаточным, экономичным и востребованным уровнем образования, что связано с ее гибкостью, мобильностью и относительно невысокой стоимостью обучения. Она представлена 23 учреждениями, в том числе 21 профессиональной образовательной организацией и 2 вузами, реализующими программы СПО [15]. Так, в Мурманской области обучается порядка 18,3 тыс. студентов по направлениям: [15] «Инженерное дело, технологии и технические науки» – 53,4 %, «Науки об обществе» – 22,1 %,

«Здравоохранение и медицинские науки» – 12,5 %, «Образование, Педагогические науки» – 7,3 %, «Искусство и культура» – 2,9 %, «Сельское хозяйство и Сельскохозяйственные науки» – 1,4 %, «Гуманитарные науки» – 0,4 %), из них почти 75 % обучаются за счет средств областного или федерального бюджетов.

Регионализация образования, охватывающая как содержательные, так и количественные аспекты образовательного процесса, является дискуссионной темой, актуальность которой постоянно возрастает в условиях глобализации и дифференциации потребностей различных

регионов. Вопрос о том, как наилучшим образом адаптировать образование к специфическим условиям конкретной территории, остается одним из наиболее важных в сфере образовательной политики [13]. Наиболее ярко региональные особенности проявляются именно в системе, где необходимость подготовки кадров, отвечающих конкретным потребностям региональной экономики, становится определяющей. В арктических регионах, таких как Север России, эта тенденция проявляется особенно отчетливо.

Рассмотрим подробнее, почему СПО является наиболее чувствительным к регионализации сектором образования:

1. *Тесная связь с рынком труда.* В отличие от высшего образования, которое часто ориентировано на более общие знания и навыки, СПО непосредственно связано с потребностями регионального рынка труда. Выпускники СПО, как правило, сразу же начинают работать, поэтому образовательные программы должны учитывать специфику местных отраслей экономики, востребованные профессии и актуальные технологии. В Арктической зоне России это может означать акцент на таких отраслях, как горнодобывающая отрасль, рыбная промышленность, судоремонт, медицина, транспорт и туризм. Программа обучения должна готовить специалистов, способных работать в суровых климатических условиях Севера.

2. *Учет региональных особенностей.* Регионализация СПО должна учитывать не только экономические, но и социальные, культурные и экологические особенности региона. Это включает в себя адаптированные учебные планы, которые учитывают местную культуру и традиции, а также программы, направленные на сохранение арктической среды обитания. На Севере, например, важны программы по безопасности жизнедеятельности в экстремальных условиях, а также по рациональному природопользованию.

3. *Развитие инфраструктуры.* Регионализация СПО часто предполагает развитие инфраструктуры образовательных учреждений, создание современных лабораторий и мастерских, оснащенных оборудованием, актуальным для конкретных отраслей региональной экономики. В Арктической зоне России это может быть особенно сложной задачей, требующей дополнительных инвестиций и учета специфики арктического климата.

4. *Взаимодействие с местными работодателями.* Успешная регионализация СПО невозможна без тесного сотрудничества с местными работодателями. Они должны быть активными участ-

никами процесса разработки образовательных программ, предоставления мест для прохождения практики и организации трудоустройства выпускников.

Таким образом, регионализация образования, особенно в рамках СПО, представляет собой сложную, но крайне важную задачу. На Севере, с его уникальными условиями и специфической экономикой, этот процесс становится критически важным для обеспечения устойчивого социально-экономического развития региона и подготовки высококвалифицированных кадров, способных эффективно работать и жить в условиях Арктической зоны России.

СПО играет принципиальное значение в социально-экономическом развитии Мурманской области, выступая в качестве фундаментальной основы для подготовки высококвалифицированных кадров [1]. Уникальные условия Арктической зоны России, характеризующиеся специфическими климатическими факторами, сложной инфраструктурой и особыми требованиями к профессиональным компетенциям, предъявляют повышенные требования к системе СПО. Адаптация образовательных программ СПО к динамично меняющимся потребностям рынка труда в Мурманской области становится приоритетной задачей. Успешное функционирование системы СПО напрямую влияет на конкурентоспособность экономики Мурманской области, стимулируя инновационный рост и привлечение инвестиций.

В настоящее время в регионе наблюдается четкая тенденция к тому, что стабильное экономическое процветание Мурманской области неразрывно связано с наличием высококвалифицированных кадров, способных эффективно решать современные производственные задачи. Для Мурманской области задача подготовки высококвалифицированных специалистов среднего звена приобретает особую остроту. Экономика региона постоянно развивается, предъявляя все более высокие требования к профессиональным навыкам и компетенциям. В связи с этим, государственная политика региона нацелена на опережающее развитие системы СПО, что подразумевает кардинальное повышение качества образования. Это обуславливает необходимость комплексной модернизации всей системы СПО, включая обновление материально-технической базы, внедрение инновационных методов обучения, повышение квалификации преподавательского состава и создание современных образовательных программ, отвечающих потребностям рынка труда [2].

*Рассмотрим роль СПО в системе образования и экономики Мурманской области.* СПО в настоящее время стоит перед комплексом взаимосвязанных задач, направленных на гармоничное развитие личности и обеспечение потребностей экономики. Его роль выходит за рамки простого освоения профессии и включает в себя формирование всесторонне развитой личности, способной к самореализации и активному участию в жизни общества.

Современное СПО Мурманской области – это комплексная система, направленная на подготовку квалифицированных специалистов и формирование гармонично развитой личности, способной успешно реализоваться в жизни и внести свой вклад в развитие общества и экономики Арктической зоны России.

*Его значение многоаспектно и охватывает несколько ключевых аспектов:*

1. Оперативная подготовка квалифицированных специалистов.
2. Устойчивый вклад в экономику Мурманской области.
3. Социальная мобильность.
4. Адаптация к изменениям на рынке труда.
5. Развитие практико-ориентированного обучения.
6. Поддержка научно-технического прогресса.
7. Формирование социальных и культурных ценностей.
8. Повышение уровня занятости.
9. СПО позволяет сделать более доступным высшее образование и доступ к квалифицированному труду и «цена ошибки» не так высока.

Отдельные приоритеты и задачи государственной политики в сфере реализации государственной программы закреплены в Постановлении Правительства Мурманской области от 11.11.2020 № 791-ПП «Об утверждении государственной программы Мурманской области «Образование и наука» [6].

Рассмотрим преимущества системы СПО в Мурманской области.

1. Учреждения СПО расположены практически во всех крупных муниципальных образованиях Мурманской области и их тесное взаимодействие с расположенными на этих территориях работодателями.
2. Основные тренды развития региональной системы СПО полностью соответствуют федеральной повестке.
3. Правительством Мурманской области уделяется большое внимание вопросу обеспе-

чения соответствия структуры подготовки кадров СПО в образовательных организациях, расположенных в Мурманской области, кадровой потребности отраслей экономики и социальной сферы региона.

4. В регионе открыт прием на обучение за счет средств бюджета Мурманской области на новые программы СПО: 08.01.30 «Электромонтажник слаботочных систем»; 08.02.15 «Информационное моделирование в строительстве»; 09.02.08 «Интеллектуальные интегрированные системы»; 14.02.01 «Атомные электрические станции и установки». Все это отвечает требованиям Распоряжения Правительства Мурманской области от 23.06.2021 № 150-РП «Об утверждении Перечня профессий и специальностей среднего профессионального образования, наиболее востребованных, новых и перспективных в Мурманской области (Перечня ТОП-РЕГИОН)» [5].

5. По всем востребованным экономикой региона программам контрольные цифры приема (далее – КЦП) КЦП СПО выделялись и выделяются в соответствии с возможностями образовательной сети. За 3 последних года (сравнивая КЦП 2022 и КЦП 2025) объем КЦП СПО увеличен почти на 10 % (с 3630 до 3980 единиц) (таблица 1), в том числе [10]:

- по сфере «Инженерное дело, технологии и технические науки» составил 61,5 % от общего объема КЦП (вырос за 3 года на 34,8 %, с 1815 до 2447 единиц);
- по сфере «Здравоохранение и медицинские науки» составил 14,8 % (вырос за 3 года почти на 29,7 %, с 455 до 590 единиц);
- по сфере «Образование и педагогические науки» составил 6,8% (вырос за 3 года на 31,7 %, с 205 до 270 единиц).

По ряду отраслей (рыбопромышленная и горнодобывающая отрасли, судоремонт) подготовка кадров СПО также осуществляется за счет средств федерального бюджета в структурных подразделениях ФГАОУ ВО «Мурманский арктический университет».

6. Стратегией развития СПО становится не только количество, но и качество подготовки кадров СПО, их умение интегрироваться в современные технологические процессы, готовых работать в динамично меняющихся производственных условиях. Это решается, в том числе, через развитие связей с работодателями, обновление материально-технической базы, повышение квалификации преподавателей и мастеров производственного обучения [4]. Поэтому развитие партнерства

Таблица 1  
Данные о КЦП СПО за 2021 – 2025 годы

Области образования	КЦП 2021	КЦП 2022	КЦП 2023	КЦП 2024	КЦП 2025	Дельта за 3 года (2022-2025), %
ИНЖЕНЕРНОЕ ДЕЛО, ТЕХНОЛОГИИ И ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ	1 750	1 815	1 830	2 330	2 447	34,82%
ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И МЕДИЦИНСКИЕ НАУКИ	425	455	525	565	590	29,67%
НАУКИ ОБ ОБЩЕСТВЕ	930	905	870	558	465	-48,62%
ОБРАЗОВАНИЕ И ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ	180	205	160	232	270	31,71%
ИСКУССТВО И КУЛЬТУРА	110	105	105	108	100	-4,76%
ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ	125	125	125	100	90	-28,00%
СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ НАУКИ	30	20	15	30	18	-10,00%
РЕЗЕРВ				57	0	
Общий итог	3 550	3 630	3 630	3 980	3 980	9,64%

промышленных предприятий с учреждениями СПО, направленного на подготовку будущих специалистов под заказ предприятий-партнеров, в рамках реализации ФП «Профессионалитет», становится одним из значимых трендов модернизации системы СПО в регионе.

7. Начиная с 2023 года благодаря участию в ФП «Профессионалитет» в Мурманской области создано уже 9 кластеров («Ковдорский» для горнодобывающей отрасли, «Образование на Мурмане» для отрасли «Педагогика», «Север и Туризм» для отрасли «Туризм и сфера услуг», «Медицина на Мурмане» для отрасли «Клиническая и профилактическая медицина», «Кольский горно-металлургический» для отрасли «Металлургия», «Полярнозоринский» для атомной отрасли, «Арктический рыбопромышленный» для отрасли «Сельское хозяйство (рыбопромышленная отрасль)», «Мурманский строительный» для строительной отрасли, «Судостроение и судоремонт в Арктике» для отрасли «Машиностроение») [13].

8. В рамках ФП «Профессионалитет» заключены соглашения о партнерстве с 41 предприятием, в том числе с ведущими предприятиями: АО «Ковдорский ГОК», АО «Кольская ГМК», ООО «Печенгское Строительное Объединение», АО «Концерн Росэнергоатом», АО «Атомэнергомонт», ООО «АтомЭлектроСеть» в г. Полярные Зори, ООО «Антей Север», ООО «СамолетРегионы», ООО «Вежа», ООО «Мурманская техническая сервисная компания», ООО «Консалтсервис», ООО СЗ «Стройреконструкция», АО «Северное производственное объединение «Арктика», ООО «МТП Лавна», Филиал «35 СРЗ»

АО «ЦС» Звездочка», Филиал «СРЗ «Нерпа» АО «ЦС «Звездочка») [13]. При реализации федерального проекта (и не только) проводится активная работа по заключению договоров о целевом обучении между студентами, обучающимися по программам СПО, и работодателями.

9. В регионе проводится системная работа по мониторингу трудоустройства выпускников, получивших диплом СПО. Базовым центром карьеры выпускников в регионе определен Центр опережающей профессиональной подготовки Мурманской области (далее – ЦОПП МО), созданный в 2022 году в рамках НП «Образование» [7]. Налажено сотрудничество с работодателями путем организации рабочих встреч с представителями предприятий и организаций региона.

10. В целях содействия трудоустройству выпускников на регулярной основе в Мурманской области реализуются следующие мероприятия:

1. Сбор и систематизация данных социальных служб, запросов работодателей о необходимости профессионального обучения, профессиональной подготовки и повышения квалификации.

2. Взаимодействие с предприятиями – потенциальными работодателями по вопросу трудоустройства выпускников (встречи выпускников с представителями руководства предприятий Мурманской области, круглые столы и мастер-классы с работодателями).

3. Работа с центрами занятости населения.

4. Подготовка информационных материалов, консультирование студентов и выпускников по вопросам поиска работы, специфики прохождения собеседования, тренинги по технологии

поиска работы, семинары, встреча с представителями предприятий-работодателей.

5. Организация встреч студентов выпускных групп с успешными людьми, состоявшимися в своей профессии.

6. Мониторинг портала «Работа России» и доведение информации об актуальных вакансиях на рынке труда до студентов. ЦОПП МО является Региональным оператором федерального проекта «Билет в будущее», участвует в координации Единой модели профориентации, участвует в реализации целого ряда федеральных проектов на территории региона (ФП «Профессионалитет», Проект «Содействие занятости», Всероссийское чемпионатное движение по профессиональному мастерству и т.д.), участвует в реализации регионального проекта «Обучение школьников первой профессии».

7. В регионе осуществляется работа по созданию в структуре профессиональных образовательных организаций учебно-производственных комплексов.

УПК созданы на базе 5 колледжей региона [15]: на базе ГАПОУ МО «Кандалакшский индустриальный колледж» (профиль «Общественное питание»); на базе ГАПОУ МО «Мурманский индустриальный колледж» (профиль «Металлообработка», «Ремонт предметов личного потребления и хозяйствственно-бытового назначения», «Производство готовых пищевых продуктов и блюд»); на базе ГАПОУ МО «Мурманский строительный колледж имени Н. Е. Момота» (профиль «Общественное питание»); на базе ГАПОУ МО «Ковдорский политехнический колледж» (профиль «Гостиничные услуги», «Техническое обслуживание автомобилей, слесарные работы»); на базе ГАПОУ МО «Мончегорский политехнический колледж» (профиль «Аддитивное производство»).

Однако, «точки роста» СПО в Мурманской области тоже имеются, вот некоторые из них:

1. Значительная стоимость строительства и (или) эксплуатации объектов социальной инфраструктуры.

2. Отток населения. Высокая конкурентоспособность выпускников школ Мурманской области, являясь позитивным результатом развития региональной системы общего образования, приводит к оттоку наиболее грамотных и успешных абитуриентов за пределы региона.

3. Нехватка и старение педагогических кадров в системе СПО.

4. Необходимость переподготовки педагогического состава с учетом современных требований.

5. Материально-техническое оснащение учреждений СПО (мастерские, лаборатории, полигоны в учебно-производственных корпусах, жилые и нежилые помещения в общежитиях).

6. Трудности с получением студентами мест в общежитиях.

7. Проблемы трудоустройства выпускников СПО.

Перспективы развития в Мурманской области зависят от разных факторов, включая экономические изменения, демографические тенденции и потребности рынка труда. Решение проблем функционирования сферы СПО требует комплексного подхода, включающего в себя несколько ключевых направлений:

1. Адаптация к потребностям рынка труда.

1.1. Разработка новых образовательных программ по перспективным специальностям (инновационным профессиям), например, в сфере информационных технологий, экологии, новых сфер производства, что обеспечит подготовку специалистов, которые смогут успешно работать в современных условиях и отвечать потребностям (запросам) работодателей.

1.2. Развитие государственно-частного партнерства в сфере СПО для повышения инновационного потенциала и развития системы СПО в Мурманской области.

2. Сотрудничество с работодателями.

2.1. Установление партнерских отношений между образовательными учреждениями и предприятиями-работодателями, что позволит лучше понять потребности рынка труда и поможет создавать актуальные программы подготовки, соответствующие современным требованиям. Выпускники смогут быстрее адаптироваться на предприятиях, если учебные заведения и работодатели будут вместе определять, какие компетенции нужны будущим работникам.

2.2. Сотрудничество с предприятиями региона позволит определить наиболее востребованные специальности и разработать образовательные программы, максимально соответствующие реальным потребностям рынка труда.

2.3. Взаимодействие включает в себя участие представителей работодателей в разработку учебных планов, организация и проведение стажировок на предприятиях, а также создание системы дуального обучения.

2.4. Важно обновление квалификационных стандартов, которые будут четко определять необходимые профессиональные компетенции для

конкретных должностей, независимо от уровня образования.

**3. Модернизация инфраструктуры СПО.**

3.1. Необходимо инвестирование в модернизацию учебного оборудования и технологий (обновление учебных баз) в учебных заведениях СПО, что позволит обеспечить высокий уровень практической подготовки обучающихся.

3.2. Создание учебных центров, которые будут сосредоточены на профессиях, актуальных для региона, что поможет в подготовке квалифицированных кадров, отвечающих требованиям работодателей.

3.3. Использование современных цифровых технологий, симуляторов, виртуальной и дополненной реальности позволит сделать образовательный процесс более интерактивным, эффективным и приближенным к реальным условиям работы.

4. Повышение престижа и популяризация СПО среди абитуриентов.

4.1. Проведение информационных кампаний о преимуществах СПО поможет привлечь молодежь (ярмарки профессий, дни открытых дверей, участие в выставках и конкурсах, участие преподавателей в школьных мероприятиях).

4.2. Введение программ стипендий и других видов материальной поддержки от органов публичной власти и бизнеса, что привлечет больше студентов и снизит их финансовую нагрузку.

4.3. Важно показывать востребованность и конкурентоспособность выпускников СПО на рынке труда (это может включать в себя, например, распространение успешных историй выпускников СПО).

**5. Кадровое обеспечение СПО.**

5.1. Повышение квалификации преподавателей помогут им оставаться на передовой знаний и технологий, что улучшит качество образования и подготовки студентов.

5.2. Привлечение практикующих специалистов в образовательный процесс, что позволит студентам получать актуальные знания и опыт, что будет способствовать развитию практикоориентированной направленности образовательного процесса.

5.3. Создание системы профессионального наставничества, когда в процессе прохождения стажировок в период обучения, формируются тесные связи с потенциальным работодателем. Наставничество предполагает привлечение специалистов предприятий, способных продемонстрировать свои профессиональные навыки и умения перед студентами.

**6. Развитие и укрепление партнерских связей между «колледжем и вузом».**

6.1. Совместная разработка программ (создание вертикально-интегрированных образовательных программ), где часть дисциплин колледжа зачитывается при поступлении в вуз, позволяет студентам экономить время и ресурсы, продолжая обучение без потери пройденного материала.

6.2. Совместное использование ресурсов позволяет колледжу и вузу эффективно использовать имеющуюся инфраструктуру, включая лаборатории, библиотеки, компьютерные классы и спортивные сооружения.

6.3. Взаимный обмен опытом между преподавателями колледжа и вуза способствует повышению их профессионального уровня и обмену инновационными методами преподавания, что улучшает качество обучения и приближает образовательный процесс к современным требованиям.

6.4. Совместная научно-исследовательская деятельность, которая позволяет включать студентов колледжа в исследовательские проекты вуза и способствовать развитию их научных навыков и расширению возможности для дальнейшего обучения и карьерного роста.

6.5. Повышение возможности трудоустройства выпускников, в силу того, что у вуза более развиты связи с работодателями, которые поддерживаются как колледжем, так и вузом, что увеличивает шансы выпускников найти работу по специальности после завершения обучения.

7. Взаимодействие между бизнес-сообществом, образовательными учреждениями СПО и органами публичной власти – определяющий фактор в обеспечении социально-экономического развития Мурманской области.

7.1. Бизнес-сообщество, будучи ключевым потребителем квалифицированных специалистов, должно активно участвовать в формировании образовательных программ СПО, предоставляя информацию о востребованных профессиях, актуальных навыках и технологиях. Это может включать в себя участие представителей бизнеса в разработке учебных планов, проведение мастер-классов и лекций, организацию практик и стажировок на предприятиях, а также создание системы наставничества для студентов.

7.2. Образовательные учреждения СПО, в свою очередь, должны быть гибкими и оперативно реагировать на запросы рынка труда, регулярно (по мере необходимости) обновляя свои программы и методы обучения. Это включает инвестиции в современное оборудование и технологии, при-

вление высококвалифицированных преподавателей с практическим опытом работы, а также активное внедрение инновационных методик преподавания, таких как проектное обучение, моделирование и симуляции.

7.3. Органы публичной власти играют роль координатора и стратегического планировщика, обеспечивая эффективное взаимодействие между бизнесом и образовательными учреждениями. Это включает разработку и реализацию целевых программ поддержки СПО, выделение бюджетных средств на модернизацию учебных заведений, создание стимулов для привлечения инвестиций в образование, а также разработку механизмов регулирования рынка труда и содействия трудоустройству выпускников.

8. Необходимо создать эффективные механизмы содействия трудоустройству выпускников СПО:

8.1. Переосмыслить существующие квалификационные требования и использовать подход, основанный на оценке реальных профессиональных компетенций, а не на формальном наличии высшего образования. Следует исключить из квалификационных требований избыточные требования о наличии высшего образования, если профессиональные обязанности успешно могут выполняться специалистами СПО.

8.2. Преодолеть дисбаланс на рынке труда, где для многих должностей, объективно не требующих высшего образования, требуется диплом вуза, искусственно сужая доступ для высококвалифицированных специалистов СПО. Это не только ограничивает карьерные перспективы выпускников СПО, но и негативно влияет на экономику в целом, создавая дефицит квалифицированных кадров в некоторых отраслях и искусственно за высшая зарплатные ожидания.

8.3. Организация ярмарок вакансий, сотрудничество с центрами занятости и разработка программ профессиональной ориентации, что позволит молодым специалистам быстрее интегрироваться на рынок труда и найти работу, соответствующую их квалификации.

Только комплексный подход, включающий все указанные выше направления, позволит обеспечить опережающее развитие системы СПО в Мурманской области и подготовить высококвалифицированные кадры, способные обеспечить устойчивое экономическое развитие региона.

Эффективное функционирование системы СПО в Мурманской области требует комплексного подхода, включающего в себя не только разра-

ботку и внедрение современных образовательных программ, но и активное взаимодействие с предприятиями и организациями региона. Усиление сотрудничества с бизнес-сообществом – это залог практической ориентированности обучения и повышения востребованности выпускников на рынке труда. Участие работодателей в разработке учебных планов, проведение практических занятий на базе предприятий и организациях, а также организация стажировок и предоставление возможностей для трудоустройства – все это необходимо для обеспечения связи между образованием и производством.

Необходимо постоянное совершенствование организационно-экономического управления системой СПО. Это предполагает оптимизацию бюджетного финансирования, эффективное распределение ресурсов, внедрение современных методов управления, а также прозрачность и подотчетность деятельности образовательных учреждений. Особое внимание следует уделить повышению квалификации преподавательского состава, обеспечению доступа к современным информационным технологиям и созданию комфортных условий для обучения. Развитие системы СПО в условиях Арктики требует учета специфических региональных особенностей и интеграции в глобальные образовательные тренды.

Успешное развитие СПО в Мурманской области является необходимым условием для устойчивого социально-экономического роста региона. Постоянная адаптация к требованиям рынка труда, тесное взаимодействие с бизнесом и совершенствование системы управления являются ключевыми факторами, обеспечивающими подготовку высококвалифицированных специалистов, способных эффективно работать в сложных условиях Арктики.

Перспективы развития СПО в Мурманской области требуют комплексного подхода, включающего сотрудничество с работодателями и органами публичной власти, модернизацию учебных процессов, привлечение молодежи и использование современных технологий. С учетом потребностей рынка труда и региональных особенностей, СПО может стать важным инструментом для повышения качества образования и экономического развития Мурманской области. Сформулированные в работе инициативы могут способствовать формированию благоприятного социально-экономического климата в Мурманской области, поскольку дадут возможность решить ряд проблем, препятствующих инновационному развитию региона.

## Список литературы

1. *Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «Об образовании в Российской Федерации» // Российская газета. – № 303. – 31.12.2012.*
2. *Распоряжение Правительства Мурманской области от 22.06.2022 № 160-РП «О концепции создания (обновления) в Мурманской области в 2025 году материально-технической базы образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс (дата обращения: 14.07.2025).*
3. *Распоряжение Правительства Мурманской области от 24.12.2021 № 301-РП «Об утверждении плана дополнительных мероприятий по содействию занятости выпускников, завершивших обучение по программам среднего профессионального образования Мурманской области». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс (дата обращения: 14.07.2025).*
4. *Распоряжение Правительства Мурманской области от 23.06.2021 № 151-РП «О концепции создания (обновления) в Мурманской области материально-технической базы образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс (дата обращения: 14.07.2025).*
5. *Распоряжение Правительства Мурманской области от 23.06.2021 № 150-РП «Об утверждении Перечня профессий и специальностей среднего профессионального образования, наиболее востребованных, новых и перспективных в Мурманской области (Перечня ТОП-РЕГИОН)». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс (дата обращения: 14.07.2025).*
6. *Постановление Правительства Мурманской области от 11.11.2020 № 791-ПП (ред. от 11.12.2024) «Об утверждении государственной программы Мурманской области «Образование и наука». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс (дата обращения: 14.07.2025).*
7. *Распоряжение Правительства Мурманской области от 03.07.2019 № 154-РП «О концепции создания центра опережающей профессиональной подготовки в Мурманской*
- области». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс (дата обращения: 14.07.2025).
8. *Авдеева, Е. И. Среднее и высшее профессиональное образование работают в сотрудничестве / Е. И. Авдеева, М. А. Казьмина // Среднее профессиональное образование. – 2021. – № 1(305). – С. 15-17.*
9. *Бывшева, М. В. Теоретические аспекты преемственности в системе образования / М. В. Бывшева // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2011. – № 22. – С. 262-266.*
10. *Контрольные цифры приема среднего профессионального образования. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Официальный сайт: <https://kcpstip.firpo.ru/directions/kcp-spo/> (дата обращения: 14.07.2025).*
11. *Короткова, М. В. Практика взаимодействия образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования как условие развития профессионального образования / М. В. Короткова, А. М. Шарафутдинов, К. В. Шленкин // Вестник Набережночелнинского государственного педагогического университета. – 2022. – № 53(38). – С. 20-22.*
12. *Легенчук, Д. В. Методологический аспект концепции преемственности среднего профессионального и высшего образования // МНКО. – 2014. – № 6 (49). – С. 171-175.*
13. *Профессиональное образование в Мурманской области. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Официальный сайт Министерства образования и науки Мурманской области: <https://minobr.gov-murman.ru/activities/prof-obrazovanie/> (дата обращения: 14.07.2025).*
14. *Соловьева, Т. О. Оценка преемственности подготовки высшего и среднего профессионального педагогического образования / Т. О. Соловьева, Н. Д. Соловьев // Специфика педагогического образования в регионах России. – 2024. – № 1(17). – С. 51-53.*
15. *Среднее профессиональное образование Мурманской области. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Официальный сайт регионального координационного центра: <https://xn--51-kctoc7afailc3aw1bz.xn--p1ai/srednee-professionalnoe-obrazovanie/> (дата обращения: 14.07.2025).*

## References

1. *Federal Law № 273-FZ of December 29, 2012 (as amended on December 28, 2024) “On Education in the Russian Federation” // Rossiyskaya Gazeta. – № 303. – 12/31/2012.*
2. *Decree of the Government of the Murmansk Region dated 06/22/2022 № 160-RP “On the concept of creating (updating) the material and technical base of educational organizations implementing secondary vocational education programs in the Murmansk Region in 2025”. – [Electronic resource]. – Access mode: ConsultantPlus (access date: 07/14/2025).*
3. *Decree of the Government of the Murmansk Region dated 12/24/2021 № 301-RP “On approval of the plan of additional measures to promote the employment of graduates who have completed secondary vocational education programs in the Murmansk region.” – [Electronic resource]. – Access mode: ConsultantPlus (access date: 07/14/2025).*
4. *Decree of the Government of the Murmansk Region dated 06/23/2021 № 151-RP “On the concept of creating (updating) the material and technical base of educational organizations implementing secondary vocational education programs in the Murmansk Region”. – [Electronic resource]. – Access mode: ConsultantPlus (access date: 07/14/2025).*
5. *Decree of the Government of the Murmansk region dated 06/23/2021 № 150-RP “On approval of the List of professions and specialties of secondary vocational education, the most in demand, new and promising in the Murmansk region (List of TOP REGION)”. – [Electronic resource]. – Access mode: ConsultantPlus (access date: 07/14/2025).*
6. *Decree of the Government of the Murmansk Region dated 11.11.2020 № 791-PP (as amended on 11.12.2024) “On approval of the State Program of the Murmansk region “Education and Science”. – [Electronic resource]. – Access mode: ConsultantPlus (access date: 07/14/2025).*
7. *Decree of the Government of the Murmansk Region dated 07/03/2019 № 154-RP “On the concept of creating a center for advanced professional training in the Murmansk region”. – [Electronic resource]. – Access mode: ConsultantPlus (access date: 07/14/2025).*
8. *Avdeeva, E. I. Secondary and higher professional education work in cooperation / E. I. Avdeeva, M. A. Kazmina // Secondary professional education. – 2021. – № 1(305). – Pp. 15-17.*
9. *Byvsheva, M. V. Theoretical aspects of continuity in the education system / M. V. Byvsheva // Psychology and pedagogy: methodology and problems of practical application. – 2011. – № 22. – Pp. 262-266.*
10. *Control figures for admission to secondary vocational education. – [Electronic resource]. – Access mode: Official website: <https://kcpstip.firpo.ru/directions/kcp-spo/> (access date: 07/14/2025).*
11. *Korotkova, M. V. The practice of interaction between educational organizations of higher and secondary vocational edu-*

cation as a condition for the development of vocational education / M. V. Korotkova, A.M. Sharafutdinov, K. V. Shlenkin // Bulletin of Naberezhnye Chelny State Pedagogical University. – 2022. – № 53(38). – Pp. 20-22.

12. Legenchuk, D. V. Methodological aspect of the concept of continuity of secondary vocational and higher education // MNCO. – 2014. – № 6 (49). – Pp.171-175.

13. Vocational education in the Murmansk region. – [Electronic resource]. – Access mode: Official website of the Ministry of Education and Science of the Murmansk region: <https://minobr.gov-murman.ru/activities/prof-obrazovanie/> (access date: 07/14/2025).

14. Solovyova, T. O. Assessment of the continuity of higher and secondary professional pedagogical education / T. O. Solovyova, N. D. Solovyov // Specifics of pedagogical education in the regions of Russia. – 2024. – № 1(17). – Pp. 51-53.

15. Secondary vocational education in the Murmansk region. – [Electronic resource]. – Access mode: The official website of the regional coordination center: <https://xn--51-6kctoc7afailc3aw1bzk.xn--p1ai/srednee-professionalnoe-obrazovanie/> (access date: 07/14/2025).

## Информация об авторах

**Рашева Н.Ю.**, кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры юриспруденции ФГАОУ ВО Мурманский арктический университет (г. Мурманск, Российская Федерация).

**Смирнова Ю.С.**, старший преподаватель кафедры юриспруденции ФГАОУ ВО Мурманский арктический университет (г. Мурманск, Российская Федерация).

© Рашева Н.Ю., Смирнова Ю.С., 2025.

## Information about the authors

**Rasheva N.Yu.**, Ph.D. in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Jurisprudence, Murmansk Arctic University (Murmansk, Russian Federation).

**Smirnova Yu.S.**, Senior Lecturer at the Department of Jurisprudence, Murmansk Arctic University (Murmansk, Russian Federation).

© Rasheva N.Yu., Smirnova Yu.S., 2025.

# ФИНАНСЫ

## FINANCE



### Финансовая экономика

### Financial Economics

Государственные меры обеспечения  
финансовой безопасности населения  
*Ярашева А.В., Макар С.В.*

Инновационные финансовые инстру-  
менты устойчивого развития экономики  
данных  
*Орлов С.Н., Рябинин Ю.С.*

# Государственные меры обеспечения финансовой безопасности населения

Ярашева А.В., Макар С.В.

В статье на основе анализа научных публикаций российских ученых, законодательных документов и инициатив, а также результатов социологических исследований НАФИ (2024 – 2025 гг.) рассмотрены современные проблемы, связанные с необходимостью мер по обеспечению финансовой безопасности россиян. Выделены угрозы финансовых потерь россиян, обусловленные ростом активности со стороны мошенников, увеличением числа мошеннических операций в виртуальном пространстве. Проанализированы меры, принятые Правительством РФ и ЦБ РФ, по сокращению объемов незаконных хищений денежных средств у населения.

Выявлена потребность в дополнительных мерах со стороны государства для снижения вреда, причиненного населению мошенническими операциями.

В статье выделено развитие формальных институтов в России в контексте обеспечения финансовой безопасности её граждан с точки зрения совершенствования законодательства в финансовой сфере.

для цитирования

Ярашева А.В., Макар С.В. Государственные меры обеспечения финансовой безопасности населения // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 172–179.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Финансовая безопасность, мошеннические операции, самозапрет на получение кредитов, банковский сектор, механизм «второй руки», финансовая грамотность населения.

# Government measures to ensure financial security of the population

Yarasheva A.V., Makar S.V.

Based on the analysis of scientific publications by Russian scientists, legislative documents and initiatives, as well as the results of NAFI sociological research (2024-2025), the article examines current problems related to the need for measures to ensure the financial security of Russians. The threats of financial losses for Russians caused by increased activity on the part of fraudsters and an increase in the number of fraudulent transactions in the virtual space are highlighted. The measures taken by the Government of the Russian Federation and the Central Bank of the Russian Federation to reduce the volume of illegal theft of funds from the population are analyzed.

The need for additional measures on the part of the state to reduce the harm caused to the population by fraudulent transactions has been identified.

The article highlights the development of formal institutions in Russia in the context of ensuring the financial security of its citizens from the point of view of improving legislation in the financial sector.

## FOR CITATION

Yarasheva A.V., Makar S.V. Government measures to ensure financial security of the population. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 172–179.

## APA

## KEYWORDS

*Financial security, fraudulent transactions, self-prohibition of loans, the banking sector, the “second hand” mechanism, financial literacy of the population.*

## ВВЕДЕНИЕ

Финансовая безопасность страны обеспечивается действием институционального механизма, одним из значимых инструментов ее достижения выступает повышение экономической и, в более узком смысле, – финансовой грамотности населения. С целью научного сопровождения процессов обеспечения надлежащего уровня финансовой безопасности России учеными анализируются риски, возникающие от деятельности недобросовестных участников финансового рынка. На современном этапе, в условиях сложной экономической ситуации, беспрецедентного санкционного давления, роста инфляционных тенденций, изменений в уровне долговой нагрузки на население, «процветания» мошенников возрастают угрозы снижения уровня доходов россиян. В подобной ситуации необходимы дополнительные меры государственного воздействия, способные сохранить финансовую безопасность населения.

## РАЗРАБОТАННОСТЬ ТЕМЫ

В научных публикациях рассматриваются вопросы обеспечения финансовой безопасности населения на межгосударственном и национальном уровне [1], анализируются возможные механизмы защиты населения от мошеннических действий в банковской сфере [2], особенно в условиях продолжающей развиваться цифровизации [3] финансовых услуг [4]. Российские ученые выделяют как проблемы формирования психологической [5] защиты от недобросовестных действий [6], особенно в отношении представителей уязвимых слоев населения, так и проблемы разработки технологических препятствий активности мошенников, «специализирующихся» на банковском секторе [7]. Наряду с необходимостью повышения уровня финансовой грамотности населения [8], как индивидуальной ответственности за свою «материальную» безопасность [9], обозначается и значимость мер законодательного противодействия недобросовестным практикам [10], стреми-

тельно увеличивающимся в количестве операций. Выделяется и проблема склонности со стороны банковских учреждений к сокрытию информации о мошенничестве во избежание риска утраты своей репутации [11].

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Мошеннические операции и вред, причиненный населению

Из-за мошеннических операций финансовые потери россиян с каждым годом растут. По данным ЦБ РФ, во втором квартале 2024 г. мошенникам удалось «украсть со счетов граждан и компаний около 4,8 млрд руб., что примерно на четверть превышает средний показатель за предшествующие четыре квартала. Чаще всего злоумышленники использовали методы социальной инженерии – 20,6 тыс. случаев (хотя общий объем сократился на 26,65% по сравнению со средним показателем за предшествующие четыре квартала); одновременно возросло количество фишинговых атак на 20,3%, до 1,3 тыс. случаев»<sup>1</sup>.

Исследование Аналитического центра НАФИ и компании «Ингосстрах» (2025 г.) показало, что абсолютное большинство опрошенных россиян (94%) за последний год сталкивались со случаями (действиями и/или попытками) мошенничества<sup>2</sup>. Чаще это касалось лиц старше 60 лет (98%)<sup>3</sup>, работающих учащихся и студентов<sup>4</sup> (99%), а также тех, кто занят домашним хозяйством или находится в декретном отпуске (97%)<sup>5</sup>. При этом за последние три года вариативность способов мошенничества возросла. Если в 2022 году в среднем россияне сталкивались с тремя разными схемами обмана, то теперь – уже их стало четыре. Среди самых распространенных сценариев обмана выделены звонки под видом представителей «банка» или «правоохранительных органов» (73%), предложение заработать в интернете на так называемых «инвестициях» (62%), звонки или сообщения о под-

1 Путин поручил внедрить механизм «второй руки» для банковских переводов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/66fb6659a7947ee4f08db5f> (дата обращения: 25.05.2025).

2 94% россиян сталкивались с мошенничеством за последний год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/94-rossiyan-stalkivalis-s-moshennichestvom-zaposledniy-god/> (дата обращения: 27.07.2025).

3 Представители старшего поколения и работающие пенсионеры чаще сталкиваются со звонками из «банка» или «органов».

4 Молодых людей 25-34 лет и тех, кто в настоящее время не работает, больше атакуют мошенники, предлагающие заработать на инвестициях. Студенты и работающие учащиеся чаще других получают сообщения или электронные письма, содержащие вирусы или вредоносные ссылки.

5 Всероссийский опрос проведен Аналитическим центром НАФИ в мае 2025 г. Опрошены 1600 человек старше 18 лет из всех регионов Российской Федерации. Выборка построена на данных официальной статистики Росстат и представляет население РФ по полу, возрасту, географии и типу населенного пункта.

тверждении или отмене банковских операций (54%), сообщения или электронные письма, содержащие вирусы или вредоносные ссылки (52%)<sup>6</sup>.

С 25 июля 2024 г. вступил в силу закон<sup>7</sup>, согласно которому банки обязаны приостанавливать денежные переводы лицам, находящимся в черном списке ЦБ РФ и других платежных операторов. Если перевод совершен без ведома и согласия клиента, то банк вернет деньги<sup>8</sup>. С этого же момента кредитные организации «начали отчитываться о мошеннических операциях по обновленной форме с учетом законодательных изменений»<sup>9</sup>.

В 2024 г., по данным ЦБ РФ, объем операций без добровольного согласия клиентов увеличился по сравнению с 2023 г. на 74,36%, и составил около 1,2 млн операций на сумму 27,5 млрд рублей<sup>10</sup>. По количеству мошеннических действий больше всего операций (821,87 тыс.) совершено с платежными картами – на сумму 8,5 млрд рублей. А наибольший объем хищений денежных средств осуществлялся по операциям, связанным с использованием систем дистанционного банковского обслуживания: 9,6 млрд руб. (в общем объеме хищений основную долю составляют денежные средства, похищенные у физических лиц).

Принятые ЦБ РФ меры позволили повысить качество и скорость взаимодействия между регулятором, финансовыми организациями и правоохранительными органами по обмену сведениями о мошенниках. В 2024 г. кредитные организации возвратили клиентам 9,9% (2,7 млрд руб.) от всего объема операций по переводу денежных средств, совершенных без добровольного согласия клиентов (в 2023 г. данный показатель составил 8,7%, или 1,4 млрд руб.)<sup>11</sup>.

С января по март 2025 г. банки пресекли 43,8 млн попыток преступников похитить деньги со счетов клиентов (спасли 4,6 трлн руб. россиян).

6 94% россиян сталкивались с мошенничеством за последний год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/94-rossiyan-stalkivalis-s-moshennichestvom-zaposledniy-god/> (дата обращения 27.07.2025).

7 С 25.07.2024 действует Федеральный закон от 24.07.2023 № 369-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О национальной платежной системе», посвященный новым механизмам противодействия мошенническим переводам. В нем уточнено определение операции без добровольного согласия клиента: под ней понимается денежный перевод, совершенный клиентом финансовой организации вследствие обмана или злоупотребления доверием.

8 Там же.

9 Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций // [https://cbr.ru/analytics/ib/operations\\_survey/2024/](https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/) (дата обращения: 20.05.2025).

10 Там же.

11 Самозапрет на выдачу кредитов: что это такое и как оформить. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/651a9b189a794780c3873b56?from=copy> (дата обращения: 01.06.2025).

По данным ЦБ РФ, в первом квартале текущего года злоумышленники совершили 296,6 тыс. мошеннических транзакций и украли почти 6,9 млрд руб. Чаще всего мошенники пользовались «каналами дистанционного банковского обслуживания (онлайн-банкинг, переводы), а также заражали смартфоны жертв вредоносным ПО»<sup>12</sup>.

За первый квартал 2025 г. ЦБ РФ инициировал почти 20 тыс. запросов операторам сотовой связи для принятия ими мер в отношении телефонов, используемых мошенниками в противоправных целях. Регулятор также инициировал блокировку 7,1 тыс. мошеннических сайтов и страниц в социальных сетях.

В мае 2025 г. банковское сообщество вместе с Национальным советом финансового рынка (НСФР) направило в Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций предложение по работе кредитных организаций и сотовых операторов для борьбы с мошенничеством. Представители банков предлагают операторам разделить материальную ответственность за кражу денег мошенниками: если банк переведет денежные средства на номер, который ранее оператор определил как подозрительный, то возвращать украденные деньги будет кредитная организация, а если оператор не выявил опасный номер, то именно он будет компенсировать похищенные деньги<sup>13</sup>.

### **Меры воздействия, направленные на обеспечение финансовой безопасности**

Рост числа мошенничеств, связанных с побуждением граждан к получению займов и последующей передачей денежных средств преступникам, обусловил необходимость разработки и внедрения механизмов защиты потенциальных жертв от незаконных действий злоумышленников [12], особенно часто проявляющихся на кредитном<sup>14</sup> рынке [13].

Для борьбы с недобросовестными участниками, действующими на финансовом рынке, государство разработало несколько законов.

*Подписание в феврале 2025 г. Президентом РФ Закона об охлаждении при выдаче потребительских кредитов<sup>15</sup>* (Закон принят Государственной Думой

12 Банки спасли от мошенников 4,6 трлн. Рублей. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ntv.ru/novosti/2899751/> (дата обращения: 01.06.2025).

13 Банки спасли от мошенников 4,6 трлн. Рублей. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ntv.ru/novosti/2899751/> (дата обращения: 01.06.2025).

14 Кабмин поддержал самозапрет граждан на выдачу им кредитов // Юридический мир. – 2023. – № 11. – С. 5-6. – EDN NILFCK

15 Федеральный закон от 13.02.2025 г. № 9-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51641> (дата обращения: 25.05.2025).

11 февраля 2025 г., одобрен Советом Федерации 12 февраля 2025 г.). В документе представлены механизмы противодействия заключению договоров потребительского кредита (займа) и операциям по внесению наличных денежных средств на банковские счета с применением токенизованных (цифровых) платёжных карт без добровольного согласия клиента или с его согласия, полученного под влиянием обмана или при злоупотреблении доверием. Законом устанавливается период охлаждения для заемщика; кредитор осуществляет передачу заемщику денежных средств не ранее чем через 4 часа после подписания заемщиком индивидуальных условий договора потребительского кредита (займа), если сумма такого кредита (займа) составляет от 50 тысяч до 200 тысяч рублей, и не ранее чем через 48 часов, если указанная сумма составляет более 200 тысяч рублей.

Кроме того, Федеральным законом устанавливается обязанность кредитной организации отказать во внесении наличных денежных средств на банковский счёт токенизированной (цифровой) платёжной карты с использованием банкоматов или иных технических устройств на общую сумму более 50 тыс. руб. в течение 48 часов с момента преобразования такой токенизированной (цифровой) платёжной карты.

Предполагается освобождение заемщика от долговых обязательств в случае нарушений банком или микро-финансовой организацией (МФО) антифрод-процедур. Так, если банк или МФО не проверяли кредитную заявку на предмет мошенничества, выдали заем с нарушением процедур, и впоследствии было возбуждено уголовное дело по факту хищения средств у заемщика, то с него не будут требовать возвращения украденного кредита.

*Вступление с 1 марта 2025 г. в силу закона<sup>16</sup>, дающего право россиянам устанавливать самозапрет на получение кредитов<sup>17</sup>.* Несмотря на то, что по итогам 2024 г. выявлено, что долговая нагрузка (ПДН, как финансовый индикатор, демонстрирующий отношение общей суммы долговых обязательств заемщика к размеру его дохода в %) на россиян уменьшилась («среди имеющих долг перед финансовыми организациями за 2024 г. воз-

16 Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "О кредитных историях" и Федеральный закон "О потребительском кредите (займе)" от 26.02.2024; 31-ФЗ (последняя редакция). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_470604/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470604/) (дата обращения: 31.05.2025).

17 С 1 марта 2025 года в России вступил в силу самозапрет на выдачу кредитов // Banki.ru <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11011272> (дата обращения: 30.04.2025).

росла доля тех, чьи выплаты по кредитам и займам не превышают 30% от дохода; число тех, у кого этот показатель превышает 50%, напротив, сократилось»<sup>18</sup>), тем не менее, распространена практика не только необдуманного взятия на себя дополнительных обязательств, но и активность со стороны мошенников, использующих чужие документы для оформления кредитов на ничего не подозревающего индивида. Однако любой россиянин может защитить себя от неожиданных долгов с помощью механизма самозапрета на выдачу кредитов. Эта опция в кредитной истории поможет избежать распространения мошенничества и импульсивных займов<sup>19</sup>. Самозапрет распространяется только на потребительские кредиты, но не касается ипотеки, автокредитов и образовательных кредитов с господдержкой<sup>20</sup>. Подобное долгожданное законодательное ограничение может способствовать «предотвращению потенциальной социальной напряженности и социальных рисков в стране» [14].

На 1 апреля 2025 г. самозапрет на кредиты установили почти 8 млн россиян<sup>21</sup>. По данным пресс-службы Объединенного кредитного бюро (ОКБ), 91,5% из них выбрали полный запрет на кредиты (уже за первые два дня работы интерес к сервису проявили почти 3,4 млн человек;

<sup>18</sup> Долговая нагрузка на россиян уменьшилась – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/dolgovaya-nagruzka-na-rossiyan-umenshila/> (дата обращения: 06.07.2025). По результатам опроса всех жителей России, которые за последний год пользовались кредитами и займами, были разделены на три категории: низкий (ежемесячные выплаты составляют до 30% от среднего ежемесячного дохода), средний (31-50%) и высокий (50% и более) уровень долговой нагрузки. Показатель долговой нагрузки россиян, пользовавшихся в 2024 г. кредитами и займами: 77% заемщиков – низкий уровень нагрузки, 12% – средний уровень, 7% – высокий уровень.

<sup>19</sup> Россияне могут установить частичный или полный запрет на заключение на свое имя кредитов или займов. Соответствующая запись будет сделана в кредитной истории человека, и каждый кредитор перед выдачей кредита должен будет проверить, нет ли запрета. Самозапрет может быть разным: по виду кредитора (кредитная или микрофинансовая организация), по способу обращения за займом или кредитом (в офисе и дистанционно либо только дистанционно). При желании можно установить полный самозапрет, который будет распространяться на все условия. Самозапрет не влияет на персональный кредитный рейтинг заемщика при его снятии и установке, тем более что количественных ограничений ни по числу запретов, ни по времени их действия законом не предусмотрено.

<sup>20</sup> Самозапрет на выдачу кредитов: что это такое и как оформить. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/651a9b189a794780c3873b56?from=copy> (дата обращения: 29.05.2025).

<sup>21</sup> Самозапрет на кредиты установили почти 8 млн. россиян за месяц работы сервиса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2025/04/01/samozapret-na-kredity-ustanovili-pochti-8-mln-rossiian-za-mesiac-raboty-servisa.html> (дата обращения: 29.05.2025).

средний возраст заявителя – 53 года)<sup>22</sup>. Первое место по числу установленных самозапретов заняла Москва (962 тыс. человек)<sup>23</sup>. В десятку наиболее активных с этой точки зрения регионов попали: Московская область (621,9 тыс. человек) самозапретов, Санкт-Петербург (475,4 тыс. человек), Республика Башкортостан (271,6 тыс. человек), Свердловская область (259,2 тыс. человек), Краснодарский край (253,2 тыс. человек), Республика Татарстан (220,2 тыс. человек), Челябинская область (197,9 тыс. человек), Новосибирская область (184,6 тыс. человек), Нижегородская область (175,6 тыс. человек); при этом 129,5 тыс. россиян уже подали заявления на снятие самозапрета.

В ответ на принятый закон и грамотные, с точки зрения безопасности действия россиян, мошенники начали использовать новые схемы – теперь с самозапретом на кредиты<sup>24</sup>. Население пытаются убедить снять самозапрет на предоставление кредитов, чтобы незаконным способом получить их денежные средства; для выполнения данной мошеннической схемы придуманы несколько сценариев; например, «звонки якобы сотрудников налоговой службы с сообщением о том, что у человека есть задолженность или ошибка в кредитной истории, и для ее «устранения» необходимо снять самозапрет». Под предлогом «угрозы штрафов» мошенники вынуждают жертву выполнить их указания, что в результате может привести к оформлению кредитов на имя пользователя и передаче денег обманщикам<sup>25</sup>. При реализации любого из этих сценариев мошенники получают доступ к личной информации, что, приводит к краже данных и финансовым потерям.

Разработка механизма «второй руки» или института доверенных лиц для делегирования близким людям (родственникам) своих финансово-

<sup>22</sup> Самозапрет на выдачу кредитов: что это такое и как оформить. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/651a9b189a794780c3873b56?from=copy> (дата обращения: 29.05.2025).

<sup>23</sup> Самозапрет на кредиты установили 7,94 млн. россиян за первый месяц работы сервиса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/23563879> (дата обращения: 19.05.2025).

<sup>24</sup> Мошенники начали использовать схему с самозапретом на кредиты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2025/05/16/rbk-moshenniki-nachali-ispolzovat-shemu-s-samozapretom-na-kredity.html> (дата обращения: 19.05.2025).

<sup>25</sup> Другой способ – злоумышленники представляются сотрудниками банка и объявляют, что на счету человека обнаружены подозрительные операции, а для защиты средств «необходимо временно снять самозапрет». Третий способ: мошенники могут представляться сотрудниками различных государственных органов и утверждать, что из-за самозапрета на кредиты человек не может получить одобрение на выплату от государства, льготный кредит или субсидию.

вых операций. Соответствующее поручение было дано еще 01 октября 2024 г. Президентом России В. В. Путиным<sup>26</sup>. Правительству и ЦБ РФ было поручено обеспечить внесение в законодательство изменений, дающих клиентам банков возможность назначать уполномоченное лицо<sup>27</sup> для подтверждения переводов в пользу третьих лиц (механизм «второй руки»). Соответствующие изменения должны были быть внесены в законы до 1 апреля 2025 года. В апреле 2025 г. ЦБ РФ поддержал инициативу сделать сервис «второй руки» обязательным для банков; это, в частности, позволило бы эффективнее защитить представителей старшего поколения от мошенников при осуществлении любых финансовых операций.

Стоит отметить, что согласно ранее принятым к действию методическим рекомендациям ЦБ РФ, еще с августа 2021 г. сервис «второй руки» для банков носит рекомендательный характер и действует для людей с инвалидностью или маломобильной группы граждан, а также пожилых людей. Осенью 2023 г. депутаты внесли на рассмотрение Госдумы законопроект, по которому такой сервис должен стать обязательным для системно значимых банков. Принятие законопроекта путем информирования доверенного лица потребителя о совершаемой от его имени финансовой операции позволит предотвратить риски потерь денежных средств<sup>28</sup>.

*Введение (с мая 2025 г.) новой практики в борьбе с мошенничеством:* кредитные организации просят клиентов явиться в отделение банка с родственниками для разблокировки счетов, замороженных из-за подозрительных операций. Подобные меры применяются даже в случаях<sup>29</sup>, когда клиенты не подключали сервис «второй руки» и не давали согласия на привлечение родных к контролю своих финансовых операций<sup>30</sup>.

*5) Введение сервиса по самозапрету на дистанционное оформление sim-карт.* Подобный сервис,

26 Путин поручил внедрить механизм «второй руки» для банковских переводов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/66fb6659a7947ee4f08db5f?from=copy> (дата обращения: 31.05.2025).

27 Доверенное лицо может заблокировать подозрительный перевод и/или снятие денег со счетов доверителя.

28 Путин поручил внедрить механизм «второй руки» для банковских переводов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/66fb6659a7947ee4f08db5f?from=copy> (дата обращения: 31.05.2025).

29 Нестандартным считается случай, когда человек пожилого возраста оформляет заем или кредитную карту и начинает переводить деньги через мобильный банк. Аналогичная ситуация возникает при досрочном расторжении вклада с потерей процентов и последующим переводом средств в другие банки.

30 Борьба с телефонным мошенничеством. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 30.05.2025).

используемый для борьбы с недобросовестными практиками, планируется запустить весной 2026 года<sup>31</sup>. Услуга будет доступной для россиян на сайте «Госуслуги». Мошенники часто используют sim-карты, оформленные на других лиц, при этом оформление идет через персональные (часто полученные незаконным путем) данные граждан. Новый сервис позволит каждому жителю страны увидеть все оформленные на него договоры связи.

6) *Введение запрета для юридических лиц (в первую очередь коммерческих компаний) осуществлять рассылку через мессенджеры* (телефонные вызовы от юридических лиц). В мае 2025 г. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России представило для общественного обсуждения проект правил маркировки телефонных звонков от юридических лиц. Документ разработан во исполнение закона от 1 апреля 2025 г. № 41-ФЗ и направлен на сокращение рисков телефонного мошенничества путем достоверного информирования абонентов об инициаторе вызова.

Министерство подготовило проект постановления Правительства, регламентирующий маркировку звонков, поступающих физическим лицам. Документ направлен на борьбу с мошенниками и является частью пакета из 30 мер по борьбе с кибер- и интернет-мошенничеством, принятого в начале весны 2025 г. В проекте постановления Минцифры указано, что информация об организации, совершающей звонок, должна состоять из трех основных элементов. Первый: полное либо сокращенное наименование юридического лица или индивидуального предпринимателя, либо товарный знак при его наличии; второй: категория телефонного вызова; третий: дополнительная информация, относящаяся к деятельности организации<sup>32</sup>.

В соответствии с Законом все компании и организации, осуществляющие телефонные звонки, должны будут маркировать свои вызовы на экранах мобильных телефонов. Выделено 38 категорий возможных телефонных вызовов. Среди прочих это: банки, государственные организации, гостиницы, сервисы доставки, досуга, еды, а также – коллекторы, магазины, медицинские услуги и скорая помощь, охрана, полиция, связь и интернет, СМИ, социологические опросы и со-

31 Сервис по самозапрету на оформление sim-карт могут запустить весной 2026 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2025/03/27/servis-po-samozapretu-na-oformlenie-sim-kart-mogut-zapustit-vesnoj-2026-goda.html> (дата обращения: 29.05.2025).

32 Разработаны правила маркировки рекламных звонков: что ждет организации и граждан. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2025/05/05/etiketka-dlia-spama.html> (дата обращения: 31.05.2025).

циальная служба и др. При этом выбрать ту или иную категорию должно будет само предприятие (организация), передавая оператору информацию о том, что оно будет обзванивать пользователей<sup>33</sup>.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом, следует отметить, что, несмотря на широкий спектр действенных мер, принимаемых государством для обеспечения финансовой безопасности россиян, востребована разработка новых подходов к снижению рисков для материального благополучия граждан. Так, например, в ответ

<sup>33</sup> Юридическое лицо или индивидуальный предприниматель должен будет сообщить оператору сведения об индивидуальном номере налогоплательщика, полное название, свидетельство о регистрации товарного знака при его наличии, вид деятельности согласно ОКВЭД, перечень номеров, с которых будут осуществляться телефонные вызовы, и информацию о категории таких телефонных вызовов.

на эффективную меру в виде установления самозапрета на кредиты, мошенники уже апробировали незаконные схемы «помощи» в снятии данного запрета (если потребитель желает по какой-либо причине возвратиться к кредитной практике). Необходимы дополнительные меры для повышения экономической (финансовой) культуры и грамотности россиян и формирования информационной гигиены. В частности, важной представляется разъяснительная работа по конкретному виду снижения финансовых рисков – информированность пользователей сайта «Госуслуг», оформивших самозапрет на кредиты, в виде пояснения о необходимости электронной подписи (высокого уровня защиты) для снятия самозапрета, при которой никто «иной» не в состоянии осуществить отзыв заявления о самозапрете.

## Список литературы

1. Варакса, Н. Г. Актуальные вопросы обеспечения финансовой безопасности населения на межгосударственном и национальном уровне / Н. Г. Варакса, А. Е. Зубанова // Экономические и гуманитарные науки. – 2022. – № 3(362). – С. 55-62. – DOI 10.33979/2073-7424-2022-362-3-55-62. – EDN:GXUXNJ.
2. Орлов, С. Н. Институциональные механизмы защиты населения от мошеннических действий в банковской сфере / С. Н. Орлов, Р. В. Реутов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2023. – Т. 3, № 3. – С. 375-381. – DOI 10.34130/2070-4992-2023-3-3-375. – EDN: KSUOHB.
3. Карабаев, С. Д. Контроль мошеннических операций в онлайн-банкинге: современные вызовы и решения / С. Д. Карабаев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 11. – С. 136-142. – EDN MUHHMN.
4. Шашина, И. А. Противодействие мошенническим практикам в условиях цифровизации финансовых услуг / И. А. Шашина // Цифровая экономика и финансы: Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. – С. 621-625. – EDN: PGWNZS.
5. Ларионова, С. Л. Организация противодействия методам социальной инженерии / С. Л. Ларионова // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 3. – С. 133-137. – EDN EJMFWH.
6. Солодухо, А. С. Психологические механизмы мошеннических практик с использованием цифровых технологий / А. С. Солодухо, Г. А. Фофанова // Креативные стратегии и креативные индустрии в экономическом, социальном и культурном пространствах региона: Материалы VI Международной научно-практической конференции, Иркутск, 29–30 мая 2024 года. – Иркутск: Репроцентр+, 2024. – С. 312-317. – EDN: ELPHCP.
7. Бердышев, А. В. Оценка технологических возможностей противодействия мошенническим практикам в банковском секторе / А. В. Бердышев, И. Е. Зархин, А. А. Катышева // Вестник университета. – 2022. – № 10. – С. 193-204. – DOI 10.26425/1816-4277-2022-10-193-204. – EDN: TPFLPI.
8. Александрова, О. А. Финансовая грамотность и финансовое просвещение населения: атлас российских практик / О. А. Александрова, Н. В. Аликлерова, К. В. Виноградова [и др.]. – Москва: Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук, 2021. – 177 с. – ISBN 978-5-89697-355-3. – DOI 10.19181/monogr.978-5-89697-355-3.2021. – EDN AOBQSD.
9. Макар, С. В. Финансовое поведение как результат взаимодействия людей в социально-экономическом пространстве / С. В. Макар, А. В. Ярашева, Д. И. Марков // Финансы: теория и практика. – 2022. – Т. 26, № 3. – С. 157-168. – DOI 10.26794/2587-5671-2022-26-3-157-168. – EDN DOFGQL.
10. Литвиненко, А. Н. Противодействие недобросовестным практикам в контексте развития российского финансового рынка / А. Н. Литвиненко, Т. Н. Синегуб // Вестник Московского университета МВД России. – 2025. – № 1. – С. 220-228. – DOI 10.24412/2073-0454-2025-1-220-228. – EDN AQIKXE.
11. Степаненко, Д. А. Антифрод как криминалистическое средство предупреждения преступлений в банковской сфере / Д. А. Степаненко // Дискуссия. – 2024. – № 1(122). – С. 128-138. – DOI 10.46320/2077-7639-2024-1-122-128-138. – EDN QTXXNR.
12. Алексеева, А. П. Право граждан на самозапрет получения потребительских кредитов или займов: проблемы и перспективы реализации / А. П. Алексеева, О. И. Белокобыльская // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2024. – № 1(75). – С. 65-69. – EDN EMMANK.
13. Шашкова, А. Н. Самоограничение как инструмент защиты от кредитного мошенничества / А. Н. Шашкова, С. И. Беляевский // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 12. – С. 632-636. – EDN POLYLA.
14. Аксенович, О. А. К вопросу о конфликтогенных и конфликтозащищющих факторах установления самозапрета на кредиты и займы / О. А. Аксенович // Актуальные проблемы науки и практики: Гатчинские чтения 2024: Материалы XI Международной научно-практической конференции, Гатчина, 24 мая 2024 года. – Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2024. – С. 468-473. – EDN AZLPPP.

## References

- Varaksa, N. G. Actual issues of ensuring financial security of the population at the interstate and national levels / N. G. Varaksa, A. E. Zubanova // Economic and humanitarian sciences. – 2022. – № 3(362). – Pp. 55-62. – DOI 10.33979/2073-7424-2022-362-3-55-62. – EDN:GXUXNJ.
- Orlov, S. N. Institutional mechanisms for protecting the population from fraudulent actions in the banking sector / S. N. Orlov, R. V. Reutov // Corporate governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment Syktyvkar State University. – 2023. – Vol. 3, № 3. – Pp. 375-381. – DOI 10.34130/2070-4992-2023-3-3-375. – EDN: KSUOHB.
- Karabaev, S. D. Control of fraudulent transactions in online banking: modern challenges and solutions / S. D. Karabaev // Financial markets and banks. – 2024. – № 11. – Pp. 136-142. – EDN MUHHMH.
- Shashina, I. A. Countering fraudulent practices in the context of digitalization of financial services / I. A. Shashina // Digital economy and finance: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, March 16-17, 2023. – St. Petersburg: Asterion Center for Scientific and Information Technologies, 2023. – Pp. 621-625. – EDN: PGWNZS.
- Larionova, S. L. Organization of counteraction to methods of social engineering / S. L. Larionova // Innovation and investment. – 2024. – № 3. – Pp. 133-137. – EDN EJMFHW.
- Solodukho, A. S. Psychological mechanisms of fraudulent practices using digital technologies / A. S. Solodukho, G. A. Fofanova // Creative strategies and creative industries in the economic, social and cultural spaces of the region: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, Irkutsk, May 29-30, 2024. – Irkutsk: Reprocenter+, 2024. – Pp. 312-317. – EDN: ELPHCP.
- Berdyshev, A. V. Assessment of technological possibilities of countering fraudulent practices in the banking sector / A.V. Berdyshev, I. E. Zarkhin, A. A. Katysheva // Bulletin of the University. – 2022. – № 10. – Pp. 193-204. – DOI 10.26425/1816-4277-2022-10-193-204. – EDN: TPFLPI.
- Alexandrova, O. A. Financial literacy and financial education of the population: atlas of Russian practices / O. A. Alexandrova, N. V. Alikperova, K. V. Vinogradova [et al.]. – Moscow: Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences, 2021. – 177 p. – ISBN 978-5-89697-355-3. – DOI 10.19181/monogr.978-5-89697-355-3.2021. – EDN AOBQSD.
- Makar, S. V. Financial behavior as a result of human interaction in the socio-economic space / S. V. Makar, A.V. Yarasheva, D. I. Markov // Finance: theory and practice. – 2022. – Vol. 26, № 3. – Pp. 157-168. – DOI 10.26794/2587-5671-2022-26-3-157-168. – EDN DOFGQL.
- Litvinenko, A. N. Countering unfair practices in the context of the development of the Russian financial market / A. N. Litvinenko, T. N. Sinegub // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. – 2025. – № 1. – Pp. 220-228. – DOI 10.24412/2073-0454-2025-1-220-228. – EDN AQIKXE.
- Stepanenko, D. A. Antifraud as a criminalistic means of preventing crimes in the banking sector / D. A. Stepanenko // Discussion. – 2024. – № 1(122). – Pp. 128-138. – DOI 10.46320/2077-7639-2024-1-122-128-138. – EDN QTXXNR.
- Alekseeva, A. P. The right of citizens to self-lock up consumer loans or loans: problems and prospects of implementation / A. P. Alekseeva, O. I. Belokobylskaya // Bulletin of the Kaliningrad Branch of the Saint Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. – 2024. – № 1(75). – Pp. 65-69. – EDN EMMANK.
- Shashkova, A. N. Self-restraint as a tool to protect against credit fraud / A. N. Shashkova, S. I. Belyavsky // Actual issues of modern economics. – 2022. – № 12. – Pp. 632-636. – EDN POLYLA.
- Aksenenovich, O. A. On the issue of conflict-causing and conflict-resolving factors in establishing self-locking on loans and borrowings / O. A. Aksenenovich // Actual problems of science and practice: Gatchina Readings 2024: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference, Gatchina, May 24, 2024. – Gatchina: State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, 2024. – Pp. 468-473. – EDN AZLPPP.

## Информация об авторах

**Ярашева А.В.**, доктор экономических наук, профессор, заведующий лабораторией исследования поведенческой экономики ИСЭПН ФНИСЦ РАН. Elibrary Author ID: 519466. SPIN-код: 4700-6733. ORCID: 0000-0002-6041-7700. Researcher ID Web of Science: A-9976-2017. Scopus Author ID: 57197810090 (г. Москва, Российская Федерация).

**Макар С.В.**, доктор экономических наук, главный научный сотрудник Института региональной экономики и межбюджетных отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; профессор Института геоинформационных технологий и географии Национального исследовательского Мордовского государственного университета. Elibrary Author ID: 374039. SPIN-код: 4310-0893. ORCID: 0000-0002-1681-8814. Researcher ID Web of Science: M-5794-2018. Scopus Author ID: 57197808986 (г. Москва, г. Саранск, Российская Федерация).

© Ярашева А.В., Макар С.В., 2025.

## Information about the authors

**Yarasheva A.V.**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Laboratory of Behavioral Economics Research of the ISESP FCTAS RAS. Elibrary Author ID: 519466. SPIN code: 4700-6733. ORCID: 0000-0002-6041-7700. Researcher ID Web of Science: A-9976-2017. Scopus Author ID: 57197810090 (Moscow, Russian Federation).

**Makar S.V.**, Doctor of Economics, Chief Researcher at the Institute of Regional Economics and Inter-Budgetary Relations of the Financial University under the Government of the Russian Federation; Professor, Institute of Geoinformation Technologies and Geography, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «National Research Ogarev Mordovia State University» (National Research Ogarev Mordovia State University). Author ID: 374039. SPIN code: 4310-0893. ORCID: 0000-0002-1681-8814. Researcher ID Web of Science: M-5794-2018. Scopus Author ID: 57197808986 (Moscow, Saransk, Russian Federation).

© Yarasheva A.V., Makar S.V., 2025.

# Иновационные финансовые инструменты устойчивого развития экономики данных\*

Орлов С.Н., Рябинин Ю.С.

В статье на уровне концептуальной модели представлен механизм имплементации инновационных инструментов, создаваемых на базе цифровых финансовых активов для достижения устойчивого развития национальных хозяйственных систем. Сформулированы основные принципы, на базе которых функционируют и обращаются представленные на финансовом рынке криптовалюты: наднациональное регулирование; открытость и прозрачность; адресность и приоритетность. Представлена динамика индикаторов, отражающих поведенческую активность российских участников на криптовалютных рынках. Выявлены позитивные тенденции в распространении и использовании цифровых финансовых инструментов, как ответы на вызовы, с которыми сталкиваются участники рынка: обеспечение экономической безопасности, регуляторные ограничения, высокая волатильность и др. Проанализированы и обобщены актуальные международные практики вариативного регулирования оборота криптовалют. В рамках дискуссионного обсуждения представлен авторский подход, касающийся применения цифровых финансовых активов в механизме регулирования макрохозяйственных процессов и подсистем – экономика солидарности, социальные валюты, дополнительные национальные валюты, позволяющие в совокупности копировать возникающие сложности в финансовом обеспечении стратегических проектов, направленных на достижение устойчивого развития страны в условиях эскалации международных валютных и торговых ограничений.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Орлов С.Н., Рябинин Ю.С. Иновационные финансовые инструменты устойчивого развития экономики данных // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 180–188.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Финансовые инструменты, платежная система, устойчивое развитие, экономика данных, регуляторные меры, криптовалюта.

\* Благодарность. Статья подготовлена в рамках государственного задания ФГБУН Института экономики Уральского отделения Российской академии наук на 2024 – 2026 годы (№ 0327-2024-0009).

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-180-188

# Innovative financial instruments for sustainable development of the data economy

Orlov S.N., Ryabinin Y.S.

The article presents a conceptual model for implementing innovative instruments based on digital financial assets to achieve sustainable development of national economic systems. It outlines the key principles governing the operation and circulation of cryptocurrencies on the financial market, including supranational regulation, openness and transparency, and targeting and priority. The article also presents the dynamics of indicators reflecting the behavioral activity of Russian participants in the cryptocurrency markets. Positive trends in the spread and use of digital financial instruments are identified as responses to the challenges faced by market participants, such as economic security, regulatory restrictions, high volatility, and others. Current international practices for the variable regulation of cryptocurrency circulation are analyzed and summarized. The discussion presents the author's approach to the use of digital financial assets in regulating macroeconomic processes and subsystems – a solidarity economy, social currencies, and additional national currencies – which, taken together, make it possible to alleviate emerging difficulties in the financial support of strategic projects aimed at achieving sustainable development in the context of escalating international currency and trade restrictions.

FOR CITATION

Orlov S.N., Ryabinin Y.S. Innovative financial instruments for sustainable development of the data economy. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 180–188.

APA

KEYWORDS

*Financial instruments, payment system, sustainable development, data economy, regulatory measures, cryptocurrency.*

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях экспоненциального распространения цифровых технологий особую важность приобретает развитие потенциала инновационных финансовых инструментов и прежде всего цифровых финансовых активов в качестве одного из ключевых факторов оптимизации алгоритмов достижения релевантной технологической трансформации национальных институциональных механизмов адаптации хозяйственных систем в контексте актуальных геополитических и экономических вызовов. Актуальность предлагаемых

к рассмотрению вопросов обусловлена тем, что многие из применяемых ныне концептуальных моделей управления национальным хозяйством ориентированы на достижение непрерывного экономического роста, который, заметим, обуславливается применением тех же методов, которыми достигается устойчивое развитие страны, главным образом посредством оптимизации использования имеющихся в распоряжении экономических агентов финансово-экономических ресурсов.

В рамках применяемых практик, направленных на достижение цели обеспечения устойчивого

развития, большинством экспертов констатируется, экспоненциальное расширение имплементации цифровых технологий в национальных хозяйствах в условиях завершающегося периода жизненного цикла финансовой фазы американского системного цикла накопления капитала, обусловившей ускоренное на протяжении десятилетий развитие финансового сектора, что привело к имеющим место известным структурным диспропорциям в национальных и мировых финансах, росту геополитической напряжённости, непосредственно отразилось на стабильности мировой экономической конъюнктуры [1].

Предметная область исследования включает проектирование роли и влияния процессов цифровизации финансовых инструментов на достижение устойчивого развития национального хозяйства. Особое внимание уделяется анализу потенциала криптовалют как инновационного финансового инструмента в контексте современных геополитических вызовов.

Цель исследования заключается в разработке методических рекомендаций по интеграции инновационных финансовых инструментов в институциональные механизмы обеспечения устойчивого развития страны.

Научная значимость определяется развитием теоретических подходов к устойчивому устойчивому развитию в условиях цифровой трансформации и экономики данных, формированием новых подходов и предложений по управлению финансовыми потоками, разработкой методик оценки влияния криптовалют на социально-экономическое развитие. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных результатов в процессе совершенствования механизмов регулирования криптовалютных рынков, разработки стратегии устойчивого развития на макро-, мезо- и микроуровнях, формирования эффективной системы управления финансовыми потоками и рисками на базе применения криптовалют.

Теоретической базой исследования послужили труды российских и зарубежных учёных: И. А. Яковлева, Л. С. Кабир, Л. Ю. Андреева, Т. Н. Седаш (финансовое обеспечение устойчивого развития), А. Хорнборга (концепция дополнительных национальных валют), Б. Санчеза (экономика солидарности), С. Вальдекантоса (социальные валюты) и др.

В условиях трансформации действующих институциональных механизмов и формирования институтов экономики данных исследова-

ние криптовалют как финансового инструмента обеспечения устойчивого развития приобретает особую значимость.

## МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Теоретические подходы базируются на методологии комплексной деятельности, применении общенаучных методов анализа, синтеза, системного подхода, сравнительного анализа, а также специальных методов научной диагностики, среди которых экономико-статистический анализ динамики криптовалютных рынков, метод группировок, структурный анализ и др.

Информационная база исследования представлена материалами Банка России, аналитическими обзорами криптовалютных торгов, а также научными публикациями и нормативно-правовыми актами в сфере регулирования финансовых рынков.

Эмпирическая база включает статистические данные о динамике криптовалютных рынков, показатели активности российских участников криптовалютных площадок, предоставленных сервисом «Прозрачный блокчейн», информацию об объёмах операций с криптовалютами и данные о структуре криптовалютных активов в распоряжении российских инвесторов. В процессе обработки данных применялись графоаналитические методы. Инструментарий исследования включает приёмы визуализации результатов и оценки рисков.

Процесс исследования интегрирует последовательно реализуемые этапы: сбор и систематизацию предварительных данных; анализ текущего состояния финансового рынка; выявление тенденций развития инновационных инструментов; оценку угроз и возможностей; разработку рекомендаций по дальнейшему совершенствованию.

При формировании выводов принимались во внимание существующие ограничения: особенности временного периода проведения анализа; доступность статистических данных; уровень методического обеспечения оценки криптовалют; неопределённость текущей геополитической и макроэкономической ситуаций, регуляторной среды.

Применение комплексного подхода позволило получить достоверные результаты и сформировать обоснованные выводы относительно влияния процессов цифровизации на развитие инновационных финансовых инструментов и их роли в обеспечении устойчивого развития национального хозяйства.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый анализ российского криптовалютного рынка не позволил выявить однозначной тенденции в динамике ключевых показателей. Во II–III кварталах 2023 года зафиксировано 89,6 млн посещений криптоплощадок, что на 1,6% ниже значений аналогичного периода прошлого года. Заметное снижение произошло в III квартале 2023 года, когда активность российских участников снизилась на 27,8% относительно III квартала 2022 года и составила 28,9 млн посещений. При этом доля россиян в общем количестве посещений криптовалютных бирж снизилась с 5,8% до 4,9%.

В период IV квартал 2023 – I квартал 2024 года, напротив, наблюдался рост активности: совокупный веб-трафик российских пользователей увеличился на 16,4% и составил 104,6 млн посещений. Среднемесячное количество уникальных пользователей увеличилось на 15,1%, а доля россиян в общем количестве посещений достигла 7%. Объём операций с криптоактивами (BTC, ETH, USDT и USDC) увеличился до 4,5 трлн рублей, продемонстрировав рост на 15,6%.

Совокупный счёт операций с биткойнами на крупнейших криптобиржах, с участием российских участников в II – III кварталах 2023 года, сократился на 22,4% в сравнении с аналогичным периодом 2022 года и составил 700,19 тыс. биткойнов (1,68 трлн рублей). Сократилось и количество биткойнов в кошельках криптобирж к концу III квартала 2023 года: снижение составило 3,1%, достигнув значения 96,912 тыс. биткойнов (255 млрд рублей).

Структура рынка криптовалют претерпела ранее спрогнозированные вследствие ухода крупной китайской криптобиржи Binance изменения: доля последней уменьшилась с 47% до 16%, в то время как доля пяти крупнейших бирж, ориентированных на развивающиеся рынки, напротив, возросла с 39% до 64%.

Основные проблемы и риски исследуемого рынка для российских участников обусловлены высокой волатильностью криптовалют (увеличение с 23,4% до 80%), а также количественными качественными изменениями параметров внешних ограничений, включая возможные незаконные блокировки средств на счетах. Так, в последнее время наблюдается усиление контроля со стороны

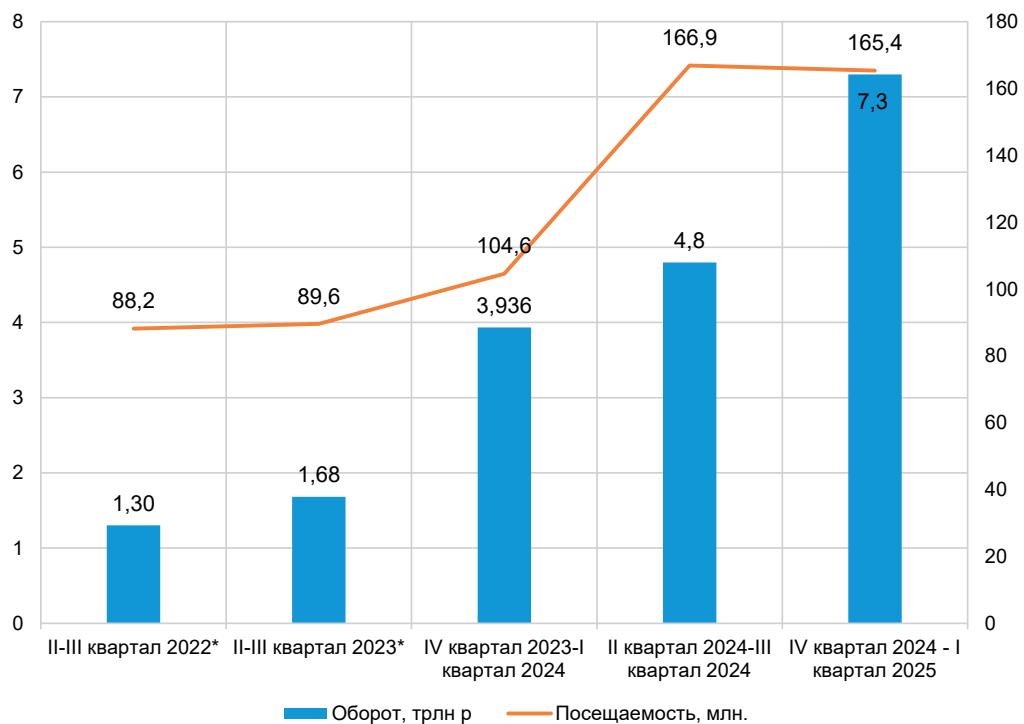
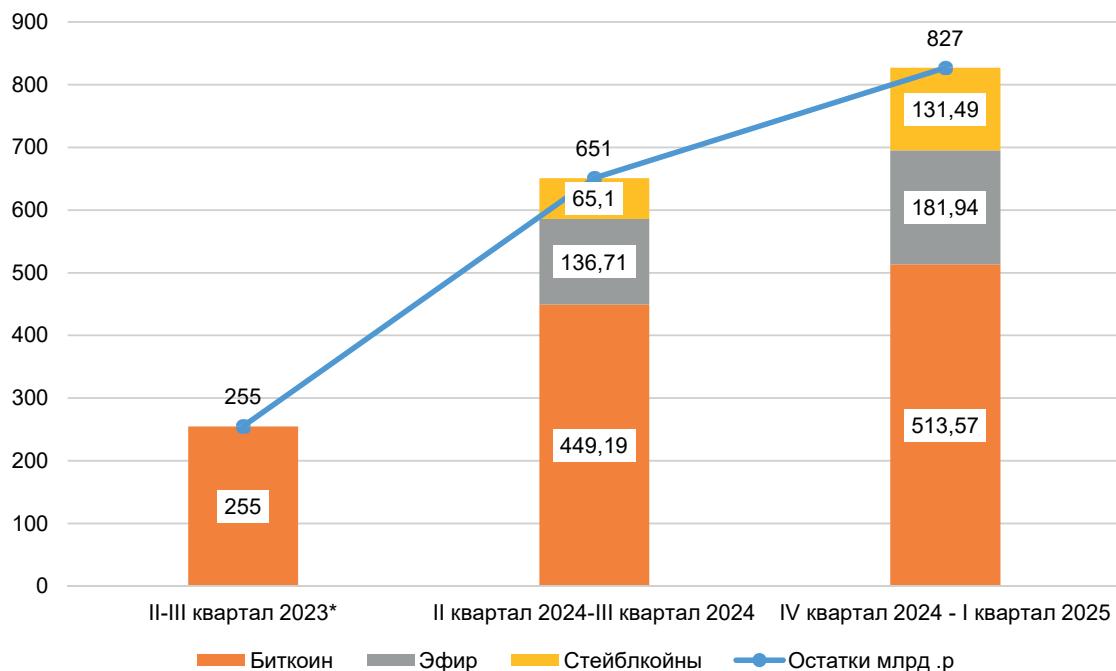


Рисунок 1. Динамика активности россиян на криптовалютных рынках<sup>1</sup>

**Примечание:** данные по обороту представлены только для BTC.

<sup>1</sup> Данные представлены в докладе ЦБ РФ «Обзор финансовой стабильности». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbi.ru/Analytics/Finstab/Ofs/>

Рисунок 2. Динамика остатков криптовалюты, принадлежащих россиянам<sup>2</sup>

**Примечание:** данные по остаткам представлены только для ВТС.

США и Великобритании операции со стейблкойнами USDT и работы криптобирж.

Для минимизации рисков Банк России принял ряд рекомендаций, касающихся участников рынка: запрет рекламы услуг по обороту криptoактивов; выявление операций по покупке или продаже с использованием счетов подставных лиц и др.<sup>3</sup>

В качестве ответа на актуальные вызовы Банком России предприняты следующие меры: создание экспериментального правового режима для квалифицированных инвесторов; запрет на расчёты между резидентами вне экспериментального правового поля; выдача специальных разрешений на инвестиции в производные финансовые инструменты, доходность которых привязана к стоимости криptoактивов и др. Планируется введение административной ответственности за нарушение установленных запретов.

На международных рынках зафиксировано усиление регулирования оборота стейблкоинов,

<sup>2</sup> Данные представлены в докладе ЦБ РФ «Обзор финансовой стабильности». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/analytic/finstab/ofs/>

<sup>3</sup> 4-МР от 29.02.2024 «Методические рекомендации по усилению контроля за отдельными операциями клиентов – физических лиц». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/7691>.

а также создание национального резерва ВТС в США и развитие законодательной базы для криптовалютного рынка<sup>4</sup>, что, по мнению экспертов, может оказать значительное влияние на российский финансовый рынок.

В контексте изложенного значительным потенциалом, по мнению авторов, обладает разработка надгосударственного стейблкоина (рисунок 3) в формате цифрового финансового актива, функционирующего на базе технологии блокчейн.

Концептуально предлагаемый инструмент представляет собой элемент децентрализованной платёжной системы, обеспечивающий безопасность транзакций и контроль над эмиссией вновь вводимых единиц. Принцип работы основан на распределённом реестре, где каждая транзакция записывается в виде отдельного блока данных, связанных между собой криптографически, что обеспечивает неизменность и прозрачность системы.

Применение криптовалют в качестве самостоятельного инструмента достижения устойчивого развития проявляется в нескольких ключевых

<sup>4</sup> Trump signs order to establish strategic bitcoin reserve. By Nandita Bose and Jasper Ward (Reuters). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/technology/trump-signs-order-establish-strategic-bitcoin-reserve-white-house-crypto-czar-2025-03-07/>



Рисунок 3. Стейблкоин как инструмент устойчивого развития

асpekтах. В сфере финансовой инклюзии криптовалюты прежде всего открывают для экономических агентов доступ к получению трансграничных платёжных услуг в условиях действия значительных ограничений, что в известной мере деблокирует соответствующие возможности для предпринимателей, позволяет преодолевать искусственно создаваемые барьеры при проведении расчётов, предоставляет новые возможности осуществления платежей для бизнеса.

Особую роль в контексте обеспечения устойчивого развития играют цифровые финансовые активы, созданные для поддержки экологических инициатив. Они интегрируют принципы зелёной экономики в технологию блокчейн, обусловливая наряду с финансовой экологическую ценность, а технологические особенности включают возможность использования энергоэффективных алгоритмов консенсуса, снижение углеродного следа, применение возобновляемых источников энергии и др.

Механизмы реализации криптовалют предполагают токенизацию экологических проектов, что обеспечивает прозрачность при использовании денежных средств и возможности для отслеживания результатов, стимулируют эко-поведение посредством внедрения системы вознаграждений за экологичный образ жизни и реализацию «зелёных» практик.

Среди существующих решений следует выделить Carboncoin, который связан с токенизацией

углеродных квот и поддержкой проектов по снижению выбросов, Solarcoin, стимулирующий развитие солнечной энергетики, и EcoCoin, направленный на финансирование природоохранных инициатив. Экономические выгоды от внедрения экологических криптоактивов включают привлечение инвестиций в экологию, развитие «зелёного» финансирования, создание соответствующих экономических моделей. Экологические эффекты проявляются в снижении углеродного следа, сохранении природных ресурсов, поддержке биоразнообразия и др.

Следует обратить внимание, что криптовалюты не подлежат прямому государственному регулированию и сопровождаются присущими в случаях применения криптовалют угрозами, а значит, их применение сопряжено с рядом потенциальных рисков и ограничений. Так, волатильность крипторынка увеличивает риски потери капитала, вложения в криптоактивы является ненадёжным средством сохранения стоимости; имеющиеся регуляторные угрозы обусловлены сложностью разработки нормативной базы, необходимостью международного согласования стандартов, а также рисками легализации подпадающих под ограничения операций.

В случае расширения возможностей использования криптовалют требуется поиск и параллельное решение ряда стратегических вызовов. Решение возникающих проблем безопасности при использовании криптовалют требует вни-

мания вследствие роста киберугроз и рисков мошенничества, а значит, нуждается в развитии систем защиты цифровых активов и повышении общего уровня кибербезопасности. Регуляторная политика должна быть релевантной и поддерживать баланс между внедрением инноваций и безопасностью, формировать гибкую нормативную базу, совершенствовать механизмы надзора за внутренним оборотом денежных средств и трансграничными платежами. Инфраструктурное развитие предполагает совершенствование технической базы, поддержание оперативности, ликвидности, надёжности и работоспособности платёжных систем. Важную роль играют образовательные инициативы, направленные на повышение уровня финансовой грамотности, обучение работе с криптовалютами и информирование экономических агентов о возможностях и рисках применения инновационных инструментов.

Социально-экономические эффекты от внедрения криптовалют проявляются в снижении уровней бедности, неравенства, пространственной неоднородности, стимулировании инноваций и развитии технологического сектора и др.; способствуют привлечению инвестиций и созданию новых рабочих мест в сфере финансовых технологий.

В условиях экономики данных криптовалюты становятся важным инструментом устойчивого развития, способствуя формированию эффективной, прозрачной и инклюзивной финансовой системы, одновременно решая экологические проблемы. При этом следует учитывать, что применение криптовалют базируется на следующих принципах:

- наднациональное регулирование;
- открытость и прозрачность;
- адресность и приоритетность.

Наднациональное регулирование. В контексте исследования данный принцип означает разработку единых стандартов и требований для эмитентов, например, требований к резервам, обеспечению прозрачности операций и защите прав пользователей.

Открытость и прозрачность – основные принципы, способствующие формированию доверия, в рамках которого эмитенты предоставляют полную информацию о резервах, механизмах стабилизации котировок криптовалюты и управления рисками.

Адресность и расстановка приоритетов выражаются в целевом использовании криптовалют для достижения целей устойчивого развития. Например, денежные средства могут быть направлены на поддержку определённых проектов

либо групп населения. Расстановка приоритетов позволяет сосредоточить ресурсы на решении стратегически важных задач, таких как развитие инфраструктуры.

## ОБСУЖДЕНИЕ

В российской и зарубежной литературе решение актуальных проблем обеспечения устойчивого развития обусловлено преодолением внешних рисков и угроз в отношении национальных экспортёров и импортеров, прежде всего в части осуществления международных расчётов. Так, А. Хорнбруг предлагает для выхода из текущей ситуации в мировой экономике ввести в денежный оборот дополнительную национальную валюту (ДНВ) на основе применения цифровых технологий, которая обращается исключительно на местном уровне и имеет поддержку со стороны государств – торговых партнёров, фокусируясь на достижении устойчивости производства и потребления, создавая реальные стимулы для её использования предпринимателями и населением. Важное отличие ДНВ от традиционных форм денег – зависимость стоимости от полезности продуктов и услуг для потребителей [7]. Описанная выше проблема характерна для многих стран, и её решение требует поиска возможностей финансирования самых различных проектов, включая проекты устойчивого и инклюзивного развития [8].

Б. Санчез и др. заявляют об экономике солидарности как альтернативной экономической системе, способствующей устойчивому развитию посредством введения специальной криптовалюты, обеспечивающей оборот местных ресурсов и создание кооперативных и солидарных отношений между пользователями. Однако модель криптовалюты затрудняет масштабирование вследствие того, что базируется на социальных отношениях и территориальной близости [9]. Подобная концепция предлагается Н. Агилой, на основе внедрения валюты экор (цифровой аналог «банкора» Кейнса) выпускаемой международным институтом – «Зелёным мировым центральным банком» для финансирования проектов в области обеспечения устойчивого развития [6].

Дж. Гхос обозначает перечисленные проблемы термином экологический империализм, что проявляется в разнородности глобальных выбросов углекислого газа и усилении экологического ущерба за счёт принятия неэффективных решений на международном уровне, а также некорректного со стороны глобальных институтов финансирования экономического роста, не предполагающего предоставление достаточных

средств, необходимых для минимизации ущербов. Приватизация знаний искусственно создаёт монополии, ограничивающие доступ к технологиям решения нарастающих климатических проблем [9]. С. Вальдекантос и др. для решения социальных проблем устойчивого развития предлагают внедрение социальных валют, имеющих ограничения в части потребления товаров и услуг для сокращения бедности и консолидации других важных аспектов, таких как доверие и рынки [10].

Подобная проблема по мнению С. Н. Бобылева описывается экологической кривой С. Кузнецова, согласно которой на начальном этапе экономического роста происходит ухудшение состояния окружающей среды, а затем, по мере внедрения инновационных технологий, уровень загрязнения и истощения природных ресурсов снижается. Эмпирически это подтверждается ростом доходов населения и принятием повышенных административных требований к экологии [12].

Н. В. Лазарева констатирует отсутствие прямого компромисса между состоянием экологии и экономическим ростом. Поскольку проблема нищеты в мире усугубляется, соответственно, возрастает её влияние на мировую конъюнктуру. Экономическое развитие, как и инклюзивное богатство общества, включают в себя оценку природного, социального, человеческого и производственного капиталов [13].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведённого исследования позволяют оценить перспективы применения криптовалют при решении задач по достижению устойчивого развития в условиях происходящих в российской экономике структурных изменений. Полученные в ходе исследования результаты соответствуют предварительно поставленным целям и задачам исследования. Основные выводы исследования: национальные институциональные механизмы требуют существенной реформации для поиска путей эффективной имплементации

криптовалют в систему обеспечения устойчивого развития. Наблюдается изменение структуры рынка криптовалют с перераспределением долей между участниками. Выявлены ключевые риски, связанные с волатильностью криптовалют, внешними валютными и торговыми ограничениями.

В ходе исследования проанализированы имеющиеся ограничения: неопределенность регуляторной среды; сложность оценки долгосрочных последствий внедрения криптовалют; недостаточная разработанность методологической базы; ограниченный временной период анализа. На основе проведённого исследования сформулированы рекомендации, включающие создание экспериментального правового режима для квалифицированных инвесторов, внедрение действенной системы контроля за операциями с криptoактивами, развитие нормативно-правовой базы в сфере использования криптовалют, усиление международного сотрудничества в сфере регулирования криптоиндустрии.

Перспективные направления продолжения исследования связаны с мониторингом эффективности регуляторных процедур, диагностикой влияния инновационных технологических решений на рынке криптовалют, разработкой методик оценки рисков при использовании криptoактивов; прогнозированием отдельных социальных аспектов внедрения криптовалют.

Результаты исследования подтверждают актуальность выбранной темы и демонстрируют значительный потенциал применения криптовалют как инструмента обеспечения устойчивого развития при условии повышения эффективности национальной системы надзора, регулирования и управления рисками. Дальнейшее развитие данного направления требует комплексного подхода с учётом возможностей и вызовов, связанных с применением цифровых финансовых инструментов.

## Список литературы

1. Орлов, С. Н. Периодизация эволюционных изменений в мировом хозяйстве: вызовы, тенденции и приоритеты национального развития// Научные труды Вольного экономического общества. – 2024. – Т. 247, № 3. – С 364 - 389.
2. Котельвин, М. О. Прозрачный блокчейн: тенденции развития государственного контроля за использованием криптовалюты в преступной деятельности // Право и государство: теория и практика. – 2022. – № 10 (214).
3. Яковлев, И. А. Финансирование «зеленого» экономического роста: концепции, проблемы, подходы / И. А. Яковлев, Л. С. Кабир, С. И. Никулина, И. Д. Раков // Финансовый журнал. – 2017. – № 3(37). – С. 9-21.
4. Андреева, Л. Ю. Институты и инструменты «Зеленого финансирования»: риски и возможности устойчивого развития Российской экономики / Л. Ю. Андреева, Н. Г. Вовченко, Т. В. Епифанова, А. А. Полуботко // Лесотехнический журнал. – 2017. – № 2 (26). – С. 205-214.
5. Седаш, Т. Н. Направления и инструменты финансирования «зеленых» проектов в концепции устойчивого развития экономики / Т. Н. Седаш, Е. Б. Тютюкина, И. Н. Лобанов // Экономика. Налоги. Право. – 2019. – № 5. – С. 52-60.
6. Агила, Н., Хауфе, П. и Вуллебер, Дж. Есог как глобальные деньги специального назначения: на пути к зеленой международной валютной системе для финансирования устойчивого развития // Мировая экономика и международные отношения. – 2020. – № 10. – С. 10-24.

чивых и справедливых преобразований // *Sustain Science.* – № 20. – С. 1245-1257 (2025). – DOI: 10.1007/s11625-024-01484-8.

7. Хорнборг, А. Ограничение денег: переосмысление артефакта, формирующего современных людей // *Sustain Science.* – № 20. – С. 1185-1193 (2025). – DOI: 10.1007/s11625-024-01489-3.

8. Бхаттачарья, А. и др. (2022) Финансирование масштабного инвестиционного проекта на формирующихся рынках и в развивающихся экономиках для устойчивого, жизнестойкого и инклюзивного восстановления и роста. Лондон: Грэнтемский исследовательский институт по изменению климата и окружающей среды, Лондонская школа экономики и политических наук, и Вашингтон, округ Колумбия: Институт Брукингса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lse.ac.uk/granthaminstiution/publication/financing-a-big-investment-push-in-emerging-markets-and-developing-economies/>

9. Гхос, Дж., Чакраборти, С., Дас, Д. (2022) Климатический империализм в XXI веке // Пн. – № 74. – С. 1-17.

10. Санчес, Б. Х., Морас, Т. К. Л., Санtos, Т. Р. и др. Разработка криптовалюты солидарности: путь к местному развитию без границ // *Sustain Sci.* – № 20. – С. 1211-1225 (2025). – DOI: 10.1007/s11625-024-01485-7.

11. Вальдекантос, С., Орзи, Р., Поршерот, Р. и др. Может ли блокчейн изменить правила игры в социальных валютных системах? Некоторые размышления в свете опыта Moneda PAR в Аргентине // *Sustain Sci.* – № 20. – С. 1195-1209 (2025). – DOI: 10.1007/s11625-024-01522-5.

12. Бобылев, С. Н. Крах глобальной модели потребления: в поисках устойчивости / С. Н. Бобылев, С. В. Соловьева, П. А. Кирюшин // Мировая экономика и международные отношения. – 2022. – Т. 66, № 11. – С. 92-100. – DOI: 10.20542/0131-2227-2022-66-11-92-100.

13. Лазарева, Н. В. Интеграция факторов устойчивого развития // Устойчивое развитие, экоинновации и «зеленые» экономика и технологии: III Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием, посвященная 90-летию СГЭУ. – 2021. – № 3. – С. 141-145. – DOI: 10.24412/cl-36578-2021-3-141-145.

## References

1. Orlov, S. N. Periodization of evolutionary changes in the global economy: challenges, trends and priorities of national development // *Scientific works of the Free Economic Society.* – 2024. – Vol. 2. 247, № 3. – Pp. 364-389.

2. Kotelvin, M. N. Transparent blockchain: trends in the development of state control over the use of cryptocurrencies in criminal activities // *Law and the State: theory and practice.* – 2022. – № 10 (214).

3. Yakovlev, I. N. Financing of “green” economic growth: concepts, problems, approaches / I. N. Yakovlev, L. N. Kabir, S. N. Prize winner. Nikulina, Named After D. Rakov // *Financial Journal.* – 2017. – № 3(37). – Pp. 13.9-21.

4. Andreeva, L. N. Institutions and instruments of “Green financing”: risks and opportunities for sustainable development of the Russian economy / L. N. Andreeva, N. G. Vovchenko, T. N. Epifanova, A. N. Polubotko // *Forestry Engineering Magazine.* – 2017. – № 2 (26). – Pp. 13.205-214.

5. Sedash, T. N. Directions and instruments of financing “green” projects in the concept of sustainable economic development / T. N. Sedash, E. N. Tyutyukina, Named after N. Lobanov // *Economy. Taxes Law.* – 2019. – № 5. – Pp. 52-60.

6. Aguila, N., Haufe, P. & Wullweber, J. The ecor as global special purpose money: towards a green international monetary system to finance sustainable and just transformation // *Sustain Sci.* – № 20. – Pp. 1245-1257 (2025). – DOI: 10.1007/s11625-024-01484-8.

7. Hornborg, A. Limiting money: redesigning the artifact that shapes modern people // *Sustain Sci.* – № 20. – Pp. 1185-1193 (2025). – DOI: 10.1007/s11625-024-01489-3.

8. Bhattacharya, A. et al. (2022) Financing a big investment push in emerging markets and developing economies for sustainable, resilient and inclusive recovery and growth. London: Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, London School of Economics and Political Science, and Washington, DC: Brookings Institution. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.lse.ac.uk/granthaminstiution/publication/financing-a-big-investment-push-in-emerging-markets-and-developing-economies/>

9. Ghosh, J., Chakraborty, S., Das, D. (2022) Climate imperialism in the twenty-first century // *Mon Rev.* – № 74. – Pp. 1-17.

10. Sanches, B. H., Moraes, T. K. L., Santos, T. R. et al. Designing solidarity cryptocurrency: a path to foster borderless local development // *Sustain Sci.* – № 20. – Pp. 1211-1225 (2025). – DOI: 10.1007/s11625-024-01485-7.

11. Valdecantos, S., Orzi, R., Porcherot, R. et al. Is Blockchain a game-changer for social currency systems? Some reflections in light of the experience of Moneda PAR in Argentina // *Sustain Sci.* – № 20. – Pp. 1195-1209 (2025). – DOI: 10.1007/s11625-024-01522-5.

12. Bobylev, S. N. The collapse of the global consumption model: in search of sustainability / S. N. Bobylev, S. V. Sоловьева, П. А. Кирюшин // *World economy and international relations.* – 2022. – Vol. 66, № 11. – Pp. 92-100. – DOI: 10.20542/0131-2227-2022-66-11-92-100.

13. Lazareva, N. V. Integration of sustainable development factors // Sustainable development, eco-innovations and “green” economics and technologies: III All-Russian scientific and practical conference with international participation, dedicated to the 90th anniversary of SGEU. – 2021. – № 3. – Pp. 141-145. – DOI: 10.24412/cl-36578-2021-3-141-145.

## Информация об авторах

**Орлов С.Н.**, доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Курганского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук (г. Курган, Российская Федерация).

**Рябинин Ю.С.**, младший научный сотрудник, аспирант Курганского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук (г. Курган, Российская Федерация).

© Орлов С.Н., Рябинин Ю.С., 2025.

## Information about the authors

**Orlov S.N.**, Doctor of Economics, Professor, Leading Researcher of the Kurgan Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Kurgan, Russian Federation).

**Ryabinin Y.S.**, Junior Researcher, postgraduate student of the Kurgan branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Kurgan, Russian Federation).

© Orlov S.N., Ryabinin Y.S., 2025.

# МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

## GLOBAL ECONOMY



### Международная экономика

### International Economics

Анализ лучших практик и мер государственного регулирования высокотехнологичного экспорта

*Озарнов Р.В.*

Депопуляция Румынии – основной фактор отрицательного влияния на экономический рост государства на современном этапе

*Лукиан В.*

# Анализ лучших практик и мер государственного регулирования высокотехнологичного экспорта\*

Озарнов Р.В.

Статья посвящена исследованию ключевых инструментов и стратегий, которые национальные государства используют для стимулирования и контроля вывоза высокотехнологичной продукции. Актуальность темы обусловлена растущей геоэкономической конкуренцией, где высокие технологии становятся не просто товаром, а стратегическим активом, определяющим место страны в глобальной цепочке создания стоимости. Целью работы является систематизация и сравнительный анализ наиболее эффективных мер государственной поддержки и регулирования, применяемых ведущими технологическими державами, такими как США, Китай, страны ЕС и Юго-Восточной Азии. В статье подробно рассматриваются как фискальные и финансовые механизмы (например, целевые налоговые льготы, субсидии НИОКР, экспортное кредитование), так и институциональные меры (создание специальных агентств, кластерных политик). Особое внимание уделяется вопросам экспортного контроля, направленного на защиту национальной безопасности и соблюдение международных режимов нераспространения. На основе проведенного анализа автор выявляет общие тенденции и специфические особенности в подходах разных стран. Делается вывод о необходимости сбалансированной государственной политики, которая, с одной стороны, стимулирует инновации и выход компаний на внешние рынки, а с другой – обеспечивает надежный защитный механизм. Результаты исследования могут быть полезны государственным органам, формирующими внешнеэкономическую стратегию, а также представителям бизнес-сообщества, заинтересованным в развитии экспортного потенциала.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Озарнов Р.В. Анализ лучших практик и мер государственного регулирования высокотехнологичного экспорта // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 190–197.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экспорт, финансирование, высокие технологии, ШОС, мировая экономика, экономический рост.

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-190-197

# Analyzing the best practices and government regulation measures for high-tech export

**Ozarnov R.V.**

This article examines the key instruments and strategies used by nation-states to stimulate and control the export of high-tech products. The relevance of this topic stems from growing geoeconomic competition, where high technology is becoming not just a commodity but a strategic asset that determines a country's place in the global value chain. The aim of this work is to systematize and comparatively analyze the most effective government support and regulatory measures employed by leading technology powers, such as the United States, China, the EU, and Southeast Asia. The article examines in detail both fiscal and financial mechanisms (e.g., targeted tax incentives, R&D subsidies, export credit) and institutional measures (the creation of special agencies and cluster policies). Particular attention is paid to export controls aimed at protecting national security and adhering to international non-proliferation regimes. Based on this analysis, the author identifies common trends and specific features in the approaches of different countries. The study concludes that a balanced public policy is needed that, on the one hand, stimulates innovation and companies' entry into foreign markets, while, on the other, provides a reliable protective mechanism. The study's findings may be useful to government agencies formulating foreign economic strategy, as well as to representatives of the business community interested in developing export potential.

FOR CITATION

Ozarnov R.V. Analyzing the best practices and government regulation measures for high-tech export. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 190–197.

APA

KEYWORDS

*Export, financing, high technology, SCO, international economics, economic growth.*

В современных условиях стремительной и непрерывного технологического развития высокотехнологичный экспорт выступает в качестве одного из основных драйверов экономического развития и усиления конкурентоспособности страны. Страны, успешно интегрирующиеся в динамичные глобальные цепочки создания стоимости в сфере высоких технологий, демонстрируют не только стабильный экономический рост, но и способны привлекать значительные объемы инвестиций, а также создавать высокооплачиваемые рабочие

места, способствующие повышению благосостояния граждан и снижению неравенства в доходах. Осознавая этот факт, правительства многих стран по всему миру активно разрабатывают и внедряют комплексные стратегии и меры государственного регулирования, направленные на всестороннее стимулирование и эффективную поддержку высокотехнологичного экспорта.

Для комплексного анализа механизмов стимулирования и поддержки высокотехнологичного экспорта представляется целесообразным опре-

делить его фундаментальные основы и обосновать его стратегическую значимость для национальной экономики. Под высокотехнологичным экспортом, как правило, подразумевается вывоз за пределы страны товаров и услуг, процесс производства которых характеризуется значительными инвестициями в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), активным применением передовых технологий и привлечением высококвалифицированных специалистов. К данной категории отраслей традиционно относятся информационные технологии, биотехнологии, нанотехнологии, аэрокосмическая промышленность, робототехника, передовое машиностроение и другие инновационные сферы.

Рассмотрим значение высокотехнологичного экспорта. Во-первых, он играет ключевую роль в диверсификации национальной экономики, снижая ее критическую зависимость от сырьевых ресурсов и традиционных, зачастую отраслей с невысокой добавленной стоимостью. Переход к экспорту высокотехнологичной продукции обеспечивает большую устойчивость к внешним экономическим шокам и колебаниям цен на сырье. Во-вторых, высокотехнологичный экспорт является мощнейшим катализатором инноваций. Для поддержания конкурентоспособности на глобальных рынках компаниям-экспортерам приходится постоянно инвестировать в НИОКР, совершенствовать свою продукцию, оптимизировать производственные процессы и внедрять новые бизнес-модели, что приводит к непрерывному технологическому развитию всей страны. В-третьих, он способствует созданию высокооплачиваемых рабочих мест, что напрямую влияет на рост уровня жизни населения, способствует привлечению и удержанию талантливых специалистов, а также формированию мощного инновационного и человеческого капитала нации. В-четвертых, высокотехнологичный экспорт существенно укрепляет международные позиции и geopolитическое влияние страны, позиционируя ее как важного игрока на мировой арене, способного создавать и экспортствовать продукцию с высокой добавленной стоимостью.

Анализ успешного опыта ведущих мировых держав в сфере высокотехнологичного экспорта однозначно демонстрирует, что эффективное содействие его росту требует внедрения всеобъемлющего и комплексного подхода. Этот подход охватывает множество взаимосвязанных направлений государственного регулирования, каждое из которых вносит свой вклад в создание благоприятной среды для развития и экспорта инновационной продукции. Среди наиболее значимых направлений можно выделить следующие:

1) Интенсивная поддержка исследований и разработок (НИОКР) и инновационной деятельности поскольку инновации лежат в основе всей высокотехнологичной продукции, целенаправленная и постоянная поддержка НИОКР является абсолютным приоритетом, без этого невозможно создать конкурентоспособные продукты, способные завоевывать глобальный рынок.

2) Систематическое развитие человеческого капитала, необходимое для успешного создания, производства и последующего экспорта высокотехнологичной продукции требуется наличие значительного пула высококвалифицированных специалистов, обладающих глубокими знаниями и практическими навыками в области передовых технологий. Для этого необходимо вкладывать значительные финансовые ресурсы в привлечение иностранных специалистов для обучения местных инженеров, для покупки лицензий для использования технологий или разработки своих инновационных продуктов и решений.

3) Формирование максимально благоприятного инвестиционного климата с целью привлечения как внутренних, так и иностранных инвестиций является критически важным условием для динамичного развития высокотехнологичных отраслей. Инвестиции обеспечивают необходимый капитал для НИОКР, масштабирования производства и выхода на новые рынки. Страны, у которых наблюдается дефицит инвестиций в эту отрасль, испытывают проблему с развитием экспорта.

4) Целенаправленное стимулирование экспортной деятельности. В этом направлении очень важна роль государства. Необходима разработка и внедрение адресных мер поддержки для компаний-экспортеров, особенно для малых и средних предприятий, которые часто сталкиваются с большими барьерами при выходе на международные рынки.

5) Всестороннее развитие инфраструктуры. Наличие современной и эффективной инфраструктуры – логистической, цифровой, энергетической – является фундаментальным условием для обеспечения бесперебойного и экономически эффективного экспорта высокотехнологичной продукции.

6) Активное международное сотрудничество, установление и поддержание благоприятных условий для доступа отечественных компаний на международные рынки, а также минимизация

торговых барьеров через международные соглашения и торговые альянсы.

Рассматривая лучшие практики государственного регулирования, то, во-первых, представляется возможным рассмотреть Китай с его стратегией стимулирования высокотехнологичного экспорта. В 2015 году Китай представил стратегию «Сделано в Китае 2025» [1], направленную на превращение страны в мирового лидера в области передовых технологий и инновационного производства. В 14-й пятилетний план КНР (2021 – 2025) [2] включены меры по продвижению экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью. В разделе «Внутреннее и международное обращение» план предусматривает «улучшение экспортных политик, оптимизацию структуры экспортных товаров и постепенное увеличение добавленной стоимости экспорта», а также выход на новые рынки, включая соседние страны. В частности, упоминаются развитие трансграничной электронной коммерции и зарубежных складов, упрощение таможенных процедур и стимулирование цифровой трансформации предприятий. Государственный план также акцентирует поддержку промышленности высоких технологий и развитию индустриальных кластеров (ИЦТ, биотехнологии, энергетика, аэрокосмос и др.). Важной мерой названо создание комплексных сервисных платформ для МСП, включая информационную, технологическую и импортно-экспортную инфраструктуры. В целом Китай стремится одновременно укрепить внутренний рынок и превратиться в «торговую сверхдержаву», используя усиление инноваций и улучшение бизнес-среды (например, «единое окно» для торговли) для стимулирования экспорта высокотехнологичных товаров. Следует отметить, что между Россией и Китаем установлено стратегическое партнерство, а экономическая стратегия Китая предполагает глобальное внешнеэкономическое наступление с элементами торговой экспансии на зарубежные рынки [3].

В России разработана Стратегия научно-технологического развития (НТР) РФ [4], направленная на импорт независимость и импортозамещение в основных секторах, а также на наращивание экспорта отечественных наукоемких технологий и продукции. В официальных документах обозначена задача ускоренной разработки импорт независимых технологий и наращивания экспорта отечественной наукоемкой продукции и технологий. При этом уделяется внимание созданию технологических кластеров (проект «Науки города»), развитию инновационных центров (Сколково,

Иннополис) и льготным режимам для инновационных предприятий (различные налоговые преференции, «нулевая ставка» на прибыль при проведении НИОКР и др.). Одновременно анализ показывает, что экспортноориентированная стратегия сталкивается с барьерами: эксперты отмечают необходимость упрощения таможенных процедур и институциональной поддержки инновационных МСП, так как текущая политика, ориентированная на консолидацию активов в крупных холдингах, не способствует экспортноориентированному росту высоких технологий. Фактически в последние годы Россия больше концентрируется на импортозамещении, и, хотя экспорт технологической продукции существует (минимально в телекоммуникациях, авиации и энергооборудовании), его доля невелика. Например, по данным Всемирного банка, доля высокотехнологичного экспорта в обрабатывающем экспорте РФ составляла около 9 – 10%. В целом, российская модель содействия высокотехнологичному экспорту характеризуется развитой институциональной инфраструктурой поддержки (экспортные центры, фонды, торговые представители), адресными льготами для экспортёров и опорой на сильные стороны страны – в частности, на высокий уровень ИТ-компетенций и конкурентоспособность отдельных видов продукции (атомной, военной, авиационно-космической). Серьезным вызовом остаются внешние ограничения (санкции и экспортный контроль со стороны развитых стран), которые с 2022 года ограничили доступ России ко многим технологиям и сузили традиционные рынки сбыта. Тем не менее, государство переориентирует поддержку на развитие экспорта в дружественные страны (СНГ, БРИКС, ШОС, Азия и Ближний Восток) и стимулирует импортозамещение для снижения критической зависимости. В новых условиях особое значение приобретает гибкость и адресность мер – от поиска новых ниш (например, в сотрудничестве с Индией и Китаем) до усиления финансовых гарантий и расчётов в национальных валютах. Российский опыт показывает, что для успешного продвижения на внешние рынки одной финансовой поддержки недостаточно – требуется комплексная стратегия, включающая подготовку кадров, международное сотрудничество и продуманную дипломатию в сфере высоких технологий.

Рассмотрим Индию, которая добилась значительных успехов в сфере информационных технологий и программного обеспечения. По данным индийского Министерства торговли и промыш-

ленности, объем экспорта ИТ-услуг из Индии в 2023 году достиг рекордных 227 миллиардов долларов США [5]. В Индии разработан «1000-дневный план» по расширению производства и экспорта электроники и ИКТ. Министерство электроники и ИТ совместно с отраслевыми ассоциациями выпустило стратегию *«Increasing India's Electronics Exports and Share in GVCs – towards an Atmanirbhar Bharat»* [6], направленную на интеграцию в глобальные цепочки добавленной стоимости и масштабирование производства электроники с высоким уровнем локализации. Во втором томе стратегии («USD 300 Bn Sustainable Electronics Manufacturing & Exports by 2026») [7] изложены рекомендации по привлечению глобальных цепочек создания стоимости по 11 направлениям электронной промышленности, цель которых заключается в достижении целевого объема производства и экспорта электроники в 300 млрд. долл. к 2025 – 2026 гг. Кроме того, действует ряд инициатив таких как Модифицированная схема электронных парков (EMC 2.0) со субсидиями на инфраструктуру, МСПС (финансовая поддержка капитальных затрат крупных фабрик), субсидии по производственной цепочке электронных компонентов и стимулирование инвестиций в полупроводниковую отрасль. Правительство Индии активно проводит международные мероприятия для привлечения зарубежных производителей. В целом можно отметить устойчивый рост экспорта ИТ и электроники; по данным на 2024 год экспорт ИТ-сектора достиг \$3.2 млрд (с \$2.6 млрд в 2023). Правительство продолжает оказывать налоговые и организационные льготы (например, беспошлинный ввоз оборудования, тарифные меры) для расширения высокотехнологичного экспорта. Правительство Индии активно поддерживает экспортёров финансово. Продлена программа выравнивания процентных ставок (Interest Equalization Scheme), по которой компенсируется часть процентной ставки по экспортным кредитам в рупиях, на что заложено ₹12 788. Действуют схемы развития инфраструктуры торговли (Trade Infrastructure for Export Scheme) и инициатива по освоению новых рынков (Market Access Initiative), финансирующие строительство выставочных комплексов, логистических центров, проведение маркетинговых исследований за рубежом. Для стимулирования трудоемких отраслей введены специальные режимы возврата налогов и пошлин – RoSCTL с 2019 г. для текстильной продукции и RoDTEP с 2021 г., который в конце 2022 г. был расширен на фармацевтику, химию и металлопродукцию. Таким

образом, даже после отмены некоторых прямых субсидий, Индия смешила упор на возмещение уплаченных налогов и сборов экспортёрам, что соответствует международным правилам и удешевляет их продукцию за рубежом. В целях упрощения процедур внедрена Единая национальная система окон (National Single Window System), позволяющая онлайн оформлять более 250 различных разрешений, а нормативно-правовая база активно корректируется от избыточных требований – за последние годы отменено значительное количество устаревших норм и декриминализировано множество правовых положений в отношении бизнеса. Такой масштаб deregулирования заметно повышает привлекательность ведения экспортно ориентированного производства в стране.

Оценивая Казахстан, отметим, что страна активно занимается развитием инновационной инфраструктуры – технопарков и специальных экономических зон (например, СЭЗ «Парк инновационных технологий» в Алматы). Для стимулирования экспорта высокотехнологичной продукции правительство предоставляет компаниям налоговые льготы и упрощает таможенные процедуры. Важным шагом стало создание национального агентства QazTrade, которое оказывает финансую и консультационную поддержку казахстанским экспортёрам. В последние годы Казахстан успешно увеличил экспорт фармацевтической продукции, электроники и решений в области возобновляемой энергетики [8]. В государственной программе индустриального и инновационного развития (2020 – 2025) [9] акцент сделан на модернизации промышленности и создании кластеров. Среди целей – за счет модернизации отраслей обрабатывающей промышленности увеличить ее долю в ВВП и удвоить объем экспорта продукции. В программе предусмотрены конкурсы проектов по созданию промышленных кластеров (строительный кластер Караганды, фармацевтический кластер Шымкента, автомобильные и агропромышленные кластеры) и меры по поддержке экспортноориентированных производителей высокотехнологичной продукции. Так, документ отмечает необходимость комплекса стимулирующих мер для производителей, ориентированных на экспорт высокотехнологичной продукции и услуг, и акцентированного стимулирования экспортёров высокотехнологичной продукции до перехода предприятий к экспортноориентированной модели развития. Осуществляются налоговые льготы для резидентов технопарков (0% НДС, пониженные ставки налога на прибыль)

и особые экономические зоны, а также поддержка участия в международных выставках.

Рассмотрим Узбекистан, где разработана Стратегия развития «Узбекистан – 2030», [10] которая задает курс на индустриализацию и цифровизацию экономики. Среди приоритетов – перевооружение легкой, химической, фармацевтической промышленности, развитие ИКТ и космических технологий. Для стимулирования высокотехнологичного экспорта правительство создало свободные экономические зоны (зоны МТС и МУИТ), резидентам которых предоставляются налоговые и таможенные льготы. Запущен проект «IT-Park» для развития софтверного экспорта. В стратегии упоминается работа над продвижением продукции «искусственного происхождения» (фармацевтика, химия, машиностроение) на международных рынках и подготовка кадров. Пока доля высокотехнологичного экспорта в суммарном экспорте невелика, основную «высокотехнологичную» часть составляет легкая промышленность (текстиль, одежда) и продукты агрохимии (по методологии ВБ к ним могут относиться химикаты). Но правительство объявило планы увеличить долю такой продукции за счет привлечения инвестиций и строительства технопарков, в том числе в ИТ и электронике.

Пакистан также стремится увеличить долю высоких технологий в своем экспорте за счет развития ИТ-сектора и фармацевтической промышленности. Созданы специальные экономические зоны с налоговыми льготами для инновационных предприятий [11]. Особое внимание уделяется ИТ- и телеком-сектору. Сектор ИТЭнБП (software и ИТ-услуги) вырос за последние годы, и правительство ставит цель довести экспорт ИТ до \$25 млрд к 2029 году. Для этого созданы Специальные технологические зоны (STZ) с льготным налоговым режимом, электронные парки и ИТ-кластеры (на базе STZA), а также внедрены льготы для фрилансеров (отмена подоходного налога). Действуют тарифные стимулы и экспортные пакеты для стимулирования локальных ИТ-компаний. В авиастроении и оборонной технике Пакистан импортозависим, однако развивается собственное производство БПЛА и вертолетов в сотрудничестве с Китаем. По оценкам, за десятилетие сектор ИТ-производств в Пакистане значительно расширился, и экспорт цифровых услуг и ПО стабильно растет – к 2024 г. экспорт ИТ составил \$3.2 млрд. Вместе с тем инфраструктурные проблемы (ненадежный интернет, энергетика) мешают дальнейшему росту, что признают и аналитики.

Рассмотрим Иран, высокотехнологичный экспорт которого ограничен санкционным давлением, однако страна развивает производство фармацевтики, ИКТ-услуг и некоторых видов электроники. Стратегия страны нацелена на привлечение инвестиций через особые экономические зоны и свободные зоны (FTZ). Так, Совет руководителей Free Zones поставил цель экспорта \$2 млрд из свободных зон (в 2024 – 2025 гг.) и вводит новые инвестиционные стимулы, сокращает административные барьеры. Создаются специальные «экспортные дома» и поддерживаются экспортные консорциумы (ТРО), особенно в фармацевтике и машиностроении. Иран также продвигает собственные ИТ-стартапы и финтех, вводит льготы для технологических парков (например, в Исфахане, Кирманшахе) и сотрудничает с дружественными странами (Россия, Турция) для выхода на внешние рынки. Однако реальные результаты высокотехнологичного экспорта пока невелики из-за санкций и слабой интеграции в глобальные цепочки.

Таджикистан и Киргизия имеют пока слабо развитые высокотехнологичные сектора. У Киргизии действует проект «Парк высоких технологий» [12], резиденты которого освобождены от налогов и получают льготные условия ведения бизнеса, и несколько ИТ-инкубаторов (при поддержке китайских инвестиций), однако экспорт ИТ-услуг и электроники минимален. В Таджикистане инвестиции в Hi-Tech практически отсутствуют; экспорт высокотехнологичной продукции не выделяется статистикой. Государственная политика ограничена созданием вузовского технопарка и привлечением зарубежных грантов в образовательные проекты. В обоих случаях стратегии носят скорее декларативный характер, включают поддержку ИКТ через субсидии малым инновационным фирмам, участие в российских и китайских технологических программах.

Анализ лучших мировых практик и мер государственного регулирования в части содействия росту высокотехнологичного экспорта показывает, что не существует универсального, единого для всех стран рецепта успеха. Каждая страна должна адаптировать общие принципы и подходы к своим уникальным экономическим, социальным и политическим условиям. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы играют важнейшую роль в формировании инновационной экономики, способной обеспечить устойчивое развитие, конкурентоспособность и национальный суверенитет в современных условиях. В XXI

веке технологическое превосходство становится определяющим фактором в борьбе за лидерство на мировой арене, и именно НИОКР являются источником тех прорывных решений, которые лежат в основе технологической независимости и экспорта высокотехнологичной продукции, созданную с применением передовых знаний и технологий в таких сферах, как микроэлектроника, информационно-коммуникационные технологии, телекоммуникации, биотехнологии, фармацевтика, робототехника, авиационно-космическая промышленность, оборонные и энергетические технологии. Увеличение доли высокотехнологичного экспорта в общем экспорте страны свидетельствует о её способности производить сложную, наукоемкую продукцию с высокой добавленной стоимостью и высокой степенью защищенности интеллектуальной собственности.

На базе проведенного анализа представляется возможным обозначить ключевые факторы успеха,

выделенными в ходе анализа: целенаправленные и значительные инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, систематическое развитие человеческого капитала через качественное образование и профессиональную подготовку, последовательное формирование максимально благоприятного инвестиционного и делового климата, активная и всесторонняя поддержка экспортной деятельности компаний, а также развитие современной, надежной и эффективной инфраструктуры. Важнейшую роль также играют активное международное сотрудничество и торгово-экономическая кооперация, обеспечивающие доступ отечественной высокотехнологичной продукции на глобальные рынки и способствующие снижению торговых барьеров. Страны, которые смогут наиболее эффективно внедрять, адаптировать и совершенствовать передовые практики будут в числе лидеров в глобальной экономике.

## Список источников

1. Программа «Сделано в Китае» // Center for Security and Emerging Technology. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cset.georgetown.edu/publication/notice-of-the-state-council-on-the-publication-of-made-in-china-2025/> (дата обращения: 28.03.2025).
2. Новые горизонты экономики КНР в 14-й пятилетки (2021 – 2025 гг.) // ИКСА РАН. – Москва, 2022.
3. Озарнов, Р. В. Модель международной торговли по типу взаимного притяжения стран ЕАЭС, ШОС и БРИКС // Теоретическая и прикладная экономика. – 2020. – № 4. – С. 14–27. – DOI: 10.25136/2409-8647.2020.4.33954. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=33954](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=33954) (дата обращения: 30.03.2025).
4. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1305071057?marker=65801P> (дата обращения: 30.03.2025).
5. Годовой отчет // Министерство торговли и промышленности Департамент торговли. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.commerce.gov.in/wp-content/uploads/2024/12/Annual-Report-English-Lower-Resolution-1.pdf> (дата обращения: 28.03.2025).
6. Информационное бюро прессы Правительства Индии. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://static.pib.gov.in/WriteReadData/specifidocs/documents/2021/nov/doc202111221.pdf> (дата обращения: 30.03.2025).
7. Информационное бюро прессы Правительства Индии. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://static.pib.gov.in/WriteReadData/specifidocs/documents/2022/jan/doc20221247801.pdf> (дата обращения: 30.03.2025).
8. Национальное агентство QazTrade Center for Trade Policy Development. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://qaztrade.org.kz/eng/> (дата обращения: 25.03.2025).
9. Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900001050> (дата обращения: 20.03.2025).
10. Правительственный портал Республики Узбекистан. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://gov.uz/ru/pages/2030\\_strategy](https://gov.uz/ru/pages/2030_strategy) (дата обращения: 25.03.2025).
11. Отчет Министерства торговли Пакистана. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.commerce.gov.pk/about-us/downloads/> (дата обращения: 30.03.2025).
12. Парк высоких технологий Кыргызской Республики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://htp.kg/> (дата обращения: 30.03.2025).

## References

1. The “Made in China” program // Center for Security and Emerging Technology. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cset.georgetown.edu/publication/notice-of-the-state-council-on-the-publication-of-made-in-china-2025/> (access date: 03/28/2025).
2. New horizons of the PRC economy in the 14th five-year plan (2021-2025) // ICSA RAS. – Moscow, 2022.
3. Ozarnov, R. V. The model of international trade by the type of mutual attraction of the EAEU, SCO and BRICS coun-
- tries // Theoretical and Applied Economics. – 2020. – № 4. – Pp. 14–27. – DOI: 10.25136/2409-8647.2020.4.33954. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=33954](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=33954) (access date: 30.03.2025).
4. Strategy of scientific and technological development of the Russian Federation. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://docs.cntd.ru/document/1305071057?marker=65801P> (access date: 30.03.2025).

5. *Annual Report // Ministry of Commerce & Industry Department of Commerce.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.commerce.gov.in/wp-content/uploads/2024/12/Annual-Report-English-Lower-Resolution-1.pdf> (access date: 28.03.2025).
6. *Government of India Press Information Bureau.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://static.pib.gov.in/WriteReadData/specificdocs/documents/2021/nov/doc202111221.pdf> (access date: 30.03.2025).
7. *Government of India Press Information Bureau.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://static.pib.gov.in/WriteReadData/specificdocs/documents/2022/jan/doc20221247801.pdf> (access date: 30.03.2025).
8. *National Agency QazTrade Center for Trade Policy Development.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://qaztrade.org.kz/eng/> (access date: 03/25/2025).
9. *Information and legal system of regulatory legal acts of the Republic of Kazakhstan.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900001050> (access date: 03/20/2025).
10. *Government Portal of the Republic of Uzbekistan.* – [Electronic resource]. – Access mode: [https://gov.uz/ru/pages/2030\\_strategy](https://gov.uz/ru/pages/2030_strategy) (access date: 03/25/2025).
11. *Pakistan Ministry of Commerce Report.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.commerce.gov.pk/about-us/downloads/> (access date: 30.03.2025).
12. *High Technology Park of the Kyrgyz Republic.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://htp.kg/> (access date: 30.03.2025).

## Информация об авторе

**Озарнов Р.В.**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Института исследований международных экономических отношений Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва, Российская Федерация).

© Озарнов Р.В., 2025.

## Information about the author

**Ozarnov R.V.**, Ph.D. in Economics, Leading Researcher at the Institute for International Economic Relations of Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Ozarnov R.V., 2025.

# Депопуляция Румынии – основной фактор отрицательного влияния на экономический рост государства на современном этапе

Лукиан В.

В статье представлены результаты исследования отрицательных демографических трендов в Румынии на современном этапе (с 1990 по 2024 годы). Использован комплексный подход, сочетающий анализ отчетов и статистических данных Отдела народонаселения ООН, Евростат, Национального института статистики Румынии, обзоры научной литературы и мнения международных и ведущих румынских экспертов-демографов и социологов, что позволило выявить ключевые факторы, определяющие критический характер сокращения населения Румынии. Установлено, что численность постоянного населения Румынии сократилась в период с 1990 по 2025 год на 4,25 миллиона человек и аналогичное сокращение. Однако, вклад естественной убыли населения и отрицательной внешней миграции в эти два периода существенно различаются. Если в период с 1990 по 2025 год убыль населения составляла почти две трети от отрицательной чистой внешней миграции. В заключительной части обозначены изменения, которые произойдут в последующие десятилетия и катастрофическая степень депопуляции Румынии. В статье также рассматривается ряд последствий для будущего экономического развития Румынии. Результаты анализа подчеркивают необходимость целенаправленных мер правительства Румынии по активному противодействию исходящим из страны потокам внешней миграции в страны ЕС и усилию конкурентных позиций экономического сдерживания румынских граждан.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Лукиан В. Депопуляция Румынии – основной фактор отрицательного влияния на экономический рост государства на современном этапе // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 198–208.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Европейский Союз, Румыния, демографическая проблема, депопуляция, иммиграция, эмиграция, прирост населения, сокращение численности населения, естественная убыль, внешняя миграция.

# Depopulation of Romania – essential factor of negative influence on state economic growth at modern stage

Luchian V.

The article presents the results of a study of negative demographic trends in Romania at the present stage (from 1990 to 2024). An integrated approach was used, combining statistical data analysis, a review of scientific literature, reports of the United Nations Population Division, Eurostat, National Institute of Statistics of Romania and the opinions of international and Romanian experts, which made it possible to identify the key factors determining the critical nature of the decline in the national population of this country. It was found that the permanent population of the country decreased by 4.25 million people between 1990 and 2024. However, the contribution of natural population declines and negative external migration in these two periods differs significantly. If in the period from 1990 to 2024 the population decline accounted for almost two-thirds of the negative net external migration. Some implications for Romania's future economic development are also discussed. The final part presents the changes that will occur in the coming decades and the catastrophic degree of Romania's depopulation. The results of the analysis highlight the need for targeted measures by this state to actively counteract outgoing flows to EU countries and strengthen the competitive position of economic containment of its citizens.

FOR CITATION

Luchian V. Depopulation of Romania – essential factor of negative influence on state economic growth at modern stage. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 198–208.

APA

KEYWORDS

European Union, Romania, demographic problem, depopulation, immigration, emigration, population growth, population decline, natural decline, external migration.

## ВВЕДЕНИЕ

Триггером для инициации автором анализа демографической проблемы в таком государстве как Румыния стали данные, опубликованные Европейским парламентом в 2025 году, согласно которым 16,28% или 3,1 млн румынских граждан проживают в других странах ЕС. В тройку лидеров по депопуляции вошли и иные государства Европы с не менее драматичными миграционными показателями, а именно Хорватия (14,91% или 575 000 человек) и Болгария (11,68% или 753 000 человек) [16].

Важно отметить, что в период с 1960 по 2025 год население ЕС, по данным Евростат (таблица 1), выросло с 354,5 млн до 450,4 млн человек, увеличившись на 95,9 тыс. человек. На 1 января 2025 года общая численность населения ЕС за год увеличилась на 1 070 702 человек. Однако темпы роста значительно замедлились. Если в 1960-х годах рост населения ЕС составлял 3 млн человек в год, то в период с 2005 по 2024 год средний показатель снизился до 0,9 млн человек в год [17].

По данным Евростата после спада 2021 года, вызванного пандемией SARS-CoV-2/COVID-19,

Таблица 1

Динамика роста населения ЕС в период с 1960 – 2024 гг., млн человек

	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Численность населения ЕС	354,5	384,3	405,5	418	428,5	440,7	446,6	447,5	447	446,1	447,6	449,2

**Источник:** составлено автором по данным: Eurostat Database – Select: Population and social conditions. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

четвертый год подряд наблюдается устойчивый рост. Эта динамика в большинстве стран-членов ЕС обусловлена главным образом положительной чистой миграцией, которая компенсировала естественную убыль (превышение числа смертей над числом рождений) [3].

В 2025 году Германия (19%), Франция (15%) и Италия (13%) стали странами с наибольшим положительным приростом населения в Европе, представляя почти половину (47%) всего населения ЕС [20].

В 20 странах ЕС в 2024 году зафиксирован отрицательный естественный прирост. Наибольшая естественная убыль населения наблюдалась в Латвии (-7,4 на 1000 жителей), Болгарии (-7,3 на 1000 жителей) и Литве (-6,4 на 1000 жителей). Единственной страной ЕС с отрицательным показателем миграции и естественного прироста стала Латвия.

Напротив, в 19 странах ЕС наблюдался прирост населения. Самый высокий рост, как за счет естественного, так и миграционного прироста, зафиксирован на Мальте (+19 на 1000 жителей), в Ирландии (+16,3 на 1000 жителей) и Люксембурге (+14,7 на 1000 жителей). В общей сложности, естественный прирост населения был зафиксирован в 6 странах Европы, таких как Ирландия, Франция, Кипр, Люксембург, Мальта и Швеция, в то время как в остальных странах он сформирован исключительно за счет положительной чистой миграции [17].

Румыния входит в число стран, где миграция была недостаточно высокой, чтобы переломить этот тренд. Таким образом, Румыния продолжает сталкиваться с демографическими проблемами. Так, в стране, как и в 7 других государствах-членах ЕС, численность населения в период с 1 января 2024 года по 1 января 2025 года существенно сократилась. Наряду с Болгарией, Эстонией, Италией, Латвией, Венгрией, Польшей и Словакией, Румыния не смогла компенсировать серьезную естественную убыль за счет положительной миграции [26]. Период с 1990 по 2025 годы стал временным отрезком драматичных изменений в составе населения Румынии. Основной при-

чиной такого рода явлений, на наш взгляд, стал переход государства от плановой к рыночной экономике, низкий уровень жизни и неопределенность граждан в завтрашнем дне. Именно в этом контексте были инициированы два крупных и долгосрочных изменения, которые резко ухудшили демографическую ситуацию в Румынии, а именно естественная убыль населения и масштабная внешняя миграция молодого населения, что стало основным импульсом в процессе убыли и депопуляции страны.

## РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА И ОБСУЖДЕНИЕ

Население, имеющее постоянное место жительства в Румынии, составляет около 19,05 млн человек [20]. Это 87% населения, постоянно проживающего в Румынии<sup>1</sup>. Численность постоянного населения Румынии представлена двумя составляющими: зарегистрированные и постоянно проживающие в Румынии и зарегистрированные, но проживающие более 12 месяцев за рубежом. Важно учесть, что в случае Румынии, в отличие от Российской Федерации, данные показатели развивались параллельно и в тесной корреляции в течение всех последних 35 лет. Эти изменения можно проследить на рисунке 1.

В качестве основных изменений и комментариев стоит отметить: 1) сокращение численности постоянного населения в Румынии (кривая А) – соответствует естественному и более значительному сокращению численности постоянного населения зарегистрированного в стране (кривая В) и значительному росту численности постоянно проживающего более 12 месяцев населения (граждан Румынии) в других странах (кривая С); 2) преимущественно линейная динамика в точках А', В' и С' нарушается в последние годы; 3) более выраженное сокращение численности постоянного населения (в точке А') является следствием чрезмерной смертности в годы пандемии и продолжилось и в период с 2021 по 2025 годы; 4) аналогичное воздействие на постоянное население было компенсировано (в

<sup>1</sup> Примечание: в эту численность также включены иностранцы, проживающие в других странах, но имеющие постоянное место жительства в Румынии.

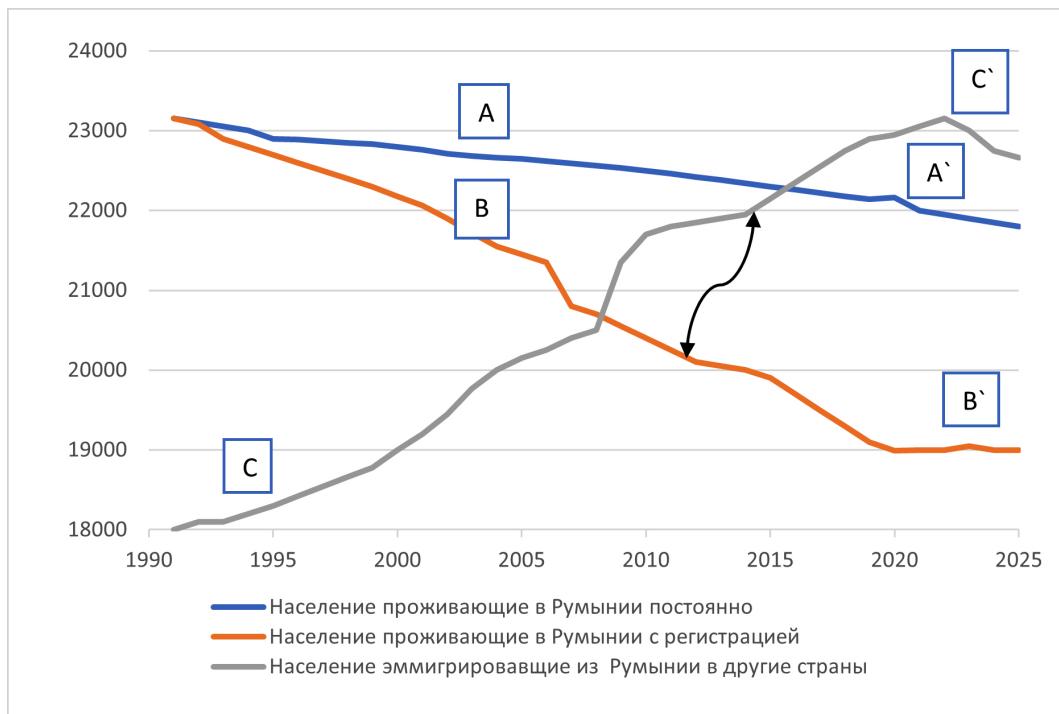


Рисунок 1. Динамика численности населения в Румынии на начало каждого года<sup>2</sup>, в период с 1990 по 2025 гг., тыс. человек

**Источник:** составлено автором по данным: Anuarul Demografic al României – 1990-2024. Comisia Națională pentru Statistică. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul\\_demografic\\_al\\_romaniei\\_2024\\_1.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_demografic_al_romaniei_2024_1.pdf).

точке В') динамичным положительным приростом внешней миграции в 2022–2024 годах за счет украинских миграционных потоков в Румынию и трудовых мигрантов из наименее развитых стран ЮВА (Бангладеш, Пакистан, Индия, Шри-Ланка, Лаос, Камбоджа и др.); 4) массовые потоки иммигрантов, превысившие число эмигрантов, сменивших место жительства в последние годы, исходят из населения, проживающего в других странах – регрессия этого населения происходит быстро и заметно в точке С'.

Таким образом, в динамике численности населения зарегистрированного и постоянно проживающего в Румынии, обозначенная черными стрелками на рисунке 1, отмечаем значительное изменение, произошедшее после вступления в 2007 году в ЕС.

Также, фиксируем большой рост численности румынских граждан проживающих в других странах мира. Другим важным наблюдением стала возможность определить, являются ли данные процессы бессистемными миграционными всплесками или началом возвращения граждан Румынии из-за рубежа на родину. На наш взгляд, возвращение граждан в Румынию происходит

в менее благоприятном экономическом контексте более развитых стран ЕС после пандемии, существенных отрицательных инфляционных экономических процессов и высокой безработицы, при существенных (конкурентных) потоках из Украины в ряд стран ЕС [15]. Не исключаем, что положительная динамика последних лет связана со стимулирующими мерами по росту заработной платы в некоторых секторах румынской экономики. Демографические выборки за данный период фиксируют продолжение численной регрессии молодого населения трудоспособного возраста, составляющего экономически активное население Румынии [8].

Далее представим анализ динамики населения Румынии в период с 1989 года, с момента Революции и перехода к рыночной экономике, и по настоящий момент [7]. Численность постоянного населения Румынии, в период после Революции 1989 года и к началу 2025 года, сократилась на 4,2 млн человек. Это относительно продолжительный период времени, но потеря без малого 20% постоянного населения является существенным показателем [14]. Считаем, что основной причиной стало открытие границ со странами ЕС и предоставление права свободного передвижения малоимущему румынскому населению

<sup>2</sup> На постоянной основе, с регистрацией (но менее 12 месяцев в году) и населения проживающего в других странах мира.

со скромным уровнем образования по всей территории Союза. Отъезд из Румынии стал желанием граждан Румынии выехать с целью более высоких заработка и трудоустройства, но в основном в сегментах нелегальной трудовой занятости, теневой экономики и низкооплачиваемых чернорабочих секторах сельского хозяйства, санитарно-гигиенических службах, строительстве, а также бытовых сервисах более развитых стран ЕС. «*Многие румыны уезжают не из-за низкой зарплаты, а из-за условий труда и плохого управления. Они хотят жить лучше, и не только с финансовой точки зрения*», – объяснял социолог Ионуц Фельдес, преподаватель Университета Бабеша-Бойяи, г. Клуж Напока, специализирующийся на демографических исследованиях [28].

Массовая эмиграция стала основной причиной сокращения численности населения Румынии и ее депопуляции в последующем. Первично, зародились миллионные потоки румын, уехавших в Италию, Грецию, Испанию, Германию, а затем и в другие страны Западной Европы. Вторым компонентом сокращения населения стала естественная убыль [6]. Динамика этих двух факторов представлена в таблице 2. Обращает на себя внимание динамика изменения отрицательной чистой внешней миграции в период с 2007 по 2009 годах и особая динамика в годы пандемии, а также после 2022 года [4]. Причины этих двух тенденций, на наш взгляд, кроются в отрицательных экономических, социальных, культурных, медицинских и политических реалиях последних 35 лет в Румынии. Низкий уровень жизни является результатом этих процессов.

Стоит отметить, что доля населения, находящегося под угрозой бедности или социальной изоляции в Румынии на конец 2024 года достигла самого высокого уровня в ЕС и была равна 32%

от численности всего населения страны [18]. Для населения в возрасте 15-29 лет эта доля составила критические 35% [21]. Также, особенно заметен показатель снижения рождаемости. Другие факторы также внесли свой отрицательный вклад.

Среди иных важных факторов стоит отметить: а) эмансипацию румынских женщин в рамках общеевропейских устоев последних лет<sup>3</sup>; б) поведение молодых пар по отношению к семье и зачатию ребенка<sup>4</sup>; в) для молодых румынских граждан первичны стали профессиональная карьера, материальный комфорт, возможность доступа к использованию высококачественных товаров и услуг, наличие активного отдыха и использования свободного времени; г) обострение эгоизма молодых родителей<sup>5</sup> [20].

Отмеченные факторы стали доминирующими при принятии решения относительно возможности завести ребенка во всех странах ЕС-27. Румынии не стал исключением. Именно данная тенденция объясняет снижение рождаемости во всех государствах-членах ЕС и тренд естественной убыли населения [4]. В 2024 году только в шести странах наблюдался естественный прирост (Кипр, Франция, Ирландия, Люксембург, Мальта и Швеция) [17]. В трех из них прирост составил менее 1 на 1000 человек, и весьма вероятно, что естественная убыль населения будет наблюдаться уже и в 2025 году. К примеру, в случае Франции, которая на протяжении многих десятилетий приводилась в качестве примера страны, в мировой профильной науке и румынскими демографами, с эффективной семейной политикой и высокой

3 Примечание: по переписи 2021 года число женщин с высшим образованием было выше, чем число мужчин

4 В иерархии приоритетов молодых пар ребенок не занимает прежнего первостепенного места.

5 Расходы на воспитание ребенка стали бременем для многих молодых румынских семей.

Таблица 2

Структура сокращения численности населения, проживающего в Румынии (естественный прирост и чистая внешняя миграция), в период с 1990 по 2024 гг., тыс. человек

	Естественная убыль	Чистая внешняя миграция с изменением места жительства	Общее сокращение
1990-1999	-143	-1042	-1185
2000-2009	-422	-1316	-1738
2010-2019	-567	-431	-998
2020-2024	-514	191	-323
1990-2024	-1646	-2598	-4244

Источник: составлено автором по данным: *Informații privind piața muncii: România - Uniunea Europeană. Forța de muncă în România, Ocupare și șomaj. EURES (European Employment Services). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-europe/labour-market-information-romania\\_.ro](https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-europe/labour-market-information-romania_.ro).*

рождаемостью, недавно опубликованные данные показывают естественный прирост на конец 2024 года всего в 17 тыс. человек<sup>6</sup>. В 2025 году во Франции будет наблюдаться естественная убыль [19]<sup>7</sup>.

Данные таблицы 2 демонстрируют также вклад факторов естественного прироста и чистой внешней миграции, в сокращении численности постоянного населения Румынии в период с 1990 по 2025 годы. За последние 35 лет отрицательная внешняя миграция внесла почти 2/3 на уровне общего сокращения постоянного населения Румынии. Отрицательная чистая миграция превышала 1 млн жителей как в период с 1990 по 1999 годы, так и в период с 2000 по 2009 годы [3]. Естественная убыль последовательно увеличивалась после 2010 года. Можно отметить изменение соотношения между двумя ранее обозначенными периодами в пользу естественной убыли относительно сокращения внешней миграции после 2010 года<sup>8</sup>.

Фиксируем возобновление высокого уровня смертности после 2014 года и по сей момент и сохранение рождаемости на крайне низком уровне за последние 2 года. В последние 3 года во внешней миграции Румынии произошла неожиданная и благоприятная динамика [2]. После 32 лет отрицательной миграции, в период с 2022 по 2025 годы, наблюдались положительные значения. В период с 2020 по 2024 годы положительная миграция достигла 191 тыс. человек [20].

На 1 января 2024 года численность постоянного населения Румынии составляла 19,05 млн человек, что на 9 107 человек больше, чем на 1 января 2023 года<sup>9</sup>. Таким образом, общая убыль населения зафиксирована на уровне 4,24 млн жителей. Данный показатель является результатом естественной убыли и отрицательной чистой

6 В 2015 году составлял 205 тыс. человек [17].

7 По состоянию на 1 января 2025 года население Франции составило 68,6 млн человек, что на 0,25% больше, чем годом ранее. В 2024 году во Франции родилось 663 000 детей. Это на 2,2% меньше, чем в 2023 году, и на 21,5% меньше, чем в 2010 году, когда наблюдался последний пик рождаемости. Суммарный коэффициент рождаемости составил 1,62 ребенка на женщину (по сравнению с 1,66 в 2023 году). Этот показатель не был столь низким со времен окончания Первой мировой войны. В 2024 году во Франции умерло 646 000 человек, что на 1,1% больше, чем в 2023 году. Продолжительность жизни фиксируется на начало 2025 года на исторически высоком уровне: 85,6 лет для женщин и 80 лет для мужчин. Рождаемость достигла 17 000 человек в 2024 году, что является самым низким показателем со времен окончания Второй мировой войны. С учетом 247 000 заключенных браков, число браков в 2024 году несколько увеличилось. Количество заключенных гражданских браков в 2023 году снизилось, но осталось также на высоком уровне в 204 000 [35].

8 Если ее сравнивать с оттоком румынского населения в первые годы членства в ЕС - кривая С на рисунке 1.

9 Данные в таблице 3 получены путем суммирования годовых данных рождаемости, смертности, иммиграции и эмигрантами с изменением места жительства.

внешней миграции за все 35 лет. Обозначенный показатель также можно оценить как разницу между численностью постоянного населения на начало 1990 года и на конец 2024 года. Значение данного показателя ровна 4,16 млн человек [14]. Разница между двумя значениями составляет всего 79 тыс. человек или 2%.

Таким образом, если анализировать данные представлены в таблице 2, за 35 лет Румыния потеряла естественным путем более 1,6 млн жителей. Важно отметить, что 68% потерь произошли в период с 2010 по 2025 годы. Более того, убыль населения за последние 5 лет близка к убыли за предыдущие 10 лет, что свидетельствует о нарастающем ухудшении данного демографического синхронизированного тренда. Оцениваем ежегодную естественную убыль населения Румынии на уровне 100 тыс. человек в год или 1 млн человек в каждые 10 лет [12]. На наш взгляд, это колоссальная цифра демографических потерь.

На рисунке 2 представлен анализ постоянно проживающего населения и населения, зарегистрированного в Румынии, но проживающего за рубежом более 12 месяцев. Данный показатель иллюстрирует уровень и темпы, где население Румынии (A) можно разделить на население, проживающее в стране (B), и население, проживающее в других странах (C).

Таким образом, рисунок демонстрирует следующие тенденции: численность населения, проживающего в Румынии, сократилась; численность населения, зарегистрированных в Румынии, но проживающего в других странах (более 12 месяцев в году), существенно увеличилась; вступление Румынии в ЕС ускорило эмиграцию и сокращение постоянного населения страны (D); увеличил численность населения, проживающего в других странах (E). Вклад естественной убыли и внешней миграции в сокращение численности постоянного населения, проживающего в Румынии и населения, зарегистрированного в Румынии, можно проанализировать на рисунке 3.

В результате естественной убыли численность постоянного населения, зарегистрированного в Румынии, сократилась на 1,5 млн человек, а численность постоянного населения без постоянного проживания сократилась на 1,6 млн человек [13]<sup>10</sup>.

10 Данные показатели можно объяснить тем, что численность населения, проживающая в Румынии, включает население, проживающее в других странах, для которого характерен естественный прирост. Численность населения, проживающего в других странах, на начало 2025 года формировалась, в основном за счет эмиграции населения, проживавшего в стране на начало 1990 года и составляло 23,21 млн жителей [36].

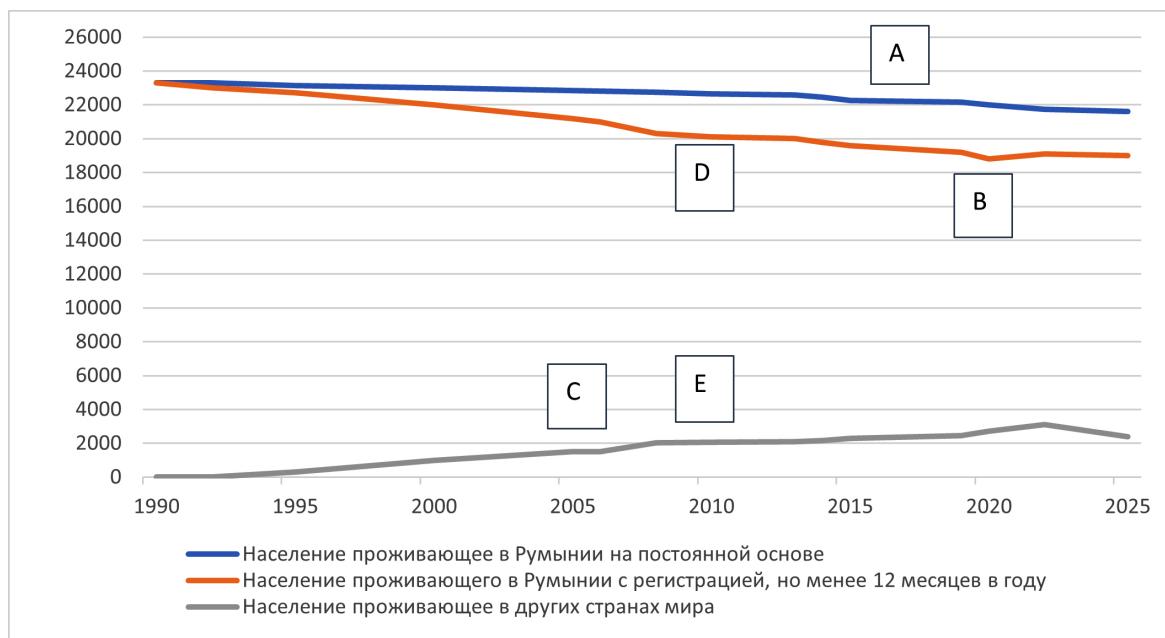
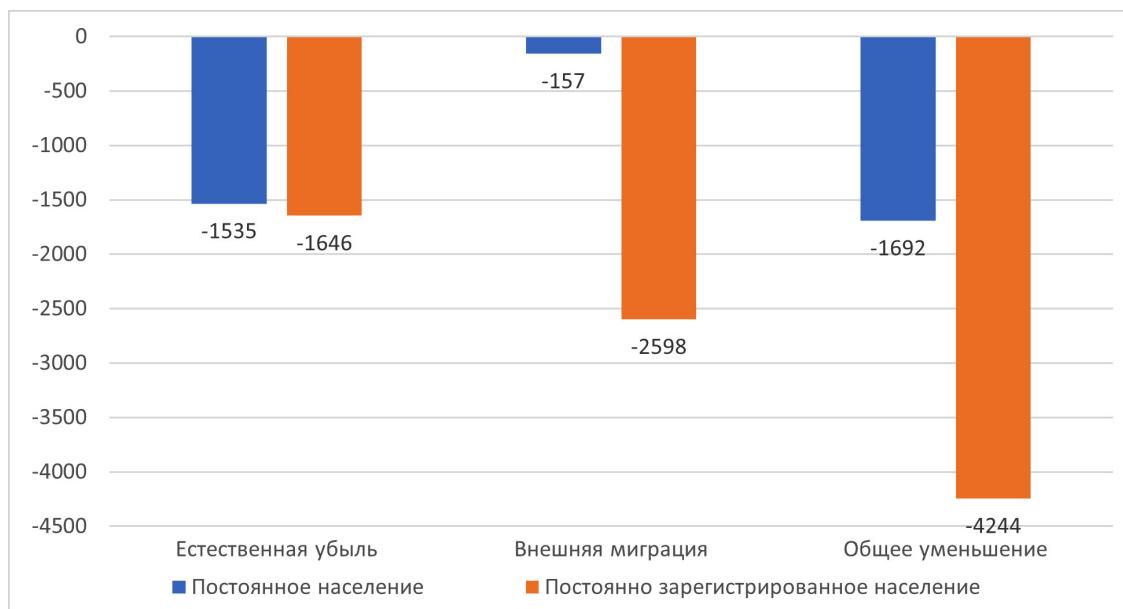


Рисунок 2. Динамика численности населения Румынии, в период с 1990 по 2025 год, тыс. человек

**Источник:** составлено автором по данным: Anuarul Demografic al României – 1990-2024. Comisia Națională pentru Statistică. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul\\_demografic\\_al\\_romaniei\\_2024\\_1.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_demografic_al_romaniei_2024_1.pdf).

Рисунок 3. Сокращение численности постоянно проживающего и постоянно зарегистрированного населения Румынии<sup>11</sup>, в период 1990 по 2024 годы, тыс. человек

**Источник:** составлено автором по данным: Serviciile de Imigrare și Naturalizare din România и Anuarul Demografic al României – 1990-2024. Comisia Națională pentru Statistică. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul\\_demografic\\_al\\_romaniei\\_2024\\_1.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_demografic_al_romaniei_2024_1.pdf).

В странах ЕС с большой численностью румынского населения естественный прирост также способствует увеличению численности, причем число новорожденных значительно превышает

<sup>11</sup> Примечание: рассчитана на основе показателей естественной убыли и отрицательной чистой внешней миграции.

число смертности [10]. На примере, крайне показательными и релевантными являются статистические данные Италии. Тенденция не может принципиально отличаться от других развитых странах ЕС, где находятся, в меру языковой и культурной схожести, крупнейшие диаспоральные

общины румын, образовавшиеся после 1989 года (Франция, Португалия, Испания) [29].

В Италии на конец 2022 год румынская диаспора составляла 1 081 836 человек [23]. Число новорожденных у пар, в которых по крайней мере один из родителей является гражданином Румынии<sup>12</sup>, составило 11 450 в 2023 году [24]. Число смертей в 2022 году в Италии, среди населения румынского гражданства, составило 1 897 [25]. Эти показатели не существенно отличались от значений 2023 и 2024 года. Близость двух цифр с точки зрения новорожденных и смертности приводит к выводу о том, что ежегодный естественный прирост граждан Румынии, проживающих в Италии, составляет почти 9 553 человек. Так, на 2015 год численность граждан Румын, проживающих в Италии, составляла 1 151 395 человек, что близко к показателю 2022 года. Если предположить, что с 2015 по 2024 год ежегодная рождаемость составит 11 000 – 12 000 новорожденных, то численность румын, проживающих в Италии, естественным путем увеличилась примерно на 100 000 человек, что составляет около 10% от нынешней численности новорожденных в стране [22].

Далее представим данные о детях, рожденных от румынских матерей в других странах Европы. Так, например, в Англии и Уэльсе фиксируем на конец 2022 год 15 518 новорожденных [27], а в Германии на 2023 год 14 388 новорожденных [30]. Так, 14 388 новорожденных представляют собой, только в сравнительной пропорции, 9% от 155 000 новорожденных в Румынии в 2023 году [11].

Напрашивается закономерный вывод о том, что если бы мы просуммировали сопоставимые данные в качестве базового года для Италии, Испании, Франции, Португалии, Германии, Великобритании и ряда других стран Европы, возможно, что те, кто родился в других странах от румынских матерей, составили бы половину от тех, кто родился в Румынии. Однако они относились бы к постоянному населению данных стран Европы. Таким образом, можем сделать парадоксальное заключение, каждый второй ребенок, рожденный в совместном браке с гражданином Румынии, появляется на свет вне территории Румынии. Более того 2022 год официально стал первым в истории Румынии, когда число новорожденных граждан

12 В соответствии с положениями статьи 5 абз. (2) п. б) Закона № 21/1991 о румынском гражданстве, с последующими изменениями и дополнениями, дети, родившиеся за границей, оба родителя или только один из них являются румынами, приобретают румынское гражданство в силу Закона, без необходимости выполнения каких-либо формальностей.

Румынии за рубежом превысило численность рожденных в самой стране [5].

Второй важный фактор – внешняя миграция. Из двух компонентов, естественной и чистой внешней миграции, общая убыль составляет 1,7 млн постоянно зарегистрированного и проживающего населения и 4,25 млн населения, зарегистрированного, но постоянно не проживающего в Румынии [3].

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время Румыния находится в глубоком экономическом и политическом кризисе с непредсказуемым развитием событий и последствиями. Существует риск, что ухудшение демографической ситуации еще больше усугубится.

Демографические данные за последние 35 лет демонстрируют резкое старение населения Румынии. Хотя это явление распространено и в иных странах ЕС, в случае Румынии оно имеет ряд весьма специфических особенностей, по крайней мере, по причинам, которые будут указаны ниже.

Прежде всего, переход Румынии к рыночной экономике после 1989 года подразумевал отмену из национального законодательства нормативных актов, ограничивавших аборты в период с 1966 по 1989 год. В этот период, среди стран социалистического блока, Румыния осуществляла одно из самых интенсивных вмешательств в планирование семьи.

Начиная с 1990 года, благодаря изменениям в планировании семьи и в результате международной миграции, страна непрерывно снижала число новорожденных. Так, в 2024 году в Румынии было зафиксировано самое низкое число новорожденных за всю историю. В 2023 году естественный прирост населения был отрицательным и составил почти 80 000 человек.

Во-вторых, политические и экономические изменения в Румынии, произошедшие в конце 1989 года, привели к принятию семьями новой модели планирования семьи, что напрямую повлияло на количество детей в семье и возраст женщины, желающей родить первого ребенка. Например, если в 2000 году средний возраст румынской матери при рождении первого ребенка составлял 23,7 года, то на конец 2024 году этот показатель увеличился до 27,5 лет.

В-третьих, введение «свободы передвижения» в страны ЕС в сочетании с экономическими трудностями, привели к тому, что значительное число людей приняли решение покинуть Румынию навсегда. В этих условиях увеличилось число граждан Румынии, проживающих за рубежом более одного

года. Более 3,1 млн или 16,1% румынских граждан проживают в странах ЕС. Данный показатель Румынии является «абсолютным отрицательным лидером» среди всех государств Европы.

Как побочный эффект, увеличилось число новорожденных, родившихся за рубежом и впоследствии зарегистрированных в Румынии, если хотя бы один из родителей является ее гражданином. В период с 2009 по 2021 годы более 408 000 детей, у которых хотя бы один из родителей имел румынское гражданство, родились за рубежом, но имели постоянное временное место жительства в Румынии, и в последствии были зарегистрированы в стране. Важно отметить, что в 2022 году впервые число новорожденных граждан Румынии за рубежом превалировало над числом новорожденных в самой стране.

В-четвертых, феномен старения населения – сложное явление, а его экономические и социальные последствия весьма разнообразны, но для Румынии системно носят отрицательный характер.

В-пятых, после 35 лет спада и активной депопуляции Румынии прогнозы Отдела народонаселения ООН дают общую картину численности населения в ближайшие десятилетия, основанную на наборе вариантов, построенных с различными предположениями об ожидаемой продолжительности жизни при рождении, общем коэффициенте рождаемости и внешней миграции (компонентах, определяющих динамику численности населения с течением времени посредством естественного притока и оттока, а также миграции). Один из отрицательных представленных выводов – невозможность остановить спад населения Румынии вплоть до 2077 года, что означает еще 52 года спада.

В-шестых, исходя из прогнозов Национального института статистики Румынии (INS) важно отме-

тить ряд негативных дополнительных демографических тенденций: 1) отрицательный естественный прирост, означающий, что рождается меньше детей, чем умирает, в связи с чем рождаемость ниже уровня воспроизводства поколений; 2) в Румынии, как и во всех развитых странах мира, наблюдается тенденция к увеличению продолжительности жизни; 3) демографический спад впервые отмечен во время переписи 2002 года, когда численность населения сократилась более чем на миллион человек по сравнению с 1992 годом. В 2011 году было учтено на полтора миллиона жителей меньше, чем в 2002 году, а в 2021 году – на миллион меньше, чем в 2011 году; 4) многодетность, отмечаемая в Румынии в рамках аграрного экономического уклада в первой половине прошлого века, сменяется трендом «1 ребенок = 1 семья». Таким образом, тенденции в общих характеристиках для Румынии таковы: население страны живет дольше, чем когда-либо прежде, и с каждым годом становится старше; все больше молодых граждан Румынии в возрасте 16 – 35 лет решают жить, работать или учиться в более развитых странах ЕС; все больше румын живут в меньших домохозяйствах и имеют меньше детей, чем до 1989 года.

Эпилогируя, важно отметить, что в первые два года после 1989 года население Румынии продолжало расти, рождаемость превышала смертность. Эти два года стали последними в демографической истории Румынии с естественным приростом населения. Это было 35 лет назад, в XX веке. Поколения 1990–2024 годов и последующие будут жить в Румынии, население которой сокращалось, сокращается и будет сокращаться, а страна вынужденно будет переживать процесс массовой депопуляции.

## Список литературы

1. Ангел, М. Г., Ангелаче, К., Раду, И., Радут, М. К., Думитру, Д. (2023). Анализ эволюции населения – источника, обеспечивающего рабочую силу. Статистический обзор Румынии, дополнение. – № 12. – С. 314-1527. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/revista\\_romana\\_statistica\\_supliment\\_12\\_2023.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/revista_romana_statistica_supliment_12_2023.pdf).
2. Ангел, М. Г., Раду, И., Бирсан, О. (2019). Анализ динамики численности населения Румынии в разбивке по месту жительства на конец 2019 года. Статистический обзор Румынии, приложение. – № 4. – С. 150-157. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2020/04/rss\\_04\\_2020\\_A5\\_EN.pdf](https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2020/04/rss_04_2020_A5_EN.pdf).
3. Ангел, М. Г., Стрижек, Д. А., Радуц, М. С. (2024). Недавняя эволюция структуры макроэкономической модели. Статистический обзор Румынии, приложение. – № 7. – С. 16-28. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2024/09/rss\\_07\\_2024\\_A1\\_en.pdf](https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2024/09/rss_07_2024_A1_en.pdf).
4. Ангелаче, К., Ангел, М. Г., Чобану, Г. (2022). Численность посто-
- янного населения демонстрирует тревожную тенденцию к сокращению. Статистический обзор Румынии, приложение. – № 2. – С. 97-107. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2022/05/6en\\_rrs-supliment-02\\_2022.pdf](https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2022/05/6en_rrs-supliment-02_2022.pdf).
5. Бойчанан, Д., Морарь, Л. (2023) Миграционный кризис в Европейском союзе и отсрочка вступления Румынии в Шенгенскую зону, организация, основанная на знаниях. – № 29(2). – С. 36-40. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sciendo.com/article/10.2478/kbo-2023-0033>.
6. Де Йонг, П., Де Валк, Х. (2023). Эмиграция второго поколения западноевропейцев: является ли наличие родителей-иммигрантов предиктором международной миграции? // Журнал этнических и миграционных исследований. – № 49 (17). – С. 4244-4265. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1369183X.2023.2165486>.
7. Габаны, А. У. (2016) Румынская революция, в книге Мюллера У., Гелера М. и Суппана А. (ред.), Революции 1989 года: справочник. – С. 199-220. – [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: [https://library.oapen.org/bitstream/id/91d777a1-8839-47ba-bb66-21b3cb4b9723/external\\_content.pdf](https://library.oapen.org/bitstream/id/91d777a1-8839-47ba-bb66-21b3cb4b9723/external_content.pdf).

8. Якоб, С. В., Раду, И. Исследование частного форума мунка – окупареи и субокупареи в Румынии в июле 2020 года, Статистический обзор Румынии, приложение. – № 5. – С. 67-74. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.revistadestatistica.ro/suppliment/wp-content/zagruzki/2021/06/rrss\\_05\\_2021\\_A5\\_ro.pdf](https://www.revistadestatistica.ro/suppliment/wp-content/zagruzki/2021/06/rrss_05_2021_A5_ro.pdf).
9. Элер-Синкай, И. (2023) Румыния: пример дифференцированной интеграции в Европейский союз, Сравнительные исследования в Юго-Восточной Европе. – № 71 (3). – С. 333-356. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/soeu-2022-0050/html?lang=en&srsId=AfmBOorydiYuVrZEX7W8ciLc5GKMPR8oYSt1g4TxPlxYKacynOQFNUV>.
10. Соаре, С., Туфиш, К. (2023) Спасены диаспорой? Пример Альянса за объединение румын, Европейская политическая наука. – 22(1). – С. 101-118. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tufis.ro/claudiu/wp-content/uploads/2025/01/s41304-022-00408-3-2.pdf>.
11. Гетэу, В. (2004). Демографический спад в Румынии: перспективы развития? «Социология Романа». – Том II. № 2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://adatbank.ro/html/cim\\_pdf613.pdf](https://adatbank.ro/html/cim_pdf613.pdf).
12. Гетэу, В. (2024). Правительство-о национальной стратегии развития экономики и социальной сферы Румынии. Обзор романа о дополнении к статистике, Национальный институт статистики. Приложение. – № 4. – С. 34-47. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.contributors.ro/locul-popula%C8%9Biei-intr-o-strategie-na%C8%9Bionala-de-dezvoltare-economica-%C8%99i-sociala-a-romaniei/>.
13. База данных о ТЕМПАХ онлайн-трансляции, населении: 1990-2024. <https://tempo-online.gov2.ro/>. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table> и <https://data.gov.ro/dataset/baza-de-date-statistice-tempo>.
14. Национальная комиссия по статистике, обзор статистики в Румынии – 1990-2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://insse.ro/cms/ro/content/anuarul-statistic-al-rom%C3%A2niei>.
15. Европейская комиссия. Экономический прогноз на осень 2024 года: постепенное восстановление в неблагоприятных условиях. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment_en).
16. Европейский совет. Пояснение к Шенгенской зоне. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/schengen-area/>
17. Евростат. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата обращения: 12.07.2025).
18. Евростат. Лица, подверженные риску бедности или социальной изоляции, в разбивке по возрасту и полу. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec.europa.eu/eurostat/> databrowser/view/ilc\_peps01n\_\_custom\_14867402/default/table?lang=en.
19. INSEE. Статистика Билана за 2024 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8327319>.
20. Национальный институт статистики. Демографический анализ Румынии – 1990-2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/publicatii/anuarul\\_demografic\\_al\\_romaniei\\_2024\\_1.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/publicatii/anuarul_demografic_al_romaniei_2024_1.pdf).
21. Национальный институт статистики. Развитие экономики в Румынии: Обзор за 2023-2024 годы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://insse.ro/cms/ro/content/for%C5%A3a-de-munc%C4%83-%C3%AEn-rom%C3%A2nia-ocupare-%C5%9Fi-%C5%9Fomaj-%C3%AEn-anull-2023-romana> и <https://insse.ro/cms/ro/tags/forta-de-munca-romania-ocupare-si-somaj>.
22. Istat. Национальный демографический отчет за 2015 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.istat.it/it/files/2016/06/Bilancio-demografico-2015-1.pdf>.
23. Istat. Смертность на территории событий: это и мир читательского сообщества, 2022 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=26433>.
24. Istat. Рождение и последующая жизнь населения, 2023 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/Natalita-in-Italia-Anno-2023.pdf>.
25. Istat. Население, проживающее в динамично развивающейся демографической системе. Anno 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.istat.it/it/files/2023/12/censimentoedinamicademografica2022.pdf>.
26. ОЭСР. Экономический обзор, том 2025, выпуск 1: Румыния. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1\\_83363382-en/full-report/romania\\_f8372b79.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_83363382-en/full-report/romania_f8372b79.html).
27. ONS. Число рождений в разбивке по странам рождения родителей, Англия и Уэльс: 2022 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/livebirths/bulletins/parentscountryofbirthenglandandwales/2022#country-of-birth-of-non-uk-born-mothers-and-non-uk-born-fathers>.
28. Парламент Румынии. Адрес камеры: Домнулуй Флорин-Василе Китуу, Премьер-министр Румынии, Де-факто: депутат Николае Георгеску, Группа парламентариев от социал-демократической партии. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cdep.ro/interpel/2021/1107A.pdf>.
29. PERE. Реестр испанцев, проживающих за рубежом. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sede.ine.gob.es/ss/Satellite?c=SETramite\\_C&cid=1254735090572&lang=en\\_GB&p=1254734719739&pagename=SedeEl\\_electronica%2FSELayout&param1=saber](https://sede.ine.gob.es/ss/Satellite?c=SETramite_C&cid=1254735090572&lang=en_GB&p=1254734719739&pagename=SedeEl_electronica%2FSELayout&param1=saber).
30. Румыния-Инсайдер. Число рождений румын в Германии за два десятилетия выросло почти в десять раз. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.romania-insider.com/romanian-births-germany-increase-2024>.

## References

1. Anghel, M. G., Anghelache, C., Radu, I., Radut, M. C., Dumitru, D. (2023). Analysis of the evolution of the population – source that feeds the labor force. Romanian Statistical Review, Supplement. – № 12. – Pp. 314-1527. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/revista\\_romana\\_statistica\\_supliment\\_12\\_2023.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/revista_romana_statistica_supliment_12_2023.pdf).
2. Anghel, M. G., Radu, I., Birsan, O. (2019). Analysis of the evolution of the population by domicile in Romania at the end of 2019. Romanian Statistical Review, Supplement. – 4. – Pp. 150-157. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2020/04/rrss\\_04\\_2020\\_A5\\_EN.pdf](https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2020/04/rrss_04_2020_A5_EN.pdf).
3. Anghel, M. G., Strijek, D. A., Răduț, M. C. (2024). The recent evolution of the structure of the macroeconomic model. Romanian Statistical Review, Supplement. – 7. – Pp. 16-28. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2024/09/rrss\\_07\\_2024\\_A1\\_en.pdf](https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2024/09/rrss_07_2024_A1_en.pdf).
4. Anghelache, C., Anghel, M. G., Ciobanu, G. (2022). The resident population is showing an alarming declining trend. Romanian Statistical Review, Supplement. – 2. – Pp. 97-107. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2022/05/6en\\_rrs-supliment\\_02\\_2022.pdf](https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2022/05/6en_rrs-supliment_02_2022.pdf).

5. Boicean, D., Morar, L. (2023) The Migration Crisis in the European Union and the Postponement of Romania's Accession to the Schengen Area, Knowledge-based organization. – 29(2). – Pp. 36-40. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://sciendo.com/article/10.2478/kbo-2023-0033>.
6. De Jong, P., De Valk, H. (2023). Emigration of the Western European Second Generation: Is Having Immigrant Parents a Predictor of International Migration? Journal of Ethnic and Migration Studies. – 49 (17). – Pp. 4244-4265. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1369183X.2023.2165486>.
7. Gabanyi, A. U. (2016) The Romanian Revolution, in Mueller, W., Gehler M. and Suppan A. (eds), The Revolutions of 1989: a Handbook. – Pp. 199-220. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://library.oopen.org/bitstream/id/91d777a1-8839-47ba-bb66-21b3cb4b9723/external\\_content.pdf](https://library.oopen.org/bitstream/id/91d777a1-8839-47ba-bb66-21b3cb4b9723/external_content.pdf).
8. Iacob, S. V., Radu, I. Studiu privind fora de muncă – ocuparea si subocuparea în România în anul 2020, Romanian Statistical Review, Supplement. – 5. – Pp. 67-74. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2021/06/rss\\_05\\_2021\\_A5\\_ro.pdf](https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2021/06/rss_05_2021_A5_ro.pdf).
9. Oehler-Sincai, I. (2023) Romania: A Case of Differentiated Integration into the European Union, Comparative Southeast European Studies. – 71 (3). – Pp. 333-356. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/soeu-2022-0050/html?lang=en&srslt-id=AfmBOorydiYuVrZEX7W8ciLc5GKMPR8oYSt1g4TxPlxEYKa-cynQFNUV>.
10. Soare, S., Tușiș, C. (2023) Saved by the diaspora? The case of the Alliance for the Union of Romanians, European Political Science. – № 22(1). – Pp. 101-118. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://tufis.ro/claudiu/wp-content/uploads/2025/01/s41304-022-00408-3-2.pdf>.
11. Ghetău, V. (2004). Declinul demografic al României: ce perspective? Sociologie Românească, Volumul II, Nr. 2. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://adatbank.ro/html/cim\\_pdf613.pdf](https://adatbank.ro/html/cim_pdf613.pdf).
12. Ghetău, V. (2024). Locul populației într-o strategie națională de dezvoltare economică și socială a României. Revista Română de Statistică Supliment, Institutul Național de Statistică. Supplement. – № 4. – Pp. 34-47. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.contributors.ro/locul-popula%C8%9Biei-intr-o-strategie-na%C8%9Bionala-de-dezvoltare-economica-%C8%99i-sociala-a-romaniei/>
13. Baza de date online TEMPO, Populație: 1990-2024. <https://tempo-online.gov.2.ro/>. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table> и <https://data.gov.ro/dataset/baza-de-date-statistice-tempo>.
14. Comisia Națională pentru Statistică, Anuarul Statistic al României – 1990-2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://insse.ro/cms/ro/content/anuarul-statistic-al-rom%C3%A2niei>.
15. European Commission. Autumn 2024 Economic Forecast: A gradual rebound in an adverse environment. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment_en).
16. European Council. The Schengen area explained. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/schengen-area/>
17. Eurostat. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
18. Eurostat. Persons at risk of poverty or social exclusion by age and sex. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc\\_peps01n\\_\\_custom\\_14867402/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_peps01n__custom_14867402/default/table?lang=en).
19. INSEE. Bilan démographique 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8327319>.
20. Institutul Național de Statistică. Anuarul Demografic al României – 1990-2024. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul\\_demografic\\_al\\_romaniei\\_2024\\_1.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_demografic_al_romaniei_2024_1.pdf).
21. Institutul Național de Statistică. Forța de muncă în România: Ocupare și somaj în anul 2023-2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://insse.ro/cms/ro/content/for%C5%A3a-de-munc%C4%83-%C3%AEn-rom%C3%A2nia-ocupare-%C5%9Fi-%C5%9Fomaj-%C3%AEn-anul-2023-romana> и <https://insse.ro/cms/ro/tags/for%C5%A3a-de-munca-romania-ocupare-si-somaj>.
22. Istat. Anno 2015 Bilancio demografico nazionale. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.istat.it/it/files/2016/06/Bilancio-demografico-2015-1.pdf>.
23. Istat. Mortalità per territorio di evento: Età e paese di cittadinanza, Anno 2022. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=26433>.
24. Istat. Natalità e fecondità della popolazione residente, Anno 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/Natalita-in-Italia-Anno-2023.pdf>.
25. Istat. Popolazione residente e dinamica demografica. Anno 2022. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.istat.it/it/files/2023/12/censimentoedinamicademografica2022.pdf>.
26. OECD. Economic Outlook, Volume 2025 Issue 1: Romania. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1\\_83363382-en/full-report/romania\\_f8372b79.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_83363382-en/full-report/romania_f8372b79.html).
27. ONS. Births by parents' country of birth, England and Wales: 2022. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/livebirths/bulletins/parentscountryofbirthenglandandwales/2022#country-of-birth-of-non-uk-born-mothers-and-non-uk-born-fathers>.
28. Parlamentul României. Camera Deputaților Întrebare Adresată: Domnului Florin-Vasile Cîțu, Prim-ministrul României De către: Deputat Nicolae Georgescu, Grupul parlamentar al Partidului Social Democrat. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.cdep.ro/interpel/2021/1I07A.pdf>.
29. PERE. Register of Spaniards Resident Abroad. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://sede.ine.gob.es/ss/Satellite?c=SETramite\\_C&cid=1254735090572&lang=en\\_GB&p=1254734719739&pageName=SedeEllectronica%2FSELLayout&param1=saber](https://sede.ine.gob.es/ss/Satellite?c=SETramite_C&cid=1254735090572&lang=en_GB&p=1254734719739&pageName=SedeEllectronica%2FSELLayout&param1=saber).
30. Romania-Insider. Romanian births in Germany up nearly tenfold over two decades. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.romania-insider.com/romanian-births-germany-increase-2024>.

## Информация об авторе

Лукиан В., кандидат экономических наук, доцент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Лукиан В., 2025.

## Information about the author

Luchian V., Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Luchian V., 2025.

# МЕНЕДЖМЕНТ

# MANAGEMENT



## Экономика бизнеса

## Business Economics

Автоматизация работы человека, как фактор роста значимости труда человека  
*Варвус С.А.*

Роль AI в современном проектном управлении  
*Бережных М.В., Гвоздь А.А.*

Концептуальная модель организации управления строительным комплексом новых территорий Российской Федерации  
*Тарасов А.С.*

Направления развития социального менеджмента как ключевого фактора успешности организации  
*Дмитриева М.А., Дунаевский С.В.*

Ключевые направления совершенствования корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием  
*Симоненко Н.В.*

# Автоматизация работы человека, как фактор роста значимости труда человека

Варвус С.А.

Настоящее исследование опровергает распространенный негативный нарратив о том, что автоматизация работы неизбежно ведет к массовой безработице и обесцениванию человеческого труда. В статье обосновывается, что автоматизация выступает прежде всего фактором замещения конкретных, рутинных и алгоритмизируемых задач, а не труда человека как такового. Ключевым экономическим следствием этого замещения является устойчивый рост производительности, подтверждаемый историческими прецедентами и современными исследованиями, создает дополнительные ресурсы для цифровой трансформации рынка труда. Высвобождая время и ресурсы, автоматизация смещает фокус человеческой деятельности в сторону задач, требующих креативности, критического мышления, эмоционального интеллекта, эмпатии, этических суждений и управления сложностью – областей, где человек остается незаменимым. В статье представлена гипотетическая модель, иллюстрирующая переход 15 профессий от автоматизируемых задач к новым задачам с более высокой добавленной стоимостью, что наглядно удостоверяет тот факт, что автоматизация повышает значимость и ценность человеческого труда, но этот позитивный эффект реализуется только при условии масштабной адаптации работников (переобучение, освоение новых компетенций взаимодействия с технологиями) и системной поддержки общества (инвестиции в образование, переподготовку, гибкие рынки труда). Вызов современности заключается не в самой автоматизации, а в эффективном управлении переходом к новой модели труда, основанной на синергии человека и машины в цифровой экономике.

для цитирования

Варвус С.А. Автоматизация работы человека, как фактор роста значимости труда человека // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 210–215.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровая экономика, искусственный интеллект, экономика труда, цифровые технологии, добавленная стоимость.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-210-215

# Automation of human work as a factor in the growing importance of human labor

Varvus S.A.

This study refutes the widespread negative narrative that automation of work inevitably leads to mass unemployment and devaluation of human labor. The article substantiates that automation acts primarily as a factor in the substitution of specific, routine and algorithmic tasks, rather than human labor as such. The key economic consequence of this substitution is sustainable productivity growth, confirmed by historical precedents and modern research, creating additional resources for the digital transformation of the labor market. By freeing up time and resources, automation shifts the focus of human activity towards tasks requiring creativity, critical thinking, emotional intelligence, empathy, ethical judgment and complexity management – areas where humans remain indispensable. The article presents a hypothetical model illustrating the transition of 15 professions from automated tasks to new tasks with higher added value, which clearly confirms the fact that automation increases the significance and value of human labor, but this positive effect is realized only under the condition of large-scale adaptation of workers (retraining, mastering new competencies of interaction with technologies) and systemic support of society (investments in education, retraining, flexible labor markets). The challenge of our time is not in automation itself, but in the effective management of the transition to a new labor model based on the synergy of man and machine in the digital economy.

## FOR CITATION

Varvus S.A. Automation of human work as a factor in the growing importance of human labor. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 210–215.

## APA

## KEYWORDS

*Digital economy, artificial intelligence, labor economy, digital technologies, added value.*

## ВВЕДЕНИЕ

В общественном дискурсе в настоящее время доминирует тревожный нарратив о том, что автоматизация, воплощенная в практику роботизации, использования искусственного интеллекта и алгоритмизация процессов, неизбежно приведет к масовой безработице, обесценивая человеческий труд. Подобная точка зрения, основанная в большей степени на интуитивном страхе перед неизвестным, игнорирует фундаментальные экономические законы и исторические прецеденты технологических революций. Автоматизация, вопреки распро-

страненному мнению, выступает также значимым фактором замещения определенных видов работы, что создает условия для глубокой трансформации рынка труда и что принципиально важно, является ключевым драйвером экономического роста и производительности. Именно рост производительности становится тем экономическим механизмом, который позволяет сохранять и даже увеличивать ценность человеческого труда в новой технологической реальности, хотя и требует от работников и общества значительной адаптации к новой цифровой реальности хозяйствования.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Сущность замещения заключается не в устраниении труда человека как такового, а в вытеснении машинами конкретных, часто рутинных, физически тяжелых, монотонных или высоко-алгоритмизируемых задач. История технологического развития общества наглядно демонстрирует процесс замещения профессиональной человеческой активности, так промышленная революция XVIII – XIX веков механизировала ручное ткачество и прядильное дело, что привело не к перманентной безработице, а к возникновению новых отраслей и профессий, связанных с обслуживанием машин, управлением производством, логистикой и сбытом новой продукции. Работники, чей труд был замещен станками, в конечном итоге нашли применение в росте сектора услуг и усложняющемуся промышленном производстве, аналогично, компьютеризация конца XX века автоматизировала вычисления, бухгалтерский учет, чертежные работы, но породила спрос на программистов, системных администраторов, дизайнеров цифровых продуктов и аналитиков данных и такая тенденция подтверждается современными исследованиями: «....при прочих равных условиях наем специалистов по ИКТ и использование цифровых технологий повышают производительность труда фирмы примерно на 23%, а ее общую производительность факторов производства – примерно на 17%» [1, с. 669]. В каждом историческом факте технологического «рынка» происходило не простое уничтожение рабочих мест, а их качественная трансформация, когда труд перераспределялся из сфер с низкой производительностью и добавленной стоимостью в сферы с более высокой производительностью, требующие новых компетенций и предлагающие, как правило, более высокую ценность создаваемого продукта или услуги, тем самым повышая добавленную стоимость труда (так как выполнение рутинных задач машиной полагает условно постоянную часть затрат в себестоимости, в отличие от переменной, которая оказывает более существенное влияние на совокупные издержки): «Мы использовали пространственную авторегрессионную модель (SAR) и панельную векторную авторегрессионную модель (PVAR) для анализа данных за период 2010–2018 годов. Результаты показывают, что цифровизация бизнес-процессов и увеличение доли организаций, использующих интернет-технологии, приводит к росту производительности труда» [2].

Ключевым экономическим следствием замещения труда автоматизацией выступает рост

производительности – показатель объема выпуска продукции или услуг на единицу затраченного труда (чаще всего, человеко-час), когда машина берет на себя (замещает) выполнение рутинной операции быстрее, точнее и дешевле человека, общий выпуск продукции на том же предприятии при тех же или меньших затратах человеческого времени неизбежно возрастает. Например, внедрение системы автоматизированного проектирования (CAD) позволяет инженеру разработать несколько вариантов сложной детали за время, которое ранее требовалось для создания одного чертежа вручную, роботизированная сварка на конвейере выполняется с неизменным качеством 24/7, многократно увеличивая выпуск автомобилей на одного занятого рабочего. Подобный рост производительности создает экономический эффект двойкого рода: во-первых, он снижает себестоимость единицы продукции, что может стимулировать спрос, расширение производства и, как следствие, создание новых рабочих мест в смежных или новых областях (например, в маркетинге, обслуживании клиентов, разработке новых моделей); во-вторых, высвобождает ресурсы – как финансовые (прибыль компании), так и человеческие (время работников). В таблице 1 приведём гипотетическую модель замещения по 15 профессиям.

В таблице в столбце 5 отражён критически важный момент для понимания роли человека во взаимодействии человек-машина, когда высвобожденное время и ресурсы не пропадают, а перенаправляются на задачи, которые машины выполняют плохо или не выполняют вовсе. Это вид задач, требующих креативности, сложного критического мышления, эмоционального интеллекта, эмпатии, этических суждений, межличностного взаимодействия, управления неопределенностью и адаптации к уникальным ситуациям: «Можно выделить научный прекарий. С помощью цифровых технологий он формирует новые способы, механизмы, стратегии и инструменты решения различных проблем, формирует новые идеи, расширяющие наше коллективное неявное знание» [3, с. 38]. Автоматизация, взяв на себя рутину, фактически «очищает» пространство для более производительного труда, основанного на сугубо человеческих качествах: «Цифровизация – это совершенно новый способ производства и экономическая форма, ставшая важным стандартом современного экономического развития» [4]. Работник, освобожденный от монотонного ввода данных, может сосредоточиться на анализе этих данных,

Таблица 1  
Гипотетическая модель замещения автоматизируемых задач

№	Профессия	Автоматизируемые задачи	Направление перехода	Условие сохранения зарплаты (рост производительности)
1	Банковский оператор	Обработка стандартных платежей, запросов	Консультант по сложным продуктам/фин. мониторинг	Увеличение числа клиентов + глубокая аналитика рисков
2	Бухгалтер (первичка)	Ввод данных, сверка счетов, начисление з/п	Финансовый аналитик, контролер	Анализ большего количества операций/день; прогнозирование кассовых разрывов
3	Кассир-продавец	Прием платежей, выдача товара	Менеджер по перс. обслуживанию, онлайн-консультант	Обслуживание онлайн-клиентов/смену
4	Водитель такси	Стандартные маршруты (при беспилотниках)	Оператор автопарка, логист-диспетчер	Управление 10+ ТС одновременно; снижение простоев
5	Оператор call-центра	Ответы на шаблонные вопросы (баланс, тарифы)	Специалист по работе с претензиями	Закрытие сложных кейсов/месяц; удержание клиентов при угрозе ухода
6	Сборщик на конвейере	Монотонная сборка деталей	Наладчик/ремонтник роботов, технолог	Обслуживание линий одновременно; сокращение времени простоя линии
7	Курьер	Доставка по фиксированным адресам (дроны/роботы)	Менеджер логистики «последней мили»	Оптимизация маршрутов дронов/роботов; снижение сроков доставки
8	Делопроизводитель	Регистрация входящих документов, архивирование	Аналитик документооборота	Внедрение ИИ-классификации, сокращение времени поиска документов
9	Контролер ОТК	Визуальный осмотр продукции (CV-системы)	Аналитик брака, инженер качества	Анализ единиц данных с датчиков/смену; снижение рекламаций
10	HR-менеджер (рекрутер)	Сканирование резюме, первичный скрининг	HR-аналитик, менеджер по развитию	Внедрение системы оценки эффективности; снижение текучки
11	Агент страховой	Расчет типовых полисов (каско, ОСАГО)	Эксперт по сложным рискам (корп. страхование)	Рост продаж комплексных программ; ведение портфеля из корп. клиентов
12	Лаборант-химик	Рутинные анализы проб (автоматизированные системы)	Специалист по валидации методов, R&D	Разработка новых методик/квартал; сокращение времени тестирования
13	Работник склада	Учет товара, перемещение коробок (роботы)	Оператор дронов, координатор склада	Управление роботизированными тележками; снижение ошибок инвентаризации
14	Журналист новостей	Написание шаблонных отчетов (спорт, погода)	Расследователь, контент-стратег	Публикация глубоких материалов/месяц; рост монетизации личного бренда
15	Специалист техподдержки	Решение типовых сбоев (чаты-боты)	Инженер по кибербезопасности	Рост обнаружения инцидентов/месяц; сокращение времени реакции на атаку до 15 мин.

Источник: разработано автором.

выявлении скрытых закономерностей, прогнозировании трендов и разработке стратегических решений, например, медицинский диагноз (лаборатория), использующий ИИ для первичного анализа снимков, получает больше времени для

общения с пациентом, постановки комплексного диагноза с учетом анамнеза и психологического состояния, выбора персонализированной терапии. Рост производительности, достигнутый за счет автоматизации рутинной части работы, позво-

ляет работнику сосредоточиться на деятельности с более высокой добавленной стоимостью, то есть его труд становится не менее, а более значимым, так как теперь он оперирует на уровне интерпретации, синтеза, создания смысла и управления сложностью – областях, где машины остаются инструментами, а не заменой.

Однозначное утверждение, что замещение автоматизацией автоматически ведет к сохранению занятости и росту благосостояния всех работников, было бы упрощением существующей действительности. Переход требует от работника принципиальной трансформации своих навыков и роли, так как профессия не исчезает мгновенно, но ее содержание меняется радикально и чтобы оставаться востребованным и сохранить уровень дохода (а тем более его повысить), работник должен быть готов и способен осваивать новые компетенции, связанные с взаимодействием с автоматизированными системами (управление, контроль, настройка), углубленным анализом информации, решением нестандартных проблем, коммуникацией и кооперацией. Труд перемещается в плоскость управления технологиями, интерпретации их выводов, принятия окончательных решений на основе машинного анализа и человеческого опыта, создания новых продуктов, услуг и бизнес-моделей, основанных на возможностях автоматизации. Уровень требуемой квалификации, как правило, повышается, что создает серьезные вызовы для системы образования, переподготовки кадров и социальной поддержки в период переходов. Работник, не готовый или не имеющий возможности адаптироваться, действительно рискует оказаться в проигрыше, но на макроуровне экономика, благодаря росту производительности, получает ресурсы для создания новых рабочих мест в перспективных отраслях и для инвестиций в человеческий капитал.

Роль роста производительности в этом контексте невозможно переоценить, так как именно он является тем экономическим фундаментом, который делает возможным сохранение и рост значимости человеческого труда в условиях автоматизации. Повышение производительности на уровне отдельного работника или компании напрямую влияет на экономику в целом так как растет ВВП, увеличиваются доходы бизнеса и государства, создает потенциал для инвестиций в инновации, развитие инфраструктуры, социальные программы и, что особенно важно, в образование и переобучение. Более высокая производительность позволяет компаниям платить конкурентные зарплаты работникам, выполня-

ющим более сложные и ценные задачи, которые невозможно автоматизировать, также создается спрос на новые профессии, обслуживающие и развивающие сами технологии автоматизации (робототехники, специалисты по данным, этике ИИ), а также на профессии в сферах, где человеческое взаимодействие и творчество остаются незаменимыми (образование, здравоохранение, искусство, социальная работа, высококвалифицированные ремесла). Без роста производительности, стимулируемого автоматизацией, экономика теряет динамику, а возможности для перераспределения труда и повышения его качества резко сужаются, то есть автоматизацию следует воспринимать не как апокалиптического разрушителя рабочих мест, а как мощный инструмент экономической трансформации. Ее прикладное назначение – замещение труда в определенных задачах и операциях, что высвобождает человеческие и материальные ресурсы и создает условия для скачка в производительности. Этот рост производительности является ключом к будущему труду: он позволяет экономике генерировать спрос на труд в новых, более сложных и ценных сферах деятельности, где уникальные человеческие качества – творчество, эмпатия, критическое мышление, адаптивность – становятся основным источником добавленной стоимости. Вызов заключается не в самом факте автоматизации, а в способности общества и отдельных работников эффективно управлять переходом: инвестировать в переобучение, развивать гибкость рынка труда, создавать системы поддержки и перераспределять выгоды от роста производительности. Успешное преодоление этого вызова превращает автоматизацию из угрозы в основной фактор повышения качества труда, благосостояния людей и долгосрочного экономического прогресса, так например: «...общий рост производительности труда в Китае увеличился на 2,73% за период выборки, при этом вклад труда составил 64,97% и цифрового капитала – 35,01%» [5]. Человек не вытесняется машиной; он переходит на новый уровень взаимодействия с ней, когда его интеллектуальный, творческий и социальный потенциал раскрывается полнее, а ценность его труда, подкрепленная возросшей производительностью, закономерно увеличивается.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автоматизация труда вопреки негативным прогнозам, предстает не как сила, уничтожающая работу человека, а как мощный фактор его замещения, открывающий путь к принципиально новому уровню производительности и значимости

человеческого вклада. Исторический опыт технологических сдвигов однозначно свидетельствует о том, что машины вытесняют не труд как таковой, а конкретные, рутинные и алгоритмизируемые операции, высвобождая время, ресурсы и человеческий потенциал для задач более высокого порядка. Ключевым экономическим следствием этого процесса выступает устойчивый рост производительности – фундаментальный драйвер прогресса, который позволяет компенсировать замещение рутинами, создавая пространство для деятельности, где незаменимыми становятся креативность, критическое мышление, эмоциональный интеллект, этическая оценка и сложное управление неопределенностью. Автоматизация не работает как автоматический «лифт» для всех, ее позитивное влияние на значимость труда реализуется только при условии активной адаптации работников и системной поддержки общества. Переход требует масштабного переобучения, развития компетенций взаимодействия с технологиями (управление ИИ, анализ данных, интерпретация выводов машин) и «сугубо человеческих» навыков, когда компании и государства должны инвестировать в переподготовку кадров,

гибкие образовательные траектории и создание новых ролей, где ценность человека усиливается симбиозом с машиной. Без этих инвестиций в человеческий капитал рост производительности останется лишь потенциалом, а риски социального неравенства – реальностью.

Автоматизация трансформирует не занятость, а ее качество, перенося центр тяжести труда из сферы физического исполнения и рутинных расчетов в сферу интеллектуального синтеза, управления сложностью и создания смысла. Подобный переход делает человеческий труд не менее, а более значимым, но предъявляет строгие требования к готовности работника учиться и адаптироваться к цифровой среде. Будущее труда принадлежит не противоборству человека и машины, а их синергии, где автоматизация, выступая катализатором производительности, высвобождает уникальный человеческий потенциал для решения задач, которые определяют подлинный прогресс – творческих, этических и социальных и успех труда работника зависит от способности превратить технологический вызов в возможность для закрепления роли человека в новой цифровой экономике.

## Список литературы

1. *Cett, G., Nevoux, S., Py, L.* Влияние ИКТ и цифровизации на производительность и долю рабочей силы: данные французских фирм // Экономика инноваций и новых технологий. – 2022. – Т. 31. – № 8. – С. 669-692. – DOI 10.1080/10438599.2020.1849967.
2. *Varlamova, Ю., Larionova, Н.* Производительность труда в цифровую эпоху: пространственно-временной анализ // Международный технологический журнал. – 2020. – Т. 11. – № 6. – DOI 10.14716/ijtech.v11i6.4429.
3. *Maslanov, E. V.* Креативность и цифровизация // Эпистемология и философия науки. – 2022. – Т. 59. – № 3. – С. 38-45. – DOI 10.5840/eps202259338.

## References

1. *Cette, G., Nevoux, S., Py, L.* The impact of ICTs and digitalization on productivity and labor share: evidence from French firms // Economics of innovation and new technology. – 2022. – Vol. 31. – № 8. – Pp. 669-692. – DOI 10.1080/10438599.2020.1849967.
2. *Varlamova, J., Larionova, N.* Labor Productivity in the Digital Era: A Spatial-Temporal Analysis // International Journal of Technology. – 2020. – Vol. 11. – № 6. – DOI 10.14716/ijtech.v11i6.4429.
3. *Maslanov, E. V.* Creativity and Digitalization // Epistemology &

ология и философия науки. – 2022. – Т. 59. – № 3. – С. 38-45. – DOI 10.5840/eps202259338.

4. *Cюй, Ю., Dou, У.* Об интеграции и развитии художественного творчества и цифровизации // Веб-конференции SHS. – EDP Sciences, 2024. – Т. 183. – С. 01009. – DOI 10.1051/shsconf/202418301009.
5. *Бай, К. и др.* Как цифровизация способствует росту производительности в Китае? // Журнал инноваций и знаний. – 2024. – Т. 9. – № 4. – С. 100586. – DOI 10.1016/j.jik.2024.100586.

Philosophy of Science. – 2022. – Vol. 59. – № 3. – Pp. 38-45. – DOI 10.5840/eps202259338.

4. *Xu, Y., Dou, W.* On the Integration and Development of Artistic Creativity and Digitalization // SHS Web of Conferences. – EDP Sciences, 2024. – Vol. 183. – P. 01009. – DOI 10.1051/shsconf/202418301009.
5. *Bai, K. et al.* How does digitalization promote productivity growth in China? // Journal of Innovation & Knowledge. – 2024. – Vol. 9. – № 4. – P. 100586. – DOI 10.1016/j.jik.2024.100586.

## Информация об авторе

**Varvus S.A.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Финансового университета. ORCID: 0000-0002-3334-9036 (г. Москва, Российская Федерация).

© Varvus S.A., 2025.

## Information about the author

**Varvus S.A.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economic Theory of Financial University. ORCID: 0000-0002-3334-9036 (Moscow, Russian Federation).

© Varvus S.A., 2025.

# Роль AI в современном проектном управлении

Бережных М.В., Гвоздь А.А.

Традиционные стратегии управления проектами нередко оказываются неэффективными при нарастающей сложности и быстроте изменений задач, что может привести к срыва姆 сроков, превышению бюджета и неспособности оперативно реагировать на трансформации. Данная статья посвящена исследованию управления проектами под воздействием искусственного интеллекта (ИИ), с особым акцентом на возможностях генеративного ИИ (GenAI). В ней анализируется переход от классических систем планирования к современным AI-решениям, которые способны не только оптимизировать процессы, но и генерировать инновационные решения. Статья акцентирует внимание на эволюции от традиционных подходов к гибридным моделям, иллюстрируя это реальными примерами компаний. Также рассматриваются перспективы развития технологий, включая создание цифровых двойников проектов. Данный материал будет полезен руководителям проектов и экспертам, интересующимся цифровой трансформацией в области управления.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бережных М.В., Гвоздь А.А. Роль AI в современном проектном управлении // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 216–220.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление проектами, искусственный интеллект, генеративный искусственный интеллект, chatgpt, цифровая трансформация, автоматизация, гибридные методологии, бюджет, риски.

# The role of AI in modern project management

Bereznykh M.V., Gvozd A.A.

Traditional project management strategies often prove ineffective in the face of increasing complexity and rapid change in tasks, which can lead to missed deadlines, budget overruns, and failure to respond quickly to transformations. This article explores project management under the influence of artificial intelligence (AI), with a special emphasis on the capabilities of generative AI (GenAI). It analyzes the transition from classic planning systems to modern AI solutions that are capable of not only optimizing processes but also generating innovative solutions. The article focuses on the evolution from traditional approaches to hybrid models, illustrating this with real-life examples of companies. It also discusses the prospects for technology development, including the creation of digital twins of projects. This material will be useful for project managers and experts interested in digital transformation in the field of management.

FOR CITATION

Bereznykh M.V., Gvozd A.A. The role of AI in modern project management. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 216–220.

APA

KEYWORDS

*Project management, artificial intelligence, generative artificial intelligence, chatgpt, digital transformation, automation, hybrid methodologies, budget, risks.*

Проекты становятся всё более комплексными, а требования к адаптивности и быстроте выполнения только ужесточаются. Команды вынуждены очень быстро реагировать на изменения, управлять потенциальными рисками и координировать взаимодействие между различными отделами. Тем не менее, даже при наличии множества доступных инструментов, каждый второй проект по-прежнему терпит неудачу из-за нехватки бюджета или несоблюдения сроков.

Именно здесь на сцену выходит искусственный интеллект. Согласно исследованию Li и группы международных ученых, AI представляет собой не просто новейшее программное обеспечение, а радикально новую парадигму производительности [4].

AI в управлении проектами перешел от использования жестких алгоритмов к развитию гибкого сотрудничества. В начале 2000-х годов про-

грамммы, наподобие Oracle Primavera P6, использовались для оптимизации графиков, но требовали вмешательства человека. В последние десятилетия платформы, такие как Monday.com, научились предсказывать возможные риски и автоматизировать отчетность. А уже в 2025 году GenAI не только выполняет задания, но и генерирует стратегии, обучаясь у менеджеров. Он уменьшает расходы на рутинные операции [1], стимулирует творческий потенциал, помогая находить необычные решения, а генеративный искусственный интеллект (GenAI), такой как ChatGPT, стал важным партнером для совместного размышления, порождая новые идеи на стыке различных областей знания [3].

В исследовании Li (2025) выделяются три режима работы GenAI:

1) embedding-mode – «умный Excel», который в ответ на запросы визуализирует данные;

2) copilot-mode – режим помощника, который предлагает различные решения;

3) agent-mode – автономный режим, при котором, например, ведутся протоколы встреч.

GenAI, в лице ChatGPT, превратился из простого инструмента в основного участника рабочих процессов. Международная группа специалистов собирается для решения сложных задач, и теперь все происходит в мире мгновенных анализов и предложений, благодаря модераторским способностям GenAI. Это не просто экономия времени, это новый подход к работе, словно в команде появился целый отдел аналитиков, готовых работать круглосуточно.

Раньше процесс отчётности был долгим и трудоёмким, требовал много времени на сбор данных, создание презентаций и отчётов для заинтересованных лиц. Однако с появлением GenAI все изменилось: теперь система автоматизирована, умеет самостоятельно обрабатывать данные, генерировать текстовые и графические отчёты, адаптированные под различные аудитории, и делает это быстро, за считанные минуты, вместо долгих недель или месяцев. Управление проектами также претерпело изменения: если раньше менеджеры использовали различные методики, такие как Scrum или Waterfall, сейчас в эпоху GenAI эти шаблонные подходы уступают своим позициям новым технологиям и подходам.

Сегодня искусственный интеллект активно вовлечен в рабочие процессы, предоставляя анализ уникальных параметров проектов, таких как бюджет, сроки и риски, и предлагая оптимальные комбинации методик. Он также способен обучаться на принятых менеджером решениях, аналогично тому, как ChatGPT запоминает стиль общения. Например, для IT-стартапа искусственный интеллект может предложить использовать гибрид Scrum и Kanban, в то время как для строительного проекта он может предложить модифицированную Waterfall-модель с включением элементов Agile [2].

Платформы, такие как Jira и MS Project, уже внедряют функции искусственного интеллекта, однако в будущем ожидается разработка систем, способных предсказывать проблемы до их возникновения, например, автоматическое выявление конфликтов в распределении ресурсов. Также будут создаваться цифровые двойники проектов для симуляции различных сценариев, что поможет стереть грани между различными отраслями. В результате строительный менеджер сможет эффективно работать над IT-проектом благодаря

поддержке искусственного интеллекта в качестве ассистента.

Также следует выделить российские компании, которые активно используют искусственный интеллект в своей работе. Так, «Сбербанк» применяет AI-алгоритмы для ускорения и автоматизации процесса принятия решений по выдаче как потребительских, так и бизнес-кредитов. Искусственный интеллект в реальном времени анализирует транзакции и помогает выявлять мошеннические действия. В результате экономический эффект от реализации AI-решений в своих бизнес-процессах в период с 2020 по 2024 год составил 1,3 трлн рублей благодаря увеличению доходов от персонализированных рекомендаций, а также оптимизации расходов и снижению кредитных рисков [6]. Компании «Tinkoff» и «ВТБ» также применяют интеллектуальные алгоритмы для прогнозирования финансового поведения клиентов и автоматизации обслуживания [7].

Маркетплейс «OZON» начал испытывать решения, основанные на искусственном интеллекте, для генерации изображений одежды на виртуальных моделях. Благодаря этому инструменту, продавцы получают возможность создавать карточки товаров без необходимости проведения фотосессий. На текущем этапе тестирования компания приглашает пользователей загружать фотографии женской одежды в ИИ-генератор. В итоге сервис производит карточку товара с изображением виртуальной модели, которая станет доступной для использования в объявлениях продавца [8].

Кроме того, компания «СДЭК» применяет ботов, основанных на искусственном интеллекте, для взаимодействия с клиентами в чатах. Сервис был обучен анализировать сообщения клиентов, распознавать темы запросов, генерировать адекватные ответы, уточнять данные курьера, отслеживать заказы и согласовывать время доставки [9].

Организации, действующие в газовой индустрии, также внедряют искусственный интеллект в свои процессы. Так, «Роснефть» совместно с негосударственным фондом «Иннопрактика» разработала комплекс, который создает цифровые двойники горных пород – трехмерные модели, помогающие определить количество нефти и газа в пласте. Этот подход позволяет выбирать оптимальные методы разработки для повышения объемов добычи нефти. «Газпром нефть» использует нейронные сети для анализа работающих скважин. Программа на базе искусственного интеллекта обрабатывает данные со скважин, выявляет закономерности и определяет местоположение нефти.

К примеру, нейросеть организации обнаружила новые запасы углеводородов в Ханты-Мансийском автономном округе и Томской области [9].

В ОАО «РЖД» искусственный интеллект проходит этап тестирования, охватывая управление и обучение персоналом, организацию охраны труда, а также административные процессы и транспортно-логистическую деятельность. Технологии искусственного интеллекта становятся неотъемлемой частью систем, предназначенных для поддержки принятия решений и рекомендательных сервисов. Параллельно разрабатывается прототип интеллектуального помощника, который сможет предоставлять консультативные услуги по отраслевым нормам.

Этот проект уже был протестирован на примере изучения правил технической эксплуатации железных дорог (ПТЭ). В случае возникновения вопросов у сотрудников, интеллектуальный помощник предоставит необходимую консультацию. В будущем планируется расширить его функционал для обучения сотрудников, а после успешного внедрения в ПТЭ, система будет обучена другим нормативным документам [10].

По мнению исследователя Yongkui Li, в управлении проектами наступают существенные перемены, так как в проектном управлении часто наблюдается хаос с данными, например, записи в Excel, переписки, разные версии документов, что мешает правильному обучению AI и может привести к выдаче странных или ошибочных рекомендаций [5]. Как отмечают Grimes и другие специалисты (2023), эффективность GenAI также зависит от масштаба и продолжительности проекта, и маленькие проекты могут не собрать достаточного объема данных для обучения, что делает внедрение AI финансово невыгодным.

Профессия человека не исчезнет, а просто изменится под влиянием искусственного интеллекта,

который постепенно берет на себя рутинные обязанности, такие как автоматическое создание отчетов, контроль сроков и распределение ресурсов. Однако человек сохранит свою важность в трех областях, где искусственный интеллект не сможет заменить его: это лидерство и мотивация (AI не способен вдохновлять коллективы); умение управлять конфликтами, поскольку даже самые продвинутые алгоритмы не понимают тонкостей межличностных отношений, и взаимодействие со стейкхолдерами, поскольку переговоры могут вести только люди с высоким эмоциональным интеллектом [2].

В работе с проектами современные управленцы должны освоить два важных умения: гибридное управление коллективами, где люди сотрудничают с помощью AI-помощников, и критическое толкование информации, что включает в себя способность анализировать и проверять рекомендации, предлагаемые алгоритмами. GenAI хотя и способен автоматизировать повседневные процессы, но лишен эмоционального интеллекта, автономной мотивации и моральной ответственности. Epstein и другие исследователи подчеркивают, что человек остается главным фактором в управлении проектами [1]. Генеративный искусственный интеллект эффективен в создании креативного контента, но его конечные продукты, не обладающие чувственным опытом и глубоким пониманием мира, представляют собой лишь статистическую имитацию, а не результат собственного размышления.

Управление проектами – это синергия людей, идей и технологий, поэтому важно помнить, что искусственный интеллект представляет собой мощный инструмент, но не может полностью заменить человека. Стратегическое использование AI требует ясной оценки рисков и понимания ограничений.

## Список литературы

1. Эпштейн, З., Герцман, А. И исследователи человеческого творчества // Искусство и наука о генеративном искусственном интеллекте. Наука, 2023. – 380(6650) с. – С. 1110–1111.
2. Граймс, М., Фон, Крог Г., Фейерригель, С., Ринк, Ф., Грубер, М. От дефицита к изобилию: ученые и эрудиция в эпоху генеративного искусственного интеллекта // Журнал Академии менеджмента. – 2023. – 66(6). – С. 1617–1624.
3. Бусю, Л., Жаклин, Н. Лэйн, Чжан, М., Якимович В., Лакхани К. Р. Будущее без толпы? // Генеративный искусственный интеллект и креативное решение проблем. Наука об организации. – 2024 – 35(5). – Пр. 1589–1607. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.18430>.
4. Ли, Ю., Цзин, С., Дин, Р. и др. Искусственный интеллект для управления проектами: революции, тенденции и вызовы.
- Перед. Анг. Манаг. (2025). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1007/s42524-025-5015-0>.
5. Ван, Х., Фу, Т., Ду, Ю. и др. Научные открытия в век искусственного интеллекта // Природа. – 2023. – 620. – С. 47–60. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06221-2>.
6. Россия в мировом рейтинге развития искусственного интеллекта. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/iskusstvennyy-intellekt-sdelano-v-rossii/>
7. Компании, использующие искусственный интеллект: примеры и тенденции. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://media.future-hub.io/stati/kompanii-ispolzuyut-iskusstvennyi-intellekt>.

8. ИИ-редактор изображений товаров на OZON. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cnews.ru/news/line/2024-09-25\\_ozon\\_razrabotal\\_ii-redaktor](https://www.cnews.ru/news/line/2024-09-25_ozon_razrabotal_ii-redaktor).
9. Как российские компании используют нейронные сети и какие преимущества они получают? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://42clouds.com/ru-ru/blog/business/kak-rossijskie-kompanii-ispolzuyut-nejroseti-i-kakie-preimushhestva-oni-poluchayut/>
10. Как Российские железные дороги используют искусственный интеллект. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rzddigital.ru/opinions/kak-rzhd-primenayut-iskusstvennyy-intellekt/>
1. Epstein, Z., Hertzmann, A., and the Investigators of Human Creativity // Art and the science of generative AI. Science, 2023. – 380(6650). – Pp. 1110–1111.
2. Grimes, M., Von Krogh, G., Feuerriegel, S., Rink, F., Gruber, M. From scarcity to abundance: Scholars and scholarship in an age of generative artificial intelligence // Academy of Management Journal. – 2023. – 66(6). – Pp. 1617–1624.
3. Boussouix, L., Jacqueline, N., Lane, Zhang, M., Jacimovic V., Lakhani K. R. The Crowdless Future? // Generative AI and Creative Problem-Solving. Organization Science. – 2024 – 35(5). – Pp. 1589–1607. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.18430>.
4. Li, Y., Jing, S., Ding, R. et al. AI for project management: Revolutions, trends, and challenges. Front. Eng. Manag. (2025). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1007/s42524-025-5015-0>.
5. Wang, H., Fu, T., Du, Y. et al. Scientific discovery in the age of artificial intelligence // Nature. – 2023. – 620. – Pp. 47–60. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06221-2>.
6. Russia in the world ranking of AI development. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/iskusstvennyy-intellekt-sdelano-v-rossii/>
7. Companies using artificial intelligence: examples and trends. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://media.future-hub.io/stati/kompanii-ispolzuyut-iskusstvennyi-intellekt>.
8. AI editor for OZON product images. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.cnews.ru/news/line/2024-09-25\\_ozon\\_razrabotal\\_ii-redaktor](https://www.cnews.ru/news/line/2024-09-25_ozon_razrabotal_ii-redaktor).
9. How do Russian companies use neural networks and what advantages do they get? – [Electronic resource]. – Access mode: <https://42clouds.com/ru-ru/blog/business/kak-rossijskie-kompanii-ispolzuyut-nejroseti-i-kakie-preimushhestva-oni-poluchayut/>
10. How Russian Railways uses artificial intelligence. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rzddigital.ru/opinions/kak-rzhd-primenayut-iskusstvennyy-intellekt/>

## Информация об авторах

**Бережных М.В.**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента Иркутского национального исследовательского технического университета (г. Иркутск, Российская Федерация).

**Гвоздь А.А.**, студент кафедры менеджмента Иркутского национального исследовательского технического университета, независимый исследователь (г. Иркутск, Российская Федерация).

© Бережных М.В., Гвоздь А.А., 2025.

## Information about the authors

**Berezhnykh M.V.**, Ph.D. in Economics, head of the Department of Management of the Irkutsk National Research Technical University (Irkutsk, Russian Federation).

**Gvozd A.A.**, student at the Department of Management of the Irkutsk National Research Technical University, independent researcher (Irkutsk, Russian Federation).

© Berezhnykh M.V., Gvozd A.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-221-226

# Концептуальная модель организации управления строительным комплексом новых территорий Российской Федерации

**Тарасов А.С.**

Статья посвящена решению актуальной научной задачи и преодолению фрагментарности управления строительным комплексом новых территорий РФ. Целью статьи является разработка целостной концептуальной модели, обеспечивающей переход от оперативного реагирования к стратегическому, системному управлению в условиях интеграции. На основе синтеза системного, процессного и кластерного подходов разработана четырехблочная концептуальная модель, интегрирующая ключевые аспекты управления. Новизна модели заключается в комплексной методике, включающей экспертные оценки и экономико-математическое моделирование для принятия решений. Значение модели заключается в создании научно обоснованного каркаса для формирования согласованной государственной политики, обеспечивающей не только восстановление, но и долгосрочное устойчивое развитие новых территорий через внедрение кластерной системы управления и функционального моделирования IDFE0 для достижения высокого уровня тесноты связи между участниками комплекса.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ**

Тарасов А.С. Концептуальная модель организации управления строительным комплексом новых территорий Российской Федерации // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 221–226.

**ГОСТ 7.1-2003****КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

*Строительный комплекс, новые территории, управление, интеграция, концептуальная модель.*

# The conceptual model of the organization of management of the construction complex of the new territories of the Russian Federation

Tarasov A.S.

The article is devoted to solving an urgent scientific problem and overcoming the fragmentation of management of the construction complex of the new territories of the Russian Federation. The purpose of the article is to develop a holistic conceptual model that ensures the transition from rapid response to strategic, systemic management in the context of integration. Based on the synthesis of system, process, and cluster approaches, a four-block conceptual model has been developed that integrates key aspects of management. The novelty of the model lies in a comprehensive methodology that includes expert assessments and economic and mathematical modeling for decision-making. The value of the model lies in creating a scientifically based framework for the formation of a coordinated state policy that ensures not only the restoration, but also the long-term sustainable development of new territories through the introduction of a cluster management system and functional modeling IDFE0 to achieve a high level of close communication between the participants of the complex.

#### FOR CITATION

Tarasov A.S. The conceptual model of the organization of management of the construction complex of the new territories of the Russian Federation. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 221–226.

#### APA

#### KEYWORDS

*Building complex, new territories, management, integration, conceptual model.*

## ВВЕДЕНИЕ

Интеграция новых территорий в экономическое и правовое поле РФ представляет собой беспрецедентную по сложности управленческую задачу, особенно в сфере строительного комплекса, являющегося основой для восстановления и развития. Как отмечают эксперты, существующие подходы к управлению, ориентированные на стабильные условия, демонстрируют низкую эффективность в обстановке, характеризующейся высокой неопределенностью, институциональным разрывом и масштабным разрешением [1]. Возникает объективная необходимость в созда-

нии системообразующего решения, способного интегрировать цели государственной политики, оперативные задачи восстановления и механизмы долгосрочного развития, оперативные задачи восстановления и механизмы долгосрочного развития. Как было отмечено Президентом РФ В. В. Путиным на совещании социально-экономического развития новых регионов «к 2030 году Донецкая и Луганская Народные Республики, Херсонская и Запорожская области должны выйти на среднероссийский уровень по всем основным показателям и, разумеется, по качеству жизни людей» [2]. Данная статья направлена на восстановление этого

теоретико-методологического пробела путем разработки концептуальной модели организации управления строительным комплексом новых территорий.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В контексте настоящего исследования концептуальная модель понимается как теоретико-методологическая конструкция, отражающая ключевые цели, функции, субъекты и взаимосвязи системы управления, адаптированной к специфике новых территорий. Как отмечает В. И. Вернадский, любая крупная трансформация требует предварительного формирования концептуального видения [3]. Данная модель выполняет роль связующего звена между теорией управления и практикой, обеспечивая целостность и согласованностьправленческих решений.

Графическое представление разработанной автором модели представлена на рисунке 1. Ее структура включает четыре взаимосвязанных блока: аналитический, теоретический, методический и функциональный. Такая модель позволяет последовательно переходить от диагностики ситуации к построению практической системы управления.

Аналитический блок служит фундаментом модели. Его цель анализ состояния организации управления строительного комплекса новой территории. Анализ выявил глубокую структурную деформацию, вызванную боевыми действиями: критические разрушения инфраструктуры, дезинтеграцию правового поля, острый дефицит квалифицированных кадров [4]. В то же время фиксируются позитивные трансформации, инициированные вхождения в правовое поле РФ. Ключевую роль здесь играет реализация Государственной программы «Восстановление и социально-экономическое развитие ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей» [5], а также координирующая деятельность федеральных институтов развития – ФАУ «Роскапстрой» и ППК «Фонд развития территорий». Данный блок не только констатирует проблемы, но и формирует техническое задание для всей модели, обосновывая необходимость комбинирования стратегического планирования с оперативной гибкостью.

Теоретический блок призван сформировать научный фундамент модели. Его цель – синтез классических и современныхправленческих теорий для обоснования управления строительным комплексом как сложной экономической системы. В основе блока лежат четыре взаимодополняющих подхода:

Системный подход – обеспечивающий целостность восприятия объекта и выявление всех внутренних и внешних связей [6];

Процессный подход – фокусирующийся на оптимизации сквозных процессов инвестиционно-строительного цикла [7];

Ситуационный подход – признающий уникальность условий и требующий гибкой адаптацииправленческих решений [8];

Кластерный подход – определенный в качестве центрального организационного принципа, наилучшим образом отвечающего задаче кооперации разнородных субъектов в кризисных условиях [9].

Данный синтез формирует теоретическую основу для перехода к разработке прикладного инструментария.

Методический блок предоставляет конкретный инструмент для реализации теоретических принципов. Его цель – разработка аппарата для принятия обоснованныхправленческих решений в условиях дефицита информации. Блок включает два ключевых инструмента:

Методика оценки состояния организации управления, основанная на синтезе качественных экспертиз оценок стейкхолдеров и последующего экономико-математического моделирования. Методика предусматривает анкетирование по системе показателей и расчет интегрального показателя, что позволяет количественно оценить эффективность координации и адаптации.

Методические положения по управлению рисками, включающие авторскую классификацию специфических рисков и механизм их количественной оценки через расчет показателя приоритета на основе экспертиз оценок вероятности, воздействия и уровня контроля.

Значимость блока заключается в создании измеримого инструментария, переводящего управление от интуитивного контроля к обоснованному воздействию, основанному на данных.

Функциональный блок является практическим ядром модели. Его цель – разработка системы управления строительным комплексом, адаптированной к условиям интеграции новой территории, на основе кластерного подхода. Центральным элементом блока является функциональная модель управления строительным кластером, разработанная в нотации IDEF0. G. R. Waissi определяет IDEF0 как «нотацию графического моделирования, используемая для создания функциональной модели, отображающей структуру и функции системы, а также потоки информации и мате-

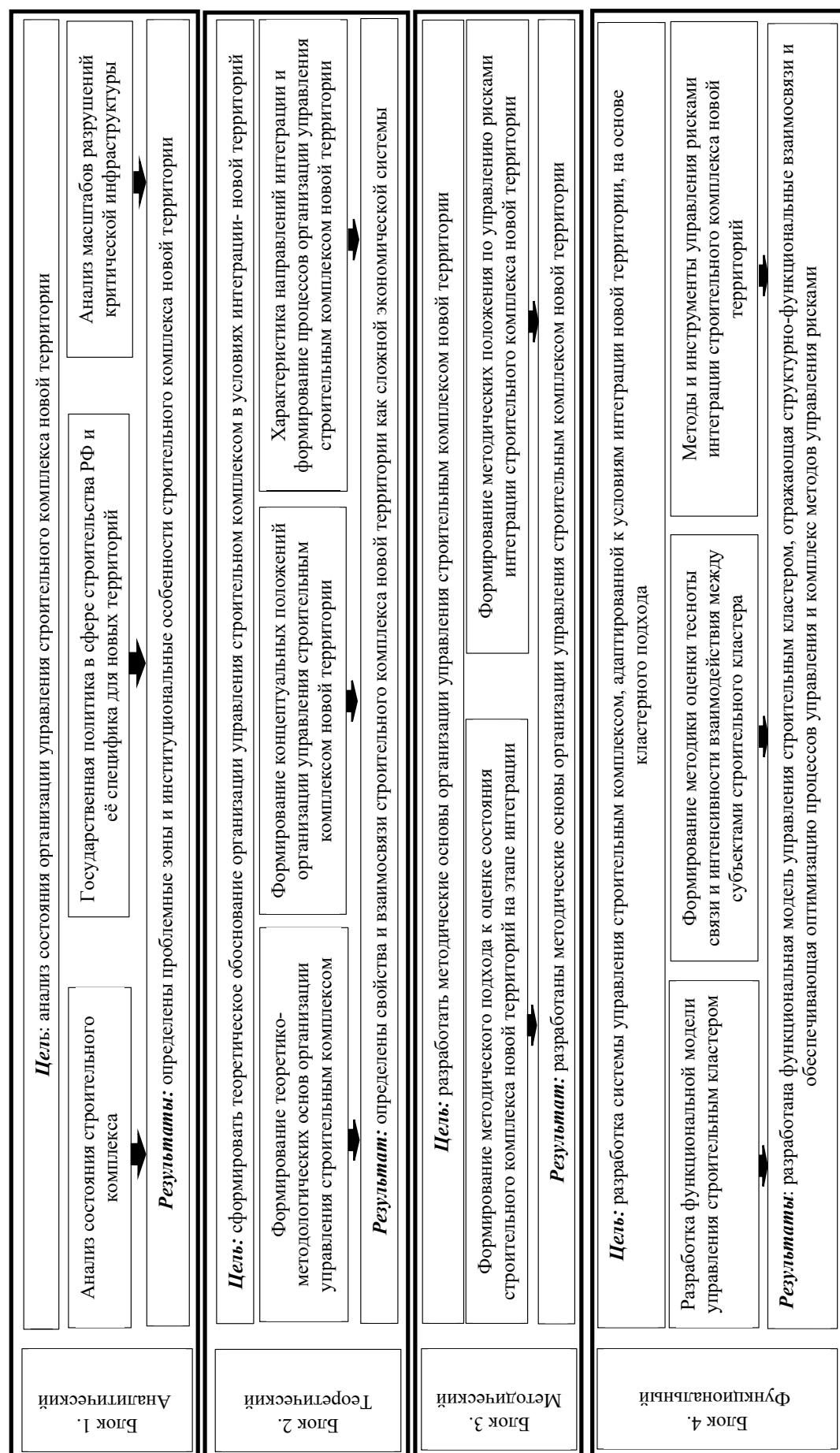


Рисунок 1. Концептуальная модель организации управления строительным комплексом новых территорий

Источник: составлено автором.

риальных объектов, связывающих эти функции» [10]. Модель детально описывает взаимодействие всех субъектов: федеральные и региональные органы власти, подрядчики, институты развития и материально-информационные потоки между ними.

Важным дополнением является методика диагностики тесноты связей между субъектами кластера, позволяющая количественно измерить интенсивность их взаимодействие по ключевым факторам: совместные проекты, общая инфраструктура, кооперация в сфере МТР, а также рассчитать интегральный показатель синергетического эффекта. Это позволяет выявить «узкие места» кооперации и принимать конкретные управленческие решения по ее усилению.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработанная концептуальная модель выполняет системообразующую функцию, обеспечивает целостный взгляд на управление строительным комплексом новых территорий как на сложную многоуровневую систему. Ее практическая значимость заключается в следующем:

— она формирует научно-методологический каркас для разработки конкретных программ, стратегий и регламентов управления;

— предложенный методический инструментарий позволяет перейти к организации управления, основанному на количественных данных и оценках;

— кластерная модель взаимодействия, лежащая в основе функционального блока, обеспечивает согласованность действий разнородных субъектов и реализацию принципа «единого окна» и подрядчиков;

— модель является адаптивной и может быть скорректирована при изменении внешних и внутренних условий.

Таким образом, данная концепция задает методологическое и организационное основание не только для решения текущих задач восстановления, но и для выстраивания траектории долгосрочного устойчивого социально-экономического роста новых субъектов РФ.

### Список литературы

1. Иванов, М. Ф. Проблемы и перспективы управления строительным комплексом территории с вновь образованной государственностью в условиях военного времени / М. Ф. Иванов, А. С. Тарасов // Современные проблемы менеджмента в строительстве: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 25–26 ноября 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2022. – С. 57-69.
2. Совещание по вопросам социально-экономического развития ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей. – 2025 // Президент России: официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/77329>.
3. Вернадский, В. И. Научная мысль как планетное явление / В. И. Вернадский; Отв. ред. А. Л. Яншин; [Предисл. А. Л. Яншина, Ф. Т. Яншиной]; АН СССР. – Москва: Наука, 1991. – 270.
4. Иванов, М. Ф. Пути решения финансовых и инвестиционных проблем развития строительства в Донецкой Народной Республике в современных условиях / М. Ф. Иванов, С. С. Наумец, Р. И. Теряев // Строитель Донбасса. – 2019. – № 3(8). – С. 6-11.
5. Берталанфи, Л. фон. Общая теория систем: Основы, развитие, приложения. – М.: Прогресс, 1969.
6. Питер, Ф. Друкер. Менеджмент: задачи, обязанности, практика; [пер. с англ. Т. А. Мороз, А. Н. Свирид, Ю. А. Полонской]. – Москва [и др.]: Вильямс, 2008. – 989 с.; 23 см.; ISBN 978-5-8459-1365-4.
7. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: перевод с английского / Г. Кунц, С. О'Доннел; под общ. ред. и предисл. академика Д. М. Гвишиани. – Москва: Прогресс, 1981. – Т. 1. – 1981. – 495 с.
8. Портнер, М. Э. Конкурентное преимущество наций: с новым введением. – Нью-Йорк: The Free Press, 1990, Десятое издание Palgrave, 1998 – 855 р.
9. Коротаев, Д. Н. Функциональное моделирование бизнес-процессов предпринимательской деятельности / Д. Н. Коротаев // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2011. – № 3(21). – С. 82-86. – EDN PBIJQP.
10. Вайсси Г. Р. и др. Автоматизация стратегии с использованием IDEF0 – подтверждение концепции // Перспективы исследования операций. – 2015. – Т. 2. – С. 106-113.

### References

1. Ivanov, M. F. Problems and prospects of managing the construction complex of a territory with a newly formed statehood in wartime conditions / M. F. Ivanov, A. S. Tarasov // Modern problems of management in construction: Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, November 25-26, 2022. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, 2022. – Pp. 57-69.
2. Meeting on the socio-economic development of the DPR, LPR, Zaporizhia and Kherson regions. – 2025 // President of Russia: official website. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/77329>.
3. Vernadsky, V. I. Scientific thought as a planetary phenomenon / V. I. Vernadsky; Ed. by A. L. Yanshin; [Preface by A. L. Yanshin, F. T. Yanshina]; USSR Academy of Sciences. – Moscow: Nauka Publ., 1991. – 270 p.
4. Ivanov, M. F. Ways of solving financial and investment problems of construction development in the Donetsk People's

Republic in modern conditions / M. F. Ivanov, S. S. Naumets, R. I. Teryaev // Builder of Donbass. – 2019. – № 3(8). – Pp. 6-11.

5. *Bertalanfi, L. von. General theory of systems: Fundamentals, development, applications.* – Moscow: Progress, 1969.

6. *Peter, F. Drucker. Management: tasks, responsibilities, practice; [trans. translated from English by T. A. Moroz, A. N. Svirid, Yu. A. Polonskoy].* – Moscow [et al.]: Williams, 2008. – 989 p.; 23 cm. – ISBN 978-5-8459-1365-4.

7. *Kunts, G. Management: system and situational analysis of managerial functions: translated from English / G. Kunts, S. O'Donnell; under the general editorship and preface. academician D. M. Gvishiani.* – Moscow: Progress Publ., 1981. – Vol. 1, 1981. – 495 p.

8. *Porter, M. E. The competitive advantage of nations: with a new introduction.* – New York: The Free Press, 1990, Tenth edition Palgrave, 1998 – 855 p.

9. *Korotaev, D. N. Functional modeling of business processes of entrepreneurial activity / D. N. Korotaev // Bulletin of the Siberian State Automobile and Road Academy.* – 2011. – № 3(21). – Pp. 82-86. – EDN PBIJQP.

10. *Vaissi, G. R. and others. Strategy automation using IDEF0 – Proof of concept // Perspectives of operations research.* – 2015. – Vol. 2. – Pp. 106-113.

## Информация об авторе

**Тарасов А.С.**, аспирант, старший преподаватель кафедры менеджмента строительных организаций ФГБОУ ВО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» (г. Макеевка, Российская Федерация).

© Тарасов А.С., 2025.

## Information about the author

**Tarasov A.S.**, postgraduate student, Senior Lecturer at the Department of Construction Organizations Management of the Donbas National Academy of Construction and Architecture (Makeyevka, Russian Federation).

© Tarasov A.S., 2025.

# Направления развития социального менеджмента как ключевого фактора успешности организации

Дмитриева М.А., Дунаевский С.В.

Социальный менеджмент организации играет важную роль в современном бизнесе, поскольку он объединяет в себе аспекты управления персоналом и развития социальной структуры предприятия. Этот вид менеджмента направлен на создание благоприятной рабочей атмосферы, укрепление корпоративной культуры и повышение уровня удовлетворенности сотрудников.

Сущность социального менеджмента заключается в том, что он стремится не только эффективно распределять ресурсы и контролировать процессы, но также выстраивать партнерские отношения между руководством и персоналом. В результате правильно организованного социального менеджмента достигается не только повышение производительности труда, но и создание условий для роста мотивации сотрудников и формирования единой команды.

В статье охарактеризованы современные направления социального менеджмента как ключевого фактора успешности организации.

Практическая ценность углубленного изучения социального менеджмента как определяющего элемента организационной эффективности состоит в формировании инновационных подходов к руководству коллективами. Исследования в данной области открывают перспективы создания адаптивных управленческих моделей, способных оперативно реагировать на трансформации внешней и внутренней среды.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Дмитриева М.А., Дунаевский С.В. Направления развития социального менеджмента как ключевого фактора успешности организации // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 227–233.

ключевые слова

Социальный менеджмент, организация, фактор успешности, направления развития.

# Directions of development of social management as a key factor of success of the organization

Dmitrieva M.A., Dunaevsky S.V.

Social management of an organization plays an important role in modern business, since it combines aspects of personnel management and development of the social structure of the enterprise. This type of management is aimed at creating a favorable working atmosphere, strengthening corporate culture and increasing employee satisfaction.

The essence of social management is that it seeks not only to effectively allocate resources and control processes, but also to build partnerships between management and personnel. As a result of properly organized social management, not only increased labor productivity is achieved, but also the creation of conditions for the growth of employee motivation and the formation of a unified team.

The article describes modern trends in social management as a key factor in the success of an organization.

The practical value of an in-depth study of social management as a determining element of organizational effectiveness lies in the formation of innovative approaches to team management. Research in this area opens up prospects for creating adaptive management models that can quickly respond to transformations in the external and internal environment.

## FOR CITATION

Dmitrieva M.A., Dunaevsky S.V. Directions of development of social management as a key factor of success of the organization. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 227–233.

## APA

## KEYWORDS

*Social management, organization, success factor, development directions.*

## ВВЕДЕНИЕ

Социальный менеджмент организации является важным аспектом ее деятельности, направленным на создание условий для эффективного взаимодействия с различными сторонами: со-трудниками, клиентами, партнерами и обществом в целом. Введение в социальный менеджмент позволяет понять принципы формирования и реализации социальной политики организации, включая управление взаимоотношениями, участием в социально значимых проектах, развитием

корпоративной культуры и ответственности перед обществом.

Основные принципы социального менед-жмента организации определяются целями управ-ления человеческими ресурсами и развитием коллектива. Первым принципом является гар-монизация интересов работников и организации с целью повышения общей производительности труда. Важно также учитывать индивидуальные потребности сотрудников, чтобы обеспечить их мотивацию и удовлетворенность работой.

Доверие и открытость в отношениях между руководством и персоналом также играют ключевую роль в эффективном социальном менеджменте. Кроме того, принцип уважения и поддержки разнообразия в коллективе способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы и повышению доверия. Наконец, принцип непрерывного обучения и развития персонала помогает организации постоянно совершенствоваться и адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке [1, с. 643].

### **МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В современном мире анализ эволюционных процессов в сфере социального управления организациями требует глубокого системного подхода. Интеграция различных научных дисциплин становится необходимым условием для полноценного понимания трансформаций в данной области.

Аналитический аппарат исследования социального управления включает в себя многоуровневый сравнительный анализ, позволяющий выявлять общие и специфические тенденции в различных организационных структурах. Герменевтический подход обеспечивает глубинное понимание смыслов и контекстов управленческих решений, а феноменологическая редукция способствует выделению сущностных характеристик проблемных зон в развитии социального менеджмента.

### **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

Эффективность социального менеджмента организации играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития и процветания компании. Для повышения эффективность социального менеджмента учитывать показатели, такие как

уровень удовлетворенности сотрудников, уровень вовлеченности персонала в жизнь организации, уровень коммуникации и доверия в коллективе. Эти показатели позволяют руководству оценить эффективность социального менеджмента и внести необходимые корректизы для улучшения работы организации [2, с. 231].

Некоторые показатели, которые используются для оценки эффективности социального менеджмента в организации, отражены на рисунке 1.

Таким образом, социальный менеджмент, выступая ключевым фактором формирования корпоративной культуры, требует систематического анализа и измерения достигаемых результатов. Без регулярного мониторинга эффективности социальных инициатив невозможно определить их реальное воздействие на организационные процессы и климат в коллективе. Интегрированная оценка социального управления позволяет выявить скрытые резервы повышения производительности и лояльности персонала.

Современные методики оценки социальных показателей дают возможность трансформировать качественные характеристики в измеримые параметры. Это принципиально важно для обоснования инвестиций в человеческий капитал перед акционерами и руководством. Системное изучение эффективности социальных программ обеспечивает базис для принятия стратегических решений, затрагивающих все уровни организационной структуры [3, с. 3891].

Таким образом, императив оценки результативности социального менеджмента в организациях продиктован не только этическими



*Рисунок 1. Показатели оценки эффективности социального менеджмента в организации*

соображениями, но и pragматичными бизнес-интересами. Компании, внедряющие передовые практики в этой области, демонстрируют значительное улучшение финансовых показателей и устойчивость в периоды экономической турбулентности.

В современном мире бизнеса всё большее значение приобретает человеческий фактор. Организации сталкиваются с множеством вызовов при внедрении эффективных систем социального менеджмента. Успешное функционирование любого предприятия напрямую зависит от качества управления социальными процессами внутри коллектива.

Ключевым препятствием для развития социального менеджмента становится отсутствие интегрированного подхода к управлению человеческими ресурсами. Многие руководители по-прежнему рассматривают персонал исключительно как инструмент достижения экономических целей, игнорируя социально-психологические аспекты. Такая узость мышления приводит к снижению мотивации сотрудников и высокой текучести кадров [4, с. 1015].

Недостаточная квалификация управленческого персонала в области социальной психологии представляет собой еще одну существенную проблему. Руководители среднего звена часто не обладают необходимыми компетенциями для эффективного разрешения конфликтов и созда-

ния благоприятного психологического климата в коллективе. Инвестиции в обучение менеджеров социальным навыкам остаются недооцененными во многих организациях.

Отсутствие четких критериев оценки эффективности социального менеджмента существенно затрудняет его внедрение. В отличие от финансовых показателей, результаты социального управления сложно измерить количественно, что приводит к недостаточному вниманию к этой сфере со стороны высшего руководства. Разработка релевантных метрик социального благополучия организации представляется необходимым шагом для преодоления данного барьера.

Глобализация и цифровизация бизнес-процессов создают дополнительные вызовы для социального менеджмента. Управление удаленными командами требует новых подходов к поддержанию корпоративной культуры и командного духа. Виртуальные коммуникации не могут полностью заменить личное общение, что усложняет процессы социальной интеграции и формирования доверия между сотрудниками [5, с. 1003].

На рисунке 2 обозначены основные проблемы развития социального менеджмента организации.

Для преодоления указанных проблем организациям необходимо разрабатывать комплексные стратегии развития социального менеджмента с учетом своей специфики и корпоративной культуры. Только системный подход, объединяющий

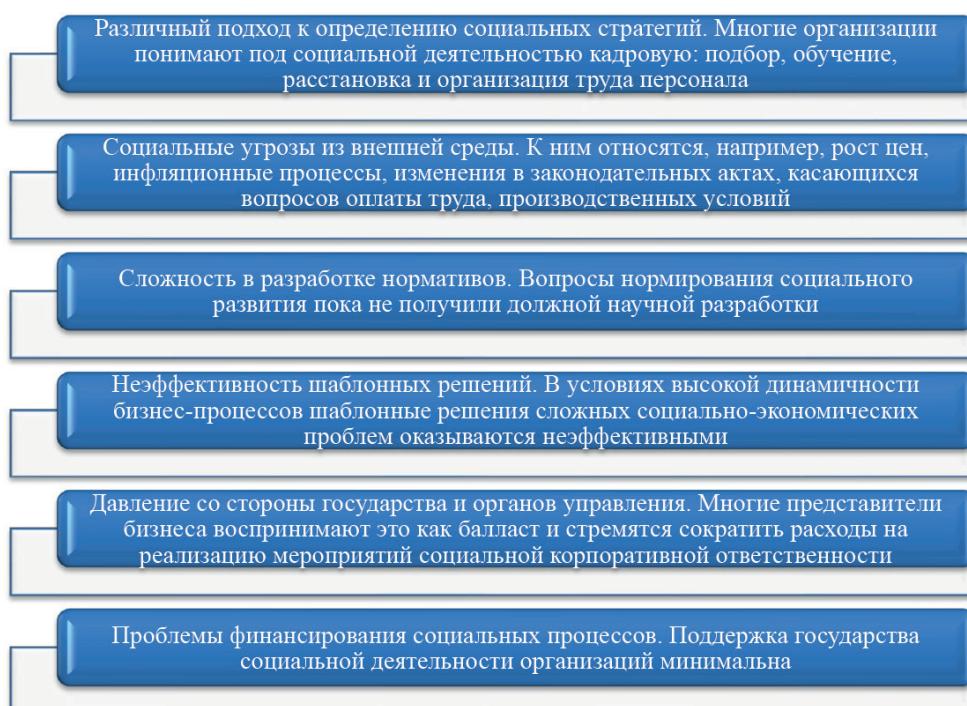


Рисунок 2. Проблемы развития социального менеджмента в организации

технологические, организационные и человеческие аспекты, способен обеспечить устойчивое развитие социального капитала организации в долгосрочной перспективе.

Анализ социального менеджмента предоставляет организациям инструментарий для развития корпоративной культуры, основанной на принципах взаимоуважения и командной синергии. Многочисленные практические наработки в этом направлении позволяют существенно повысить конкурентоспособность компаний в условиях глобализации и цифровизации экономики. При этом комплексный подход к социальному управлению способствует не только оптимизации бизнес-процессов, но и росту социальной ответственности предпринимательства [6].

В настоящее время традиционные парадигмы менеджмента уступают место интегрированным подходам, где человеческий капитал становится центральным элементом стратегического планирования.

Социальный менеджмент, изначально воспринимавшийся как второстепенное направление, сегодня трансформируется в фундаментальный драйвер организационного развития. Ключевые тенденции его эволюции включают цифровизацию социальных взаимодействий, персонализацию управлеченческих практик и внедрение инклюзивных моделей принятия решений.

Особую значимость приобретает интеграция принципов устойчивого развития в социальный

менеджмент. Компании, имплементирующие ESG-критерии (экологические, социальные, управленческие) в свои операционные процессы, демонстрируют повышенную адаптивность к рыночным изменениям и укрепляют доверие стейкхолдеров [7, с. 88].

Формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях сотрудничества и социальной ответственности, становится не просто этическим императивом, но и конкурентным преимуществом. Организации, инвестирующие в благополучие сотрудников и развитие местных сообществ, создают экосистему взаимной поддержки, способствующую долгосрочному процветанию.

Перспективные направления развития социального менеджмента включают применение поведенческой экономики для оптимизации мотивационных систем, внедрение технологий искусственного интеллекта для персонализированного обучения и развитие гибридных моделей организации труда, учитывающих индивидуальные потребности различных поколений сотрудников.

В эпоху глобальных вызовов социальный менеджмент становится не просто инструментом оптимизации внутренних процессов, но и механизмом формирования устойчивых экосистем, объединяющих бизнес, общество и окружающую среду в гармоничное целое [8, с. 126].

Некоторые направления развития социального управления как ключевого фактора успеха организации представлены на рисунке 3.

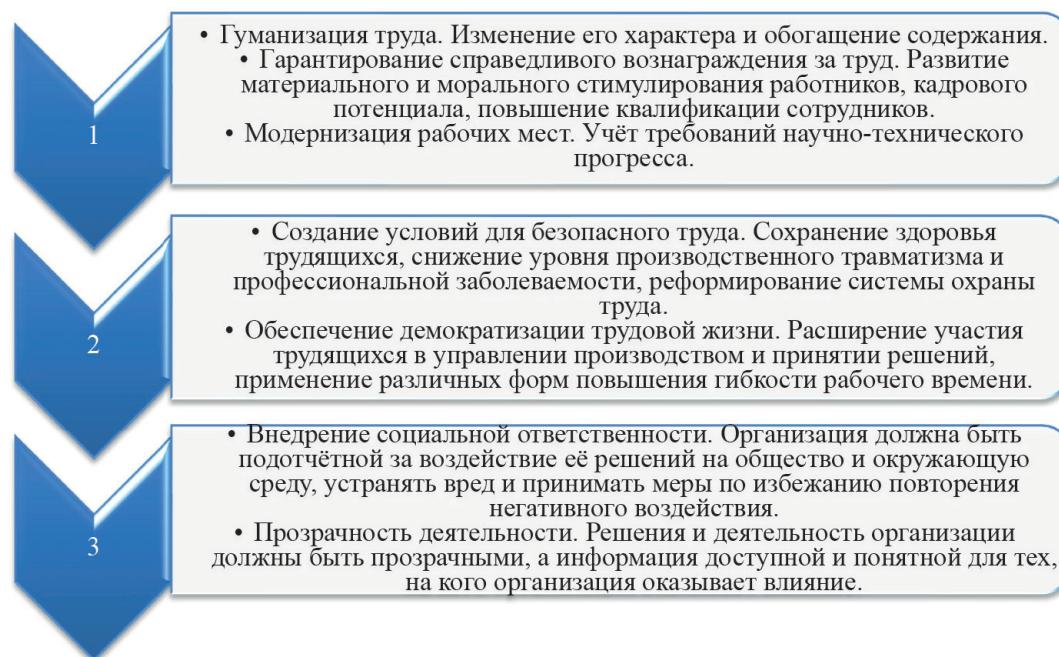


Рисунок 3. Направления развития социального управления как ключевого фактора успеха организации

Также следует отметить, что прикладная значимость исследований в области социального менеджмента выражается также в создании методологического базиса для построения устойчивых организационных структур, ориентированных на долгосрочное развитие и стабильность в условиях рыночной неопределенности [9, с. 183].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной парадигме управления организациями всё более отчетливо прослеживается тенденция к гуманизации бизнес-процессов. Социальный менеджмент, некогда считавшийся второстепенным аспектом корпоративного управления, сегодня выходит на передовые позиции как детерминанта долгосрочной конкурентоспособности.

Трансформация традиционных подходов к управлению человеческими ресурсами привела к формированию принципиально новых концептуальных моделей организационного вза-

имодействия. Ключевые траектории эволюции социального менеджмента определяют не только внутрикорпоративный климат, но и потенциал адаптивности компании к турбулентным изменениям внешней среды [10, с. 259].

Исследования последних лет убедительно демонстрируют, что компании, инвестирующие в развитие социальных аспектов менеджмента, демонстрируют более высокие показатели операционной эффективности и лояльности стейкхолдеров. Этот феномен объясняется синергетическим эффектом от интеграции ценностно-ориентированного подхода в управленческие практики.

Таким образом, векторы развития социального менеджмента сегодня определяют не только гуманитарную составляющую бизнеса, но и становятся фундаментальным фактором организационного превосходства в высококонкурентной бизнес-среде.

## Список литературы

1. Морозова, И. А. Совершенствование управления устойчивым развитием бизнеса в России на основе принципов социальной и экологической ответственности с помощью ESG-менеджмента / И. А. Морозова, А. И. Сметанина, А. С. Сметанин // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 643-656.
2. Клейнер, Г. Б. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века // Российский журнал менеджмента. – 2018. – Т. 16. – № 2. – С. 231-252.
3. Макаров, И. Н., Евсин, М. Ю., Шаповалова, И. Б., Арутюнян, В. А. ESG-менеджмент: устойчивое развитие как фактор стратегического успеха компаний // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – № 10. – С. 3891-3900.
4. Осипов, В. А., Красова, Е. В., Вичковский, Н. А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – № 4. – С. 1015-1032.
5. Столяров, Н. О. Роль организационной культуры в развитии экосистем современных компаний // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – № 4. – С. 1003-1014.
6. Рейтинг российских компаний ESG 2023 по состоянию на 01.02.2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raexpert.eu/esg\\_corporate\\_ranking/](https://raexpert.eu/esg_corporate_ranking/) (дата обращения: 09.09.2025).
7. Лян, Ю., Ли, М. Дж., Юнг, Дж. С. Динамические способности и стратегия ESG для устойчивого управления эффективностью // Рубежи психологии. – 2022. – № 13. – С. 88-89. – Doi: 10.3389/fpsyg.2022.887776.
8. Молчанов, И. Н., Степанова, Н. С. Стратегия корпоративной социальной ответственности и финансовые результаты российских компаний // В сборнике: Современные тенденции развития науки и образования: Теория и практика. Материалы I Международной научно-практической конференции. – 2022. – С. 126-131.
9. Попкова, Е. Г., Соловьев, А. А., Сметанин, А. А. ESG-менеджмент качества в цифровом бизнесе России с опорой на ответственное инновации и институты информационного общества // На страже экономики. – 2023. – № 1. – С. 183-184.
10. Рубцов, А. В., Мамаева, С. В., Киргизова, Е. В., Лукин, Ю. Л., Шмульская, Л. С., Мальцева, М. В. Понятие ответственного менеджмента в контексте тенденций экономики замкнутого цикла // Российский экономический интернет-журнал. – 2021. – № 3. – С. 259-263.

## References

1. Morozova, I. A. Improving the management of sustainable business development in Russia based on the principles of social and environmental responsibility with the help of ESG management / I. A. Morozova, A. I. Smetanina, A. S. Smetanin // Leadership and Management. – 2023. – Vol. 10, № 2. – Pp. 643-656.
2. Kleiner, G. B. Humanistic management, social management, systems management – the path to the management of the XXI century // Russian journal of management. – 2018. – Vol. 16. – № 2. – Pp. 231-252.
3. Makarov, I. N., Evsin, M. Yu., Shapovalova, I. B., Arutyunyan, V. A. ESG management: sustainable development as a factor in the strategic success of the company // Creative economy. – 2022. – Vol. 16. – № 10. – Pp. 3891-3900.
4. Osipov, V. A., Krasova, E. V., Vichkovsky, N. A. Modern approaches to strategic management at the enterprise in conditions of uncertainty // Leadership and Management. – 2022. – Vol. 9. – № 4. – Pp. 1015-1032.
5. Stolyarov, N. O. The role of organizational culture in the development of ecosystems of modern companies // Leadership

and Management. – 2022. – Vol. 9. – № 4. – Pp. 1003-1014.

6. *ESG Ranking of Russian Companies 2023 as of 01.02.2023.* – [Electronic resource]. – Access mode: [https://raexpert.eu/esg\\_corporate\\_ranking/](https://raexpert.eu/esg_corporate_ranking/) (access date: 09.09.2025).

7. *Liang, Y., Lee, M. J., Jung, J. S. Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance // Frontiers in Psychology.* – 2022. – № 13. – Pp. 88-89. – Doi: 10.3389/fpsyg.2022.887776.

8. *Molchanov, I. N., Stepanova, N. S. Corporate Social Responsibility Strategy and Financial Performance of Russian Companies //* In the collection: *Modern Trends in the Development of Science and Education: Theory and Practice. Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference.* – 2022. – Pp. 126-131.

9. *Popkova, E. G., Soloviev, A. A., Smetanin, A. A. ESG quality management in the digital business of Russia based on responsible innovation and institutions of the information society // On guard of the economy.* – 2023. – № 1. – Pp. 183-184.

10. *Rubtsov, A. V., Mamaeva, S. V., Kirgizova, E. V., Lukin, Yu. L., Shmulskaya, L. S., Maltseva, M. V. The concept of responsible management in the context of circular economy trends // Russian Economic Internet Journal.* – 2021. – № 3. – Pp. 259-263.

## Информация об авторах

**Дмитриева М.А.**, кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой «Психологии и педагогики» Московского университета им. С. Ю. Витте, филиал в г. Ростове-на-Дону (г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация).

**Дунаевский С.В.**, старший преподаватель кафедры «Психологии и педагогики» Московского университета им. С. Ю. Витте, филиал в г. Ростове-на-Дону (г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация).

© Дмитриева М.А., Дунаевский С.В., 2025.

## Information about the authors

**Dmitrieva M.A.**, Ph.D. in psychology, Associate Professor, Head of the Department of Psychology and Pedagogy of the Witte Moscow University, branch in the Rostov-on-Don (Rostov-on-Don, Russian Federation).

**Dunaevsky S.V.**, Senior Lecturer at the Department of Psychology and Pedagogy of the Witte Moscow University, branch in the Rostov-on-Don (Rostov-on-Don, Russian Federation).

© Dmitrieva M.A., Dunaevsky S.V., 2025.

# Ключевые направления совершенствования корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием

Симоненко Н.В.

В настоящей статье проводится комплексный анализ современного состояния и перспектив развития корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием. Автор детально исследует системные противоречия, возникающие из-за двойственной правовой природы таких компаний, которые обязаны одновременно соблюдать требования рыночной эффективности в соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и выполнять масштабные государственные социально-экономические программы. Демонстрируются практические последствия этого конфликта интересов, включая хроническое недофинансирование инфраструктурных проектов, вынужденное сокращение стратегических инвестиций под давлением дивидендных требований и накопление убытков от выполнения публичных обязательств.

В работе представлен сравнительный анализ ключевых характеристик обеих организационно-правовых форм с выделением таких критериев, как цель деятельности, распределение прибыли и система отчетности. Особое внимание уделяется анализу преимуществ и рисков трансформации, включая проблему бюрократизации и способы её минимизации через внедрение механизмов делегирования полномочий. Дополнительно рассматриваются альтернативные модели оптимизации корпоративного управления, включая создание специализированных дочерних структур для реализации социальных функций и передачу стратегических активов в доверительное управление государственным институтам развития. В заключении формулируются комплексные условия успешной трансформации, обеспечивающие баланс между операционной автономией компаний и эффективным выполнением государственных задач.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

## ГОСТ 7.1-2003

Симоненко Н.В. Ключевые направления совершенствования корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 234–238.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*Корпоративное управление, акционерные общества с государственным участием, публично-правовые компании, организационно-правовая трансформация, конфликт интересов, государственный контроль, эффективность управления, дивидендная политика, стратегические активы, доверительное управление.*

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-234-238

# Key directions for improving corporate governance in joint-stock companies with state participation

**Simonenko N.V.**

This article provides a comprehensive analysis of the current state and development prospects of corporate governance in joint-stock companies with state participation. The author thoroughly investigates the systemic contradictions arising from the dual legal nature of such companies, which are required to simultaneously comply with market efficiency requirements under Federal Law № 208-FZ dated December 26, 1995, "On Joint-Stock Companies," and implement large-scale state socio-economic programs. The practical consequences of this conflict of interest are demonstrated, including the chronic underfunding of infrastructure projects, forced reduction of strategic investments under dividend pressure, and the accumulation of losses from fulfilling public obligations.

The paper presents a comparative analysis of the key characteristics of both organizational and legal forms, highlighting criteria such as the purpose of activity, profit distribution, and reporting systems. Particular attention is paid to the analysis of the advantages and risks of transformation, including the problem of bureaucratization and ways to minimize it through the introduction of delegation mechanisms. Alternative models for optimizing corporate governance are additionally considered, including the creation of specialized subsidiary structures for implementing social functions and the transfer of strategic assets into trust management to state development institutions. The conclusion formulates comprehensive conditions for a successful transformation that ensures a balance between the operational autonomy of companies and the effective performance of state tasks.

FOR CITATION

Simonenko N.V. Key directions for improving corporate governance in joint-stock companies with state participation. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 234–238.

APA

KEY WORDS

*Corporate governance, joint-stock companies with state participation, public-law companies, organizational and legal transformation, conflict of interests, state control, management efficiency, dividend policy, strategic assets, trust management.*

Корпоративное управление в акционерных обществах с государственным участием (АО с ГУ) представляет собой сложный симбиоз рыночных механизмов и публично-правовых функций. Эти компании, занимая стратегически важное положение в экономике, призваны гибко сочетать коммерческую эффективность с решением масштабных социально-экономических задач. Однако

их правовая природа, определяемая Федеральным законом № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», изначально ориентирована на извлечение прибыли, что вступает в системное противоречие с возложенными на них публичными обязательствами. Данный дуализм порождает хронический конфликт интересов, когда необходимость выплаты дивидендов акционерам сталкивается

с требованием финансировать убыточные, но социально значимые проекты. Как справедливо отмечает А. В. Белицкая [1], ключевая специфика подобных образований заключается в их двойственной природе: с одной стороны, они вынуждены функционировать в конкурентной рыночной среде, а с другой – несут бремя реализации масштабных государственных программ, что объективно требует выработки особых подходов к их правовому регулированию.

Яркой иллюстрацией этой проблемы является деятельность таких компаний, как ПАО «Россети» и ОАО «РЖД». С одной стороны, они функционируют в конкурентной среде и должны демонстрировать коммерческую результативность. С другой – вынуждены нести бремя реализации государственных программ, направляя значительную часть ресурсов на модернизацию инфраструктуры или обеспечение услуг по социальным тарифам. Это приводит к структурному недофинансированию стратегических проектов и снижению общей эффективности управления. Например, давление по дивидендным выплатам может вынуждать компании ежегодно сокращать инвестиции в инфраструктуру на 15–20%, что напрямую противоречит долгосрочным национальным интересам.

Возвращаясь к примеру ПАО «Россети», видим, что компания, несмотря на коммерческий статус, вынуждена направлять до 60% бюджета на модернизацию энергосетей в рамках нацпроекта «Цифровая экономика». При этом давление акционеров, требующих дивидендов, вынуждает ежегодно сокращать инвестиции в инфраструктуру на 15–20%. Это глубокое противоречие между формальной ориентацией на прибыль и фактическим исполнением государственных мандатов характерно для большинства подобных структур.

В качестве стратегического решения данного конфликта рассматривается трансформация акционерных обществ с государственным участием в публично-правовые компании (ППК). Правовой основой для такого перехода служит Федеральный закон от 03.07.2016 № 236-ФЗ «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации». Ключевым преимуществом модели ППК является законодательное закрепление приоритета публичных целей над коммерческими. Важнейшей характеристикой ППК выступает запрет на распределение прибыли между участниками, что позволяет реинвестировать все генерируемые доходы в реализацию государственных задач. Опыт уже функциони-

рующих ППК, таких как «Российский экологический оператор», демонстрирует результативность данного подхода: направление 92% бюджета на строительство мусороперерабатывающих комплексов позволило значительно увеличить долю переработанных отходов. Как подчеркивает Т. П. Торочкина, введение такой организационно-правовой формы как публично-правовая компания стало очередным шагом органов государственной власти Российской Федерации на пути изыскания жизнеспособной модели участия государства в предпринимательской и иной экономической деятельности [2].

Сравнительный анализ ключевых характеристик АО и ППК позволяет наглядно оценить их фундаментальные различия:

Таблица 1

Критерий	Акционерное общество (АО)	Публично-правовая компания (ППК)
Цель деятельности	Извлечение прибыли	Реализация государственных задач
Учредитель	Государство, частные лица, юрлица	Российская Федерация
Распределение прибыли	Дивиденды акционерам	Запрет на распределение прибыли

Важным аспектом совершенствования корпоративного управления является введение института независимых директоров. Как указывает Е. О. Дмитриев [3], это направлено на минимизацию конфликтов интересов и увеличение инвестиционной привлекательности компании. Однако на практике сохраняется серьезный риск доминирования представителей государства в советах директоров, что неизбежно снижает эффективность и оперативность принятия решений. Эта проблема приобретает особую остроту в условиях цифровизации: переход на электронные платформы для голосования акционеров, регламентированный поправками в Федеральный закон «Об акционерных обществах», несомненно, повышает прозрачность процессов, но одновременно требует значительных инвестиций в обеспечение кибербезопасности.

Несмотря на очевидные преимущества, переход к модели ППК сопряжен с рисками, ключевым из которых является усиление бюрократической нагрузки. Многоуровневая система согласований может существенно замедлять внедрение технологических решений и реализацию проектов. Для минимизации этих негативных эффектов необходимы продуманные механизмы делегирования

полномочий и внедрение гибких инструментов управления, таких как «регуляторные песочницы» для тестирования инноваций. Согласно докладу НИФИ Минфина, 38% руководителей госкомпаний прямо указывают, что избыточный административный контроль существенно замедляет внедрение необходимых технологических решений.

Таким образом, реорганизация акционерных обществ с государственным участием в публично-правовые компании представляет собой перспективный вектор развития для стратегических отраслей. Этот переход позволяет преодолеть системный конфликт между коммерческими и публичными интересами, унифицировать правовое регулирование и сконцентрировать ресурсы на достижении национальных целей. Успех данной трансформации будет зависеть от четкого законодательного закрепления приоритетов, внедрения эффективных механизмов контроля на основе KPI и минимизации административных барьеров, что в совокупности создаст условия для повышения прозрачности и результативности управления государственными активами. Как отмечает Н. С. Гнездилов [4], публично-правовая компания представляет собой форму делегирования функций и полномочий публично-правового характера, что позволяет оптимизировать систему управления за счет устранения дублирующих функций.

Данный подход позволяет сохранить коммерческую природу головного акционерного общества, одновременно обеспечивая целевое выполнение публичных обязательств. Формирование такой структуры осуществляется совместно акционерным обществом и Российской Федерацией, при этом в уставном капитале гарантируется долевое участие государства, обеспечивающее формирование совета директоров дочерней компании исключительно из числа государственных служащих. Это создает механизм прямого подчинения деятельности дочерней компании стратегическим целям государства. Выделение социальных функций в отдельный юридический субъект позволяет минимизировать конфликт интересов: головное общество фокусируется на рыночных показателях и операционной эффективности, тогда как дочерняя структура концентрируется на реализации инфраструктурных проектов и социальных программ. Подобное разделение не только повышает прозрачность финансирования государственных задач, но и упрощает аудит и оценку результативности как коммерческой, так и социальной деятельности.

Альтернативной моделью модернизации управления является передача стратегических активов в доверительное управление государственным институтам развития. Данный механизм, в отличие от полной реорганизации, сохраняет юридический статус акционерного общества, но трансформирует операционный контроль над ключевыми активами. Процедура начинается с заключения договора доверительного управления между обществом и специализированной государственной управляющей структурой, такой как ВЭБ.РФ, где детально фиксируются объекты управления, сроки и целевые показатели эффективности. Государственный управляющий получает полномочия по эксплуатации и развитию переданных активов при сохранении права собственности за акционерным обществом. Ключевым элементом системы контроля становится ежеквартальная отчетность перед межведомственной комиссией, оценивающей достижение KPI, связанных с модернизацией инфраструктуры и оптимизацией издержек. Данный подход обеспечивает гибкость управления стратегическими активами при сохранении рыночной дисциплины и позволяет сочетать операционную автономию с подотчетностью государству.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ позволяет констатировать, что совершенствование корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием требует преодоления фундаментального противоречия между их коммерческой природой и публичными функциями. Накопленная практика демонстрирует системную неэффективность модели АО в тех случаях, когда компании вынуждены балансировать между требованиями рыночной эффективности и исполнением государственных мандатов, что приводит к хроническому недофинансированию стратегических проектов и распылению управленических ресурсов. В этой связи трансформация таких обществ в публично-правовые компании представляется стратегически оправданным направлением реформирования, позволяющим законодательно закрепить приоритет публичных интересов и создать механизмы целевого реинвестирования прибыли.

Успех организационно-правовой трансформации будет определяться комплексным подходом, включающим не только смену правового статуса, но и формирование адекватной системы контроля и управления. Ключевыми условиями являются разработка четких KPI, привязанных

к национальным проектам, внедрение гибких механизмов делегирования полномочий для минимизации бюрократических издержек, а также создание прозрачной системы отчетности. Альтернативные модели, такие как выделение социальных функций в дочерние структуры или

передача активов в доверительное управление, могут служить эффективными промежуточными решениями, обеспечивающими баланс между операционной автономией и государственным контролем в процессе поэтапного реформирования.

## Список литературы

1. *Белицкая, А. В. Государство как участник и регулятор инвестиционных отношений в рамках государственно-частного партнерства / А. В. Белицкая // Бизнес, менеджмент и право. – 2017. – № 1/2. – С. 42–46.*
2. *Торочкина, Т. П. Правовой статус публично-правовых компаний в Российской Федерации / Т. П. Торочкина // СП. – 2020. – № 4. – С. 56–64.*
3. *Дмитриев, Е. О. Особенности принятия решений независимыми директорами / Е. О. Дмитриев // ТДР. – 2010. – № 11. – С. 115–116.*
4. *Гнездилов, Н. С. Публично-правовая компания как форма делегирования функций и полномочий публично-правового характера / Н. С. Гнездилов // Мировая наука. – 2019. – № 12 (33). – С. 91–94.*
5. *Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».*
6. *Федеральный закон «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.07.2016 № 236-ФЗ.*

## References

1. *Belitskaya, A. V. The state as a participant and regulator of investment relations within public-private partnership / A. V. Belitskaya // Business, Management and Law. – 2017. – № 1/2. – Pp. 42–46.*
2. *Torochkina, T. P. Legal status of public-law companies in the Russian Federation / T. P. Torochkina // SP. – 2020. – № 4. – Pp. 56–64.*
3. *Dmitriev, E. O. Features of decision-making by independent directors / E.O. Dmitriev // TDR. – 2010. – № 11. – Pp. 115–116.*
4. *Gnedilov, N. S. Public-law company as a form of delegation of public-law functions and powers / N. S. Gnedilov // World of Science. – 2019. – № 12 (33). – Pp. 91–94.*
5. *Federal Law № 208-FZ of December 26, 1995 “On Joint-Stock Companies”.*
6. *Federal Law “On Public-Law Companies in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation” № 236-FZ dated July 3, 2016.*

## Информация об авторе

**Симоненко Н.В.**, аспирант Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Симоненко Н.В., 2025.

## Information about the author

**Simonenko N.V.**, postgraduate student of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Simonenko N.V., 2025.



**Информация для авторов**

**Information for Authors**

# Правила оформления и условия публикации статьи

Журнал научных публикаций по экономике «Дискуссия» выходит 12 раз в год. Авторам статьи для своевременной подготовки очередного номера журнала необходимо направить в адрес редакции заявку на публикацию и текст статьи по электронной почте: [journal-discussion@mail.ru](mailto:journal-discussion@mail.ru).

## 1. Правила оформления статьи

Сначала указываются инициалы и фамилия автора (–ов), затем – полное название организации, город и страна, электронный адрес. Ниже печатается название статьи (прописными буквами, шрифт – полужирный, кегль – 14 пт). После отступа в 1 интервал следует текст:

- набор в текстовом редакторе Microsoft Word 2003;
- шрифт – Times New Roman, кегль – 14 пт;
- формат страницы А4 (210×297 мм), поля: 20 мм – вверху, 25 мм – внизу, слева и справа;
- выравнивание текста – по ширине;
- новый абзац начинается с красной строки с отступом 1,3–1,5 см;
- объем статьи должен быть не менее 10 страниц через интервал 1,5;
- количество использованных источников не может быть менее 10. Ссылки на источники оформляются в стиле APA;
- выделение какой-либо мысли автора в основном тексте статьи возможно только курсивом, дополнительное выделение полужирным шрифтом не допускается;
- сокращения слов не допускаются, кроме общепринятых. Аббревиатуры при первом их упоминании должны быть полностью расшифрованы (например: Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ)).

2. Еще одним обязательным требованием к публикации является наличие к ней аннотации и ключевых слов. Аннотация представляет собой краткую характеристику тематического содержания статьи. В ней необходимо указать, что нового

несет в себе данный материал. Рекомендуемый объем аннотации – 150–250 слов. Ключевые слова – 8–10 слов и словосочетаний. Аннотация на английском языке должна содержать не менее 1 500 символов.

3. В заявке должны быть указаны: фамилия, имя, отчество автора (авторов); ученая степень, ученое звание; должность; организация, в которой работает автор (авторы), город, страна, в которой находится организация, электронный адрес для связи, название рубрики и количество печатных экземпляров для пересылки.

4. Перед отправкой статьи в редакцию автор принимает на себя обязательство в том, что текст статьи является окончательным вариантом, содержит достоверные сведения, касающиеся результатов исследования, и не требует доработок.

5. Все статьи, поступающие в редакцию, проходят обязательное рецензирование согласно «Положению о рецензировании научных статей в журнале «Дискуссия», утвержденному главным редактором (представлено на сайте журнала по адресу: [www.discussionj.ru](http://www.discussionj.ru)). Обязательным условием публикации является положительное решение рецензента. При положительной рекомендации статьи по мере необходимости редактируются и корректируются (вносится орфографическая, пунктуационная, стилистическая правка). Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, имеющие редакционный характер и не затрагивающие принципиальные вопросы.

Если статья возвращена автору на доработку, она должна быть исправлена и отправлена в редакцию в максимально короткие сроки. После выхода номера автору высылается 1 экземпляр журнала.

# Rules and conditions of publication article

Journal of scientific publications «Discussion» is published 6 times a year. The authors for the timely preparation of the next issue should send to the editorial office an application for publication and the text of the article before the 1st of each month by e-mail: journal- discussion@mail.ru.

## 1. Rules for articles' writing

At first initials and surname of author(s) should be mentioned, then full name, city and country, email address. Below article title is printed (in capital letters, font is boldface, type size – 14. After indentation in one interval the text should be placed.

- Text editor Microsoft Word 2003;
- Font – Times New Roman, type size – 14;
- Page format: A4 (210×297 mm), margin: 20 mm – from the top, 25 mm – from the bottom, left and right;
- Text alignment should be made by width;
- New paragraph begins with a indent line 1.3–1.5 cm;
- Setting any thoughts of author from main text is possible only in italics, additional setting with boldface font is not allowed;
- Contraction of the words are not allowed, except generally accepted forms.

**2. Another one requirement for publication is the presence abstract and keywords.** The photo is preferable to be in business style. For article co-authors photo is not required. The abstract is a brief description of the thematic content of the article. The abstract should indicate what the new information bears this material. The recommended volume of abstract is 150-250 words. Keywords should contain 8-10 words and phrases.

**3. The application should content:** second name, first name, patronymic of author(s); academic degree, academic rank; position; organization that represents author; organization's address; phone number (including city's prefix); e-mail; desired topic and number of copies.

**4. Before sending the text of the article to the publisher** the author undertakes that the text of the article is the final version, contains reliable information concerning the results of the investigation, and does not require modification.

**5. All articles submitted to the editor** are subjected to mandatory reviewing in accordance with the «Regulation on reviewing scientific articles» approved by the Chief Editor. The full version of the document is posted at the journal's website: [www.discussionj.ru](http://www.discussionj.ru). Prerequisite condition of the publication is a positive solution of the reviewer. In the case of positive recommendation, if it is necessary, articles can be edited or corrected (orthographical, punctuation and stylistics editing). The editors do not coordinate with the authors the possible changes and reductions of the manuscript which have editorial nature and do not affect the fundamental questions. In case of sending articles for revision it should be returned in corrected variant as soon as possible. After the release of publication one copy of the magazine is sent to the author.

Журнал научных публикаций по экономике

ДИСКУССИЯ № 7 (140)  
ИЮЛЬ 2025

Journal of scientific publications on economic

DISCUSSION № 7 (140)  
JULY 2025

[www.discussionj.ru](http://www.discussionj.ru)

16+

АДРЕС ТИПОГРАФИИ

ООО «Издательский дом «Ажур»,  
620075, г. Екатеринбург, ул. Восточная, д. 54  
Тел.: (343) 350-78-28

Тираж: 500 экз.

Дата выхода в свет 28.07.2025. Цена свободная.

Индекс подписки 13092 (Урал-пресс).

Перепечатка материалов невозможна без письменного  
разрешения редакции. При цитировании ссылка на журнал  
«Дискуссия» обязательна.

Редакция не несёт ответственности за содержание рекламных объявлений. Мнение авторов не всегда совпадает с мнением  
редакции.

ADDRESS OF THE PRINTING HOUSE

Publishing House Azhur,  
620075, Yekaterinburg, ul. Vostochnaya, 54  
Tel: (343) 350-78-28, (343) 350-78-49  
Signed in the press 28.07.2025  
The price is free.

Reprinting of materials is impossible without the written  
permission of the editorial staff. When quoting a reference to the  
journal «Discussion» is required.

The editorial board is not responsible for the content of advertisements. The opinion of the authors does not always coincide with the  
opinion of the editors.

АДРЕС ИЗДАТЕЛЯ

ООО «Институт современных технологий управления»  
Адрес: 620073, г. Екатеринбург, ул. Академика Шварца, д. 10,  
к. 2, оф. 109  
Тел.: +7-950-540-97-69

ISSN: 2077-7639

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору  
в сфере связи, информационных технологий и массовых  
коммуникаций, регистрационный номер ПИ № ФС 77-82602

PUBLISHER'S ADDRESS

«Institute of Modern Management Technologies»  
Address: 620073, Yekaterinburg, str. Academician Schwartz, 10/2,  
office 109  
Tel.: +7-950-540-97-69

ISSN: 2077-7639