



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ  
ЕСТЕСТВЕННЫХ НАУК



**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»**

**совместно с**

*Вольным экономическим обществом России*

*Российской академией естественных наук*

*Приволжским территориальным советом*

*Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество»*

*Аудиторской компанией «Kept»*

*ООО «Премьер аудит»*

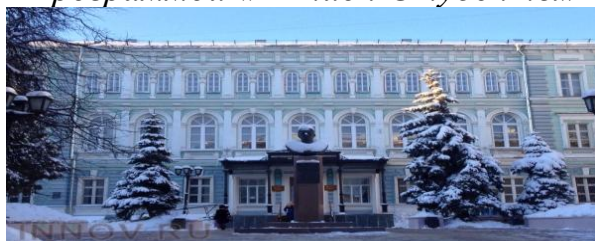
*Фондом ИНТЦ «Квантовая долина»*

*Федеральным государственным казенным*

*образовательным учреждением высшего образования*

*«Нижегородская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации»*

*Программой «Аktion Студенты»*



## **СБОРНИК СТАТЕЙ**

**II Международной научно-практической конференции  
«Актуальные проблемы экономики, управления, учета и аудита в  
цифровой индустрии»,  
посвященной 260-летию Вольного экономического общества России  
5 декабря 2025 г.  
В 2 томах  
Том, включающий 1 секцию**

г. Нижний Новгород  
2026 г.

УДК 657  
ББК 65.05  
А43

*Редакционная коллегия:*

д.э.н., профессор Плехова Ю.О.,  
к.э.н., доцент Климова Е.З., к.э.н., доцент Ковылкин Д.Ю.

*Рецензенты:*

Морозова Галина Алексеевна – профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры «Управление инновационной деятельностью» ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева»;

Рамазанов Сейфуллах Агаевич – профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры «Цифровая экономика» ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева»;

Штефан Мария Александровна – доцент, кандидат экономических наук, декан Факультета экономики НИУ «Высшая школа экономики».

**Актуальные проблемы экономики, управления, учета и аудита в цифровой индустрии:** Сборник научных статей. В 2 томах. Том, включающий 1 секцию / ред. кол. – Ю.О. Плехова, Е.З. Климова, Д.Ю. Ковылкин. – Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2026. – 214 с.

*Точка зрения редакционной коллегии может не совпадать с точкой зрения авторов, представленных в сборнике статей.*

Сборник включает в себя тезисы докладов и статьи, рассмотренные в рамках II Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики, управления, учета и аудита в цифровой индустрии» 5 декабря 2025 г., в части 1 секции.

© Колл. Авторы, 2026

© Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского, 2026

## СОДЕРЖАНИЕ

### СЕКЦИЯ 1. «ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ»

<b>Кузнецова С.Н.</b> Стратегические приоритеты и механизмы обеспечения технологического суверенитета промышленных парков в условиях трансформации глобального технологического ландшафта	<b>5</b>
<b>Фролов В.Г.</b> Основные факторы, ограничивающие рост промышленного сектора экономики	<b>12</b>
<b>Павлова И.А., Чесноков Д.Р.</b> Анализ рынка стоматологических услуг в России	<b>15</b>
<b>Ковылкин Д.Ю.</b> Эволюция информационных технологий и их роль в развитии экономики	<b>19</b>
<b>Гнелицкая Н.В., Ковылкин Д.Ю.</b> Анализ подходов к определению понятия «риск»	<b>25</b>
<b>Орлова Д.Б.</b> Оценка эффективности мероприятий корпоративной социальной ответственности для компаний разного масштаба	<b>33</b>
<b>Плехова Ю.О., Перова В.И., Густова П.А.</b> Нейросетевое моделирование цифровой трансформации в субъектах России как фактора инновационного развития экономики в аспекте национальных целей страны	<b>41</b>
<b>Захаров В.Я., Абубакаров З.М.</b> Типы работников и производительность труда	<b>49</b>
<b>Виноградов Н.В.</b> Формирование системы экономико-правовых механизмов обеспечения устойчивого развития отечественного промышленного комплекса	<b>54</b>
<b>Горина М.С., Ильичева Н.М.</b> Основные методы и способы управления экономической безопасностью предприятия	<b>59</b>
<b>Андряшина Н.С., Пестова Н.В.</b> Методы и модели управления производственными запасами на предприятии	<b>64</b>
<b>Кирюченкова В.А.</b> Диагностика банкротства юридического лица: экономико-правовой анализ	<b>69</b>
<b>Горький А.С.</b> Экономические механизмы и инструменты развития предприятий в современных региональных инновационных системах	<b>73</b>
<b>Аллагулов Р.Х.</b> Эволюция концепций от классического импортозамещения к современному технологическому суверенитету	<b>78</b>
<b>Павлова И.А., Дюдякова Е.С.</b> Экономическая оценка внедрения китайских брендов на российский авторынок	<b>82</b>
<b>Трофимова Д.В.</b> Инвестиционный проект: оценка и анализ эффективности в сфере транспорта	<b>89</b>
<b>Безрукова Н.А., Цапина Т.Н.</b> Развитие молодых кадров на предприятии: мотивация, ценности и вызовы для традиционного управления трудовыми ресурсами на производстве	<b>94</b>
<b>Коскинен А.А.</b> Правовые аспекты создания и функционирования свободных экономических зон и территорий опережающего развития в Российской Федерации	<b>100</b>
<b>Грачева А.Е., Иваньковский С.Л.</b> Наставничество как важнейшее условие кадровой политики компании	<b>106</b>

<b>Шугуров П.С.</b> Субъекты малого и среднего предпринимательства в аграрном секторе экономики как объект государственной поддержки	<b>112</b>
<b>Саакян А.Г.</b> Развитие промышленности Нижегородской области: тренд на импортозамещение	<b>119</b>
<b>Кобзев И.А., Стрелкова Л.В.</b> Развитие научно-производственной кооперации в рамках инновационного развития: опыт Китая, Японии и Южной Кореи	<b>125</b>
<b>Дюсегалиева Б.М.</b> Методические аспекты разработки и реализации стратегии создания экосистем	<b>131</b>
<b>Гагаринова А.В.</b> Корпоративная стратегия ПАО «Газпром»: факторы формирования и рекомендации по ее оптимизации	<b>136</b>
<b>Ивашина М.М.</b> Особенности ценообразования на современном промышленном предприятии	<b>141</b>
<b>Ягунова Е.Е.</b> Место международных компаний в системе российского законодательства	<b>145</b>
<b>Галимова М.П.</b> Цифровая трансформация бизнес-моделей как инструмент обеспечения технологической независимости и лидерства	<b>150</b>
<b>Михеева В.А., Гречко Н.М.</b> Цифровой рубль: правовые основы и проблемы внедрения в Российской Федерации	<b>155</b>
<b>Харебин А.В., Лобков К.Ю.</b> Стратегия инновационного развития беспилотных авиационных систем	<b>161</b>
<b>Яхварова Е.В., Муромцев Г.И.</b> Развитие общественного транспорта в городах России: проблемы и пути их решения	<b>166</b>
<b>Пашкин Д.Н., Ковылкин Д.Ю.</b> Экономико-правовые механизмы использования Big Data в системе диагностики и управления хозяйствующими субъектами	<b>171</b>
<b>Новиков А.А.</b> Внедрение в экономику принципов устойчивого развития и ESG	<b>175</b>
<b>Першин А.С.</b> Роль университета как драйвера регионального развития: экономико-правовые инструменты интеграции с цифровой индустрией	<b>179</b>
<b>Иванов А.В.</b> Интеграция риск-ориентированного подхода в систему государственного финансового контроля для предотвращения угроз экономической безопасности	<b>184</b>
<b>Щербаков В.В.</b> Основные принципы стратегического планирования бизнес-процессов на предприятии	<b>191</b>
<b>Сосницкая С.В.</b> Базовые характеристики экономической безопасности предприятия корпоративного питания в условиях цифровизации	<b>195</b>
<b>Кислинская М.В.</b> Трансформация энергетического рынка России: роль государства и бизнеса в обеспечении устойчивости и технологического прорыва	<b>202</b>
<b>Цапина Т.Н., Безрукова Н.А.</b> Применение Agile-технологий в образовательных проектах подготовки управленческих кадров	<b>208</b>

**Стратегические приоритеты и механизмы обеспечения  
технологического суверенитета промышленных парков в условиях  
трансформации глобального технологического ландшафта**

**Strategic priorities and mechanisms for ensuring  
the technological sovereignty of industrial parks in the context  
of the transformation of the global technological landscape**

**Кузнецова С.Н.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия,  
Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина  
Kuznetsova S.N.

Candidate of economic sciences, associate professor of the department of business economics,  
Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University

**Аннотация.** В данной работе исследуются стратегические приоритеты и механизмы обеспечения технологического суверенитета промышленных парков в контексте кардинальной трансформации глобального технологического ландшафта. Анализируются вызовы, связанные с санкционным давлением, разрывом международных цепочек кооперации и обострением глобальной технологической конкуренции. На основе комплексного системного подхода выявляются ключевые системные слабости технологической системы, и предлагается комплекс взаимосвязанных мер по их преодолению. Работа доказывает, что достижение технологического суверенитета невозможно без опоры на внутренние компетенции, формирования замкнутых технологических циклов по критическим направлениям и активного использования механизмов государственно-частного партнерства. Результаты исследования могут быть использованы для корректировки государственной научно-технической и промышленной политики. В статье исследуется роль промышленных парков как ключевого инструмента обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации в условиях разрыва глобальных цепочек создания стоимости и обострения технологической конкуренции. Доказывается, что промышленные парки, будучи точками концентрации производственных, научных и кадровых компетенций, способны стать основой для формирования замкнутых технологических циклов по критическим направлениям. На основе анализа лучших практик и системных проблем предлагается модель трансформации промышленных парков в полноправные элементы Национальной технологической инициативы, выступающие драйверами импортозамещения и технологического прорыва. Определены стратегические приоритеты для размещения на их площадках и комплекс механизмов государственной поддержки, направленных на усиление их вклада в обеспечение технологической независимости страны.

**Ключевые слова:** технологический суверенитет, промышленные парки, импортозамещение, технологические циклы, государственно-частное партнерство, критически важные технологии, управление промышленным развитием.

**Abstract.** This paper examines the strategic priorities and mechanisms for ensuring the technological sovereignty of industrial parks in the context of a fundamental transformation of the global technological landscape. The challenges associated with sanctions pressure, the disruption of international cooperation chains and the intensification of global technological competition are analyzed. Based on an integrated system approach, key systemic weaknesses of the technological system are identified, and a set of interrelated measures is proposed to overcome them. The work proves that achieving technological sovereignty is impossible without relying on internal competencies, forming closed technological cycles in critical areas, and actively using public-private partnership mechanisms. The results of the research can be used to adjust the state scientific, technical and industrial policy. The article examines the role of industrial parks as a key tool for ensuring the technological sovereignty of the Russian Federation in the context of disruption of global value chains and increasing technological competition. It is proved that industrial parks, being points of concentration of production, scientific and personnel competencies, can become the basis for the formation of closed technological cycles in critical areas. Based on the analysis of best practices and systemic problems, a model is proposed for the transformation of industrial parks into full-fledged elements of the National Technology Initiative, acting as drivers of import substitution and technological breakthrough. Strategic priorities for placement on their sites and a set of state support mechanisms aimed at strengthening their contribution to ensuring the technological independence of the country have been identified.

**Keywords:** technological sovereignty, industrial parks, import substitution, technological cycles, public-private partnership, critical technologies, industrial development management.

**Введение.** Актуальность исследования заключается в разработке стратегических приоритетов и механизмов обеспечения технологического суверенитета промышленных парков (ПП) в условиях трансформации глобального технологического ландшафта.

Разрыв международных цепочек создания стоимости, ограничения на трансфер технологий и комплектующих делают задачу технологической независимости ключевой для национальной безопасности и экономического выживания.

Ускорение Четвертой промышленной революции (Индустрия 4.0/5.0), рост значения сквозных технологий (AI, Big Data, IoT, аддитивные технологии) и смещение центров технологического развития требуют адаптации моделей управления ПП.

ПП являются концентраторами производственных компетенций, инфраструктуры и кадрового потенциала, что делает их идеальными полигонами для реализации политики технологического суверенитета [1, 2].

Существует разрыв между декларируемой целью технологического суверенитета и конкретными, апробированными механизмами его достижения на уровне отдельного ПП. Требуются новые модели управления и кооперации.

Технологический суверенитет ПП может быть обеспечен в кратко- и среднесрочной перспективе при реализации комплексной стратегии, сочетающей:

- приоритет импортозамещения критических технологий с одновременной селективной интеграцией в глобальные цепочки создания стоимости в нишах конкурентного преимущества;
- формирование замкнутых инновационно-производственных экосистем на базе ПП, объединяющих резидентов, научно-образовательные центры, венчурный капитал и институты развития;
- внедрение адаптивной модели управления ПП, основанной на цифровых платформах, данных и проактивной поддержке резидентов в условиях неопределенности.

Целью исследования является разработка стратегических приоритетов и научно-обоснованного комплекса механизмов обеспечения технологического суверенитета ПП в условиях трансформации глобального технологического ландшафта.

Задачами исследования являются:

- выявить, и классифицировать стратегические приоритеты обеспечения технологического суверенитета ПП (отраслевые, инфраструктурные, кадровые, управленческие);
- проанализировать ключевые тренды трансформации глобального технологического ландшафта и выявить их влияние на функционирование ПП;
- разработать систему критериев и показателей для оценки уровня технологического суверенитета ПП.

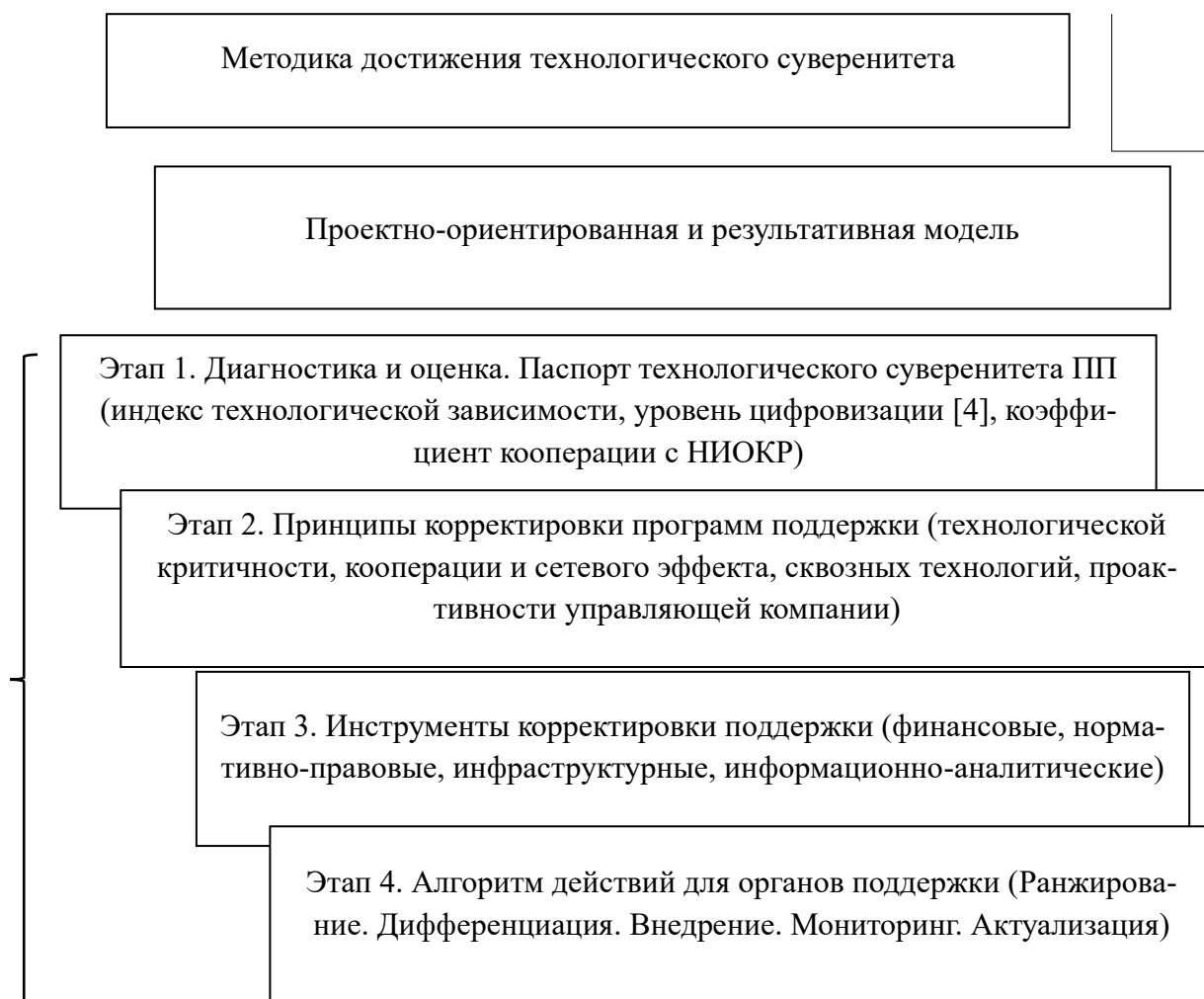
Будет предложена четкая концепция и система показателей для оценки технологического суверенитета на уровне ПП как ключевого звена. Результатом станет систематизированная классификация стратегических приоритетов и механизмов, что создаст основу дальнейших сравнительных и отраслевых исследований.

**Методы и материалы исследования.** В исследовании Горячевой Т.В., Мызровой О.А. [5] рассмотрен процесс глобализации и разделения мира на конкурирующие техно-экономические блоки. В исследовании Кузнецовой С.Н. и др. авторов разработаны конкретные меры государственной поддержки и изменений в нормативно-правовой базе, направленные на стимулирование технологического суверенитета ПП [6, 7]. В исследовании Потапцевой Е.В., Акбердиной В.В. [8] представлена концепция национальной технологической автономии. В исследовании Тухтаровой Е.Х. [9] отмечается необходимость в проведении региональной дифференциации в уровне технологичности. В исследовании Ужегова А.О. [10] представлена парадигма технологического развития промышленных регионов. В исследовании Черноусова Д.А. [11] представлена взаимосвязь технологического суверенитета и экономической безопасности.

**Основная часть.** В исследовании предлагается механизм по трансформации бизнес-модели ПП и повышению их вклада в национальные цели, поэтому представлены инструменты для привлечения резидентов ПП и формирования синергетических связей между ними.

Определены преимущества локации в высоко-технологичном ПП с точки зрения доступа к инфраструктуре, кооперации и государственным заказам. Формируются четкие критерии для инвестирования в проекты, обладающие не только коммерческим, но и стратегическим потенциалом для страны.

В исследовании представлена методика корректировки программ поддержки ПП для достижения технологического суверенитета (рис. 1) с целью обеспечения системы критериев, инструментов и алгоритмов для точной адаптации существующих и разработки новых мер поддержки ПП, направленных на ускоренное достижение технологического суверенитета.



**Рис. 1. Методика корректировки программ поддержки ПП**  
*Источник:* составлено автором в рамках проведенного исследования

Методика позволяет перейти к адресному подходу, когда меры поддержки зависят от конкретного технологического профиля ПП. Успех применения методики напрямую зависит от трансформации роли управляющей компании (УК) из арендодателя в активного интегратора экосистемы. Именно УК должна инициировать кооперационные проекты и выступать заказчиком на корректировку программ поддержки. Методика показывает, что максимальный эффект достигается при комбинации инструментов (финансовых, инфраструктурных, кадровых), направленных на решение одной конкретной технологической проблемы внутри ПП. Технологический суверенитет является динамическим процессом, поэтому методика должна постоянно адаптироваться под меняющиеся вызовы и новые критические технологии, что требует создания системы постоянного мониторинга и обратной связи от ПП.

**Результаты исследования.** ПП рассматриваются не как изолированные объекты, а как узлы формирующейся национальной сети технологического суверенитета. Детализируется производственно-технологический аспект через призму способности территориальных кластеров к воспроизводству полных



циклов. Концептуализация новой роли УК – от оператора недвижимости до архитектора технологической экосистемы.

Ключевыми механизмами обеспечения технологического суверенитета является:

- создание консорциумов резидентов для совместных научных проектов;
- внедрение системы технологического аудита резидентов;
- стимулирующие тарифы на инфраструктуру для проектов импортозамещения;
- создание фонда технологического развития ПП;
- цифровой двойник ПП для мониторинга цепочек поставок и моделирования рисков;
- платформа для краудсорсинга технологических вызовов;
- типовые положения об охране интеллектуальной собственности в рамках консорциумов;
- упрощенный доступ к государственному заказу для суверенных продуктов.

В исследовании рассмотрены примеры применения методики.

Парк с импортозависимостью в станкостроении (например, «Алабуга» в Татарстане). Резиденты ПП, производители автомобильных компонентов и стройматериалов, критически зависят от импортных обрабатывающих центров и их ПО. Санкции остановили техподдержку и поставки запчастей.

Проведен технологический аудит. Составлена «Карта критических зависимостей»: 85% высокоточного металлорежущего оборудования – импортное.

Запущен «суверенный акселератор» для стартапов в области станкостроения и создания ЧПУ-систем. Резидентам предоставлены целевые субсидии на покупку российских станков (например, производства «Станкопром» или «ИРЛАН»).

На базе парка создан Центр коллективного пользования (ЦКП) «Цифровой инжиниринг» с отечественным ПО для CAD/CAM и парком российских станков для опытного производства и переподготовки операторов.

УК ПП выступила интегратором консорциума резидентов, который заключил СПИК 2.0 с Минпромторгом на локализацию производства шпинделей и ЧПУ.

Снижение доли импортного оборудования в новых проектах на 40% в течение 3 лет. Создание внутренней компетенции по обслуживанию и модернизации парка станков.

Парк в области микроэлектроники (например, ОЭЗ «Технополис Москва»). Резиденты-разработчики микросхем столкнулись с закрытием доступа к иностранным производственным мощностям и ПО для проектирования (EDA).

Выявлено отсутствие доступа к отечественной литографии и слабая зрелость EDA-решений.

Институты развития (ВЭБ.РФ, ФРП) предоставляют «венчурные займы» с длительным горизонтом на разработку российских EDA-систем. Резиденты-разработчики получают гранты на адаптацию своих проектов под техпроцессы отечественных заводов («Микрон», «Ангстрем»).

Для парка создан «зеленый коридор» для ввоза уникального исследовательского оборудования, не имеющего аналогов, которое необходимо для проведения научных и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

На базе парка развернут узел Национальной биржи технологических вызовов. Резиденты размещают запросы на конкретные блоки для СБИС, которые могут взять в разработку университетские команды.

Создание пилотных образцов чипсетов, полностью спроектированных и изготовленных по отечественной технологической цепочке. Снижение времени проектирования на 20% за счет оптимизации кооперации.

Парк агро- и биотехнологий (например, Инновационный научно-технологический центр «Бирюч» в Белгородской области). Зависимость от импортных семян, средств защиты растений и ветеринарных препаратов.

Аудит выявил узкое место в области селекции и семеноводства, а также недостаток лабораторной инфраструктуры для доклинических исследований.

УК парка получает субсидию на создание лабораторного комплекса «Био-Тех» с уровнем биобезопасности BSL-2 и тепличным комплексом для испытаний.

Запущены совместные магистерские программы с ведущими аграрными и биологическими вузами. Резидентам компенсируется часть затрат на оплату труда молодых ученых.

Стимулируется создание консорциума «БиоАгро», объединяющего резидентов-селекционеров, производителей средств защиты растений и крупных агрохолдингов-потребителей. Консорциум получает приоритет при распределении госзаказа на НИОКР.

Вывод на рынок 2-3 новых отечественных линий семян сельхозкультур и одного ветеринарного препарата. Снижение импортозависимости в своей нише на 25%.

**Выводы.** Технологический суверенитет ПП определяет способность обеспечивать устойчивое развитие и конкурентоспособность его резидентов за счет контролируемого доступа к критическим технологиям, гибкости цепочек создания стоимости и внутренней инновационной активности. Достижение суверенитета требует дифференцированного подхода в зависимости от специализации парка, его текущего технологического уровня и регионального контекста. Наиболее эффективной является гибридная стратегия, сочетающая агрессивное импортозамещение в узких критических точках с активной интеграцией в глобальную экономику в тех сегментах, где это возможно и выгодно. Ключевым элементом-катализатором выступает УК ПП, которая должна трансформироваться из поставщика инфраструктурных услуг в активного интегратора и куратора инновационно-производственной экосистемы. Разработанные в исследовании стратегические приоритеты и механизмы носят практико-ориентированный характер, и могут быть адаптированы для большинства ПП России, обеспечивая им системный ответ на вызовы трансформирующегося глобального ландшафта.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/?ysclid=luyq4nlsxj683754177](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/?ysclid=luyq4nlsxj683754177).
2. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О промышленной политике в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/?ysclid=luyq1cfx7s60422054](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/?ysclid=luyq1cfx7s60422054).
3. Ассоциация индустриальных парков России [Электронный ресурс]. URL: <https://indparks.ru/>.
4. Быльева Д.С. Коллективный и искусственный интеллект // Вестник Мининского университета. 2023. № 2. С. 13.
5. Горячева Т.В., Мызрова О.А. Роль и место технологического суверенитета в обеспечении устойчивости экономики России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. № 2. С. 134-145.
6. Кузнецова С. Н. Анализ и оценка моделей технологического партнерства в промышленных парках // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 2. С. 153-157.
7. Кузнецова С.Н., Кутепов М.М. Локализация как инструмент формирования кластерной экономики // Московский экономический журнал. 2024. № 10. С. 45-57.
8. Потапцева Е.В., Акбердина В.В. Технологический суверенитет: понятие, содержание и формы реализации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. №3. С. 5-16.
9. Тухтарова Е.Х. Перспектива перехода России на новый технологический уклад // Вопросы экономики (Voprosy Ekonomiki). 2023. №8. С. 147-158.
10. Ужегов А.О. Технологические возможности развития индустриальных регионов России на основе концепции «новой индустриализации» // Вестник Удмуртского Университета. Серия Экономика и право. 2023. № 6. С. 995-1004.
11. Черноусов Д.А. Технологический суверенитет как стратегический приоритет развития России: анализ и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2025. № 1. С. 39-56.

# Основные факторы, ограничивающие рост промышленного сектора экономики

## Key factors limiting the growth of the industrial sector

**Фролов В.Г.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

Frolov V.G.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию факторов, которые ограничивают рост промышленного сектора. На основе анализа статистических данных Росстата выявлены основные факторы, сдерживающие рост добывающих производств, обрабатывающего сектора, а также предприятий обеспечения электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха. Отмечается необходимость реализации концепции сбалансированной инновационно-инвестиционной промышленной политики в условиях цифровой трансформации экономики.

**Ключевые слова:** ограничивающие факторы, рост, промышленная политика, промышленный сектор.

**Abstract.** This article examines the factors limiting growth in the industrial sector. Based on an analysis of Rosstat statistical data, the main factors hindering growth in extractive industries, the manufacturing sector, and enterprises providing, gas, steam, and air conditioning electricity are identified.

**Keywords:** factors, growth, industrial policy, industrial sector.

В предыдущем исследовании были определены и классифицированы системные эффекты развития сложных экономических систем в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» [1]. Полученная классификация системных эффектов позволяет на научной основе учитывать возможности и угрозы современных технологий в процессе формирования промышленной политики. Однако для достижения целевых показателей должны быть сформированы благоприятные условия промышленного развития. На протяжении ряда лет Росстат собирает и оценивает данные промышленной статистики, которые способствуют оценке факторов, ограничивающих рост промышленного производства. В настоящей статье были сгруппированы данные и составлены таблицы 1-3 начиная с 2017 года (с учетом лага один год после принятия федерального закона «О промышленной политике в Российской Федерации»), что позволило проанализировать основные факторы, ограничивающие рост добывающих производств, обрабатывающего сектора, а также предприятий обеспечения электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха.

Таблица 1

**Оценка основных факторов, ограничивающих рост добывающих производств (в процентах)**

<b>Факторы</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внутреннем рынке	33	30	31	32	24	23
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внешнем рынке	10	10	14	12	9	10
Конкурирующий импорт	6	5	4	3	2	2
Высокий уровень налогообложения	31	30	33	30	28	28
Изношенность и отсутствие оборудования	19	16	20	15	13	15
Неопределенность экономической ситуации	37	34	34	44	40	42
Высокий процент коммерческого кредита	19	13	15	14	13	14
Недостаток финансовых средств	26	23	25	25	19	23
Недостаток квалифицированных рабочих	13	15	15	14	–	–
Отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы	5	5	6	5	–	–
Нет ограничений	24	26	23	21	–	–

*Источник:* составлено автором на основе данных Росстата [2]

Анализ данных таблицы 1 свидетельствует, что ряд факторов оказывает существенное сдерживающее воздействие на динамику добывающих производств. В частности, нестабильная экономическая обстановка, по оценкам предприятий, в 2022 году являлась ограничивающим фактором для 42% респондентов, что выше показателя 2017 года (37%). Недостаточный внутренний спрос также остается барьером, хоть и с тенденцией к снижению (23% в 2022 году против 33% в 2017 году). Высокий уровень налогообложения продолжает играть существенную роль, составив 28% в 2022 году. Проблемы с финансированием, износом оборудования и процентными ставками по кредитам также оказывают негативное влияние на расширение производства.

Таблица 2

**Оценка основных факторов, ограничивающих рост обрабатывающих производств (в процентах)**

<b>Факторы</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внутреннем рынке	50	51	49	50	42	40
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внешнем рынке	24	25	26	27	9	10
Конкурирующий импорт	19	20	21	20	2	2
Высокий уровень налогообложения	40	41	46	43	39	34
Изношенность и отсутствие оборудования	17	19	16	16	14	15
Неопределенность экономической ситуации	44	44	44	55	50	61
Высокий процент коммерческого кредита	27	26	25	24	20	24
Недостаток финансовых средств	34	34	33	33	29	30
Недостаток квалифицированных рабочих	20	22	21	22	–	–
Отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы	7	7	7	9	–	–
Нет ограничений	12	11	11	11	–	–

*Источник:* составлено автором на основе данных Росстата [2]

Ситуация в обрабатывающих отраслях (таблица 2) характеризуется усугублением влияния фактора экономической неопределенности, доля предприятий, отмечающих его негативное воздействие, возросла с 44% в 2017 году до 61% в 2022 году. Внутренний спрос, хотя и снизился с 50% до 40%, продолжает оставаться значимым ограничителем. Высокий уровень налогообложения (34% в

2022 году), дефицит источников финансирования (30%) и изношенность оборудования (15%) также оказывают заметное сдерживающее воздействие на развитие обрабатывающих производств.

**Таблица 3**

**Оценка основных факторов, ограничивающих рост производства на предприятиях обеспечения электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха (в процентах)**

<b>Факторы</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внутреннем рынке	18	18	18	19	20	18
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внешнем рынке	2	2	5	2	3	3
Конкурирующий импорт	1	1	0	1	1	1
Высокий уровень налогообложения	23	20	26	25	27	17
Изношенность и отсутствие оборудования	41	30	29	35	26	29
Неопределенность экономической ситуации	24	22	20	25	29	31
Высокий процент коммерческого кредита	9	14	11	10	10	12
Недостаток финансовых средств	52	39	44	43	39	43
Недостаток квалифицированных рабочих	13	12	13	8	–	–
Отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы	11	15	11	12	–	–
Нет ограничений	20	29	25	21	–	–

*Источник:* составлено автором на основе данных Росстата [2]

В третьем секторе (таблица 3) отмечается рост влияния фактора неопределенности экономической ситуации (с 24% в 2017 году до 31% в 2022 году). Дефицит ресурсов, несмотря на снижение с 52% до 43%, по-прежнему является одним из наиболее значимых ограничений. Износ оборудования также остается проблемой, хотя и снижается с 41% до 29%. Внутренний спрос остается относительно стабильным (около 18%). Анализ данных Росстата свидетельствует о сложных и многофакторных условиях, отражающих необходимость комплексного подхода к стимулированию промышленного роста на основе концепции сбалансированной инновационно-инвестиционной промышленной политики в условиях цифровой трансформации экономики [3].

### Список литературы

1. Фролов В.Г., Захаров В.Я., Каминченко Д.И., Павлова А.А. Системные эффекты развития сложных экономических систем в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2018. №4. С. 40-47.
2. Данные Росстата РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.
3. Фролов В.Г. Концепция сбалансированной инновационно-инвестиционной промышленной политики в условиях цифровой трансформации экономики // Вопросы инновационной экономики. 2022. № 3. С. 1385-1398.

## **Анализ рынка стоматологических услуг в России**

### **Analysis of the dental services market in Russia**

**Павлова И.А.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

Pavlova I.A.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Чесноков Д.Р.**

Магистрант кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

Chesnokov D.R.

Master's student of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В настоящее время происходит трансформация деятельности предприятий ряда отраслей. В каких-то отраслях наблюдаются тенденции роста, а где-то спад. Цель данной статьи изучить тенденции развития отрасли стоматологических услуг в России, выявить факторы влияющие на перспективы развития и определить дальнейшие перспективы расширения.

**Ключевые слова:** развитие отрасли, тенденции изменения, факторы развития, рынок стоматологических услуг.

**Abstract.** A transformation of businesses in a number of industries is currently underway. Some industries are experiencing growth trends, while others are declining. The purpose of this article is to examine the development trends of the dental services industry in Russia, identify factors influencing development prospects, and determine future expansion prospects.

**Keywords:** industry development, change trends, development factors, dental services market.

Рынок стоматологических услуг в России находится на стадии активного роста и изменений [8]. За последние годы отрасль прочно заняла свое место в структуре современной медицины и стала важной частью повседневной жизни населения – современные клиники открываются буквально в каждом районе крупных городов, а пациенты все больше внимания уделяют не только профилактике и лечению зубов, но и эстетике улыбки.

Российский рынок стоматологических услуг можно разделить на два основных сегмента: коммерческий и государственный [3]. В 2019 году общий объем рынка составил 271,1 млн приемов, из которых 31,1% (84,4 млн) – коммерческие услуги, а 68,9% – по ОМС. Однако уже к 2023 году доля частного сектора уменьшилась примерно на 2% до 70 млн приемов, что является результатом перенасыщения рынка и снижения покупательской активности граждан РФ.



По оценкам маркетингового агентства BusinesStat [1], в 2023-2024 годах масштаб рынка стоматологических услуг в России увеличился с 244 до 248 млн приемов. Основную часть по-прежнему занимает государственный сектор – около 70% от общего объема рынка.

Рост стоматологического сегмента объясняется несколькими факторами: улучшением доступности медицинской помощи после пандемии, сокращением нехватки врачей, популяризацией профилактических процедур и эстетической стоматологии, а также внедрением новых технологий диагностики и лечения.

При этом интерес к платным услугам сохраняется. В государственных клиниках перечень процедур ограничен, а уровень сервиса и технологий серьезно уступает частным центрам. В связи с этим растет спрос на клиники, где применяются инновационные технологии – 3D-сканирование, CAD/CAM-системы, цифровое моделирование и другие современные решения. Это позволяет сократить время лечения, повысить его эффективность и улучшить качество обслуживания пациентов.

В таблице 1 приведена динамика численности стоматологических приемов в России в 2020-2024 году [4].

**Таблица 1**

**Численность стоматологических приемов в РФ в 2020-2024 гг. (млн. руб.)**

<b>Параметр</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Численность стоматологических приемов, млн	233,7	243,3	239,9	244,7	247,7
Динамика (% к предыдущему году)	–	4,1	-1,4	2,0	1,2

В 2024 году масштаб российского рынка стоматологической отрасли превысил уровень 2020 г на 6% и достиг 247,7 млн приемов.

Самый низкий уровень посещаемости стоматологий за прошедшие 5 лет наблюдался в 2020 году. На фоне пандемии COVID-19 произошло сокращение объема приемов как в госсекторе по обязательному медицинскому страхованию, так и в частных клиниках.

В этот период стоматологии могли вести прием только пациентов с острой болью, а многие люди старались отложить визиты из-за риска заболеваний и снижения доходов, так как пандемия коснулась не только стоматологической сферы, но и многих других, которые давали рабочие места населению. После снятия ограничений спрос начал восстанавливаться – ведь проблемы с зубами невозможно откладывать бесконечно.

В 2021 году число приемов выросло на 4,1%, достигнув 243,3 млн приемов. Это стало результатом реализации отложенного спроса, накопленного во времена пандемии. Дополнительный стимул росту дал приказ Минздрава РФ № 786н от 31.07.2020 г., который ввел возможность лечения в дневных стационарах, использование телемедицины и рекомендовал два профилактических осмотра в год [5].

Данные изменения оказали положительное влияние на численность стоматологических приемов в России по итогам 2021 г.

В 2022 году численность медицинских приемов в стране сократилась на 1,4% до 239,9 млн. Основная причина – рост цен в частных клиниках. Российская стоматология напрямую зависит от импортного оборудования и материалов, а из-за перебоев с логистикой и оплатой зарубежных контрактов цены на них заметно выросли. Это привело к подорожанию услуг и снижению числа обращений в коммерческий сектор: часть пациентов перешла на лечение по ОМС.

За 2023-2024 гг. численность стоматологических приемов выросла до 247,7 млн, что на 3,2% выше показателя 2022 года. Рост рынка обеспечили несколько ключевых факторов: реализация отложенного в 2022 году спроса на плановые дорогостоящие стоматологические услуги, развитие профилактической стоматологии, растущая популярность эстетической стоматологии, развитие современных технологий диагностики и лечения. Лазерное лечение, 3D-печать dentальных изделий и другие инновации сделали процедуры комфортнее и эффективнее, что повысило доверие пациентов.

По данным исследования DentalData [2], за первое полугодие текущего года рынок стоматологии в России вырос до 263 млрд рублей, что на 20% больше по сравнению с прошлым годом. Отмечается, что средний чек на стоматологические услуги увеличился на 11% и составил 7,6 тыс. рублей. Также важно учесть, что в 2024 году население страны стало чаще обращаться в частные учреждения, что говорит о росте доходов населения. Это подтверждают данные Росстата, согласно которым реально располагаемые доходы граждан увеличились в среднем на 8,1% по сравнению с прошлым годом [7].

Несмотря на то, что количество посетителей частных стоматологий увеличилось, в большинстве случаев пациенты выбирают менее дорогостоящее лечение, отмечают представители рынка. При этом люди старшего возраста чаще обращаются за ортопедическим лечением, в то время как молодое поколение – за чисткой и профилактикой, установкой виниров и ортодонтическим лечением.

Резюмируя, можно говорить о том, что рынок стоматологии показывает рост за счет постоянного повышения цен на услуги, которое непосредственно связано с удорожанием стоимости материалов [6]. Кроме того, на показатели рынка могут влиять внешние факторы, такие как ухудшение экологии или повышенная обеспокоенность здоровьем, особенно у современного поколения.

По прогнозам аналитиков, рынок стоматологических услуг в России продолжит расти, особенно за счет региональных центров и внедрения новых технологий. Основными драйверами будет повышение доходов населения, расширение перечня ОМС и ДМС программ, развитие корпоративной стоматологии и ускоренная цифровизация медицинских услуг.

### Список литературы

1. BusinesStat. Аналитический обзор рынка стоматологических услуг в России в 2020-2024 гг.
2. DentalData. Отчет о состоянии рынка стоматологических услуг в России. 2024 г.
3. Климова Е.З., Павлова И.А., Дубик Е.А. Оценка финансовой безопасности предприятия как ключевого элемента системы экономической безопасности // Финансовый бизнес. 2021. № 10. С. 32-34.
4. Климова Е.З., Павлова И.А., Макушева Ю.А. Место и роль оперативно-производственного планирования в управлении предприятием // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 42. С. 109-116.
5. Министерство здравоохранения РФ. Приказ №786н от 31.07.2020 «Об утверждении порядка оказания медицинской помощи взрослому населению со стоматологическими заболеваниями».
6. Павлова И.А. Проблемы оценки стоимости бизнеса в России // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2014. № 1. С. 195-198.
7. Росстат. Здравоохранение в России. Статистический сборник. М. 2024.
8. Чемоданова Ю.В., Рыбина А.Н., Павлова И.А., Бодрикова О.А., Винник В.К. Экономическая диагностика деятельности производственного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2021. № 5. С. 1412-1420.

## Эволюция информационных технологий и их роль в развитии экономики

## The evolution of information technologies and their role in economic development

**Ковылкин Д.Ю.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

Kovylkin D.Y.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** Информационные технологии играют ключевую роль в цифровой трансформации различных сфер жизни. Автор анализируется эволюция информационных технологий, начиная с их зарождения до современных решений, и исследуются текущие тенденции, оказывающие влияние на их дальнейшее развитие. В статье рассматриваются основные достижения в области телекоммуникаций, компьютерных технологий и сетевых решений, а также их влияние на экономику и общественные процессы.

**Ключевые слова:** информационные технологии, информационные системы, информационная инфраструктура.

**Abstract.** Information technologies play a key role in the digital transformation of various areas of life. The author analyzes the evolution of information technologies, from their inception to modern solutions, and explores current trends that influence their further development. The article examines the main achievements in the fields of telecommunications, computer technologies, and network solutions, as well as their impact on the economy and social processes.

**Keywords:** information technologies, information systems, and information infrastructure.

Вступление человечества в эпоху информатизации привело к существенному увеличению объема обрабатываемой информации и кардинальному изменению стандартов ее представления. Активная разработка технических средств ее обработки и оцифровывания ведется по сей день и не утратит своей актуальности еще много лет.

С появлением первых информационных систем (ИС), способных обрабатывать и хранить данные, их стали использовать в науке и бизнесе для упрощения вычислительной работы, а также управления архивами и отчетами. Подобный интерес со стороны частных компаний послужил хорошим толчком для развития ИТ-технологий, ориентированных на бизнес.

Первыми ИС на ИТ-рынке, активное развитие которых пришлось на конец 1970-х годов, стали MRP-системы (англ. Material Requirements Planning), с помощью которых осуществлялось планирование потребностей в производственном сырье [3]. Данные системы были направлены на минимизацию общих затрат на управление материальными запасами. Они разрабатывались на основе спецификации изделия, отражающей потребности предприятия в производственном сырье, и определяли его объемы в зависимости от планируемой производственной программы.

Тогда же на предприятиях внедрялись CRP-системы (англ. Capacity Requirements Planning), с помощью которых осуществлялось планирование потребностей в производственных мощностях.

По мере развития, в этих ИС стали реализовывать новые возможности, включающие контроль над количеством затраченных ресурсов и произведенной продукцией, отчетность о задержках заказов и объемах продаж и прочие возможности, но с появлением новых возможностей повысились и требования – руководству компаний все чаще хотелось обращаться к областям управления, в которых представленные ИС были ограничены. Это привело к появлению ИС для управления производством.

DRP-системы (англ. Distribution Requirements Planning) предназначены для планирования потребностей в распределении производственного сырья и готовой продукции. Данное распределение обусловлено спросом на соответствующую продукцию. С помощью DRP-систем осуществляется движение производственного сырья и готовой продукции либо между структурными подразделениями предприятия в частности, либо между предприятиями в целом.

ERP-системы (англ. Enterprise Resource Planning) представляют собой ИС, предназначенные для планирования ресурсов компании, основное их отличие заключается в наличии архитектуры «клиент-сервер», методологии финансового планирования, а также реляционной базы данных (БД). ERP-системы разрабатывались как всеобъемлющее многопользовательское ПО, способное заменить все остальные ИС при внедрении в компании посредством подключаемых модулей ИС. Суть его заключалась в постоянном балансе всех ресурсов компании, не только относящихся к ее основным видам деятельности, но и таких как закупки, кадры, производство, сбыт и финансы. Изначально ERP-системы внедрялись на производственных предприятиях, однако, они довольно быстро набрали популярность и стали использоваться также и в сфере услуг. Получив такое широкое распространение, ERP-системы перешли от идеи всеобъемлющего программного обеспечения (ПО) к отдельному прикладному пакету, обеспечивающему бэк-офисные процессы компании.

Системы класса MRP II (англ. Manufactory Resource Planning) стали продолжением ПО для планирования и распределения ресурсов на предприятии, но уже с учетом таких факторов как производственные мощности, их загрузка, стоимость трудовых ресурсов и др. Одним из наиболее распространенных в мире является стандарт MRP II, разработанный и поддерживаемый APICS (англ. American Production and Inventory Control Society) – Ассоциацией операционного менеджмента (США). Данной ассоциацией разработан документ «MRP II Standard System», в котором содержатся требования к функциональным составляющим данных ИС.

В нем содержатся следующие группы функций, которые являются обязательными для ИС данного класса:

- bill of materials (спецификации продуктов);
- capacity requirement planning (планирование производственных мощностей);
- demand management (управление спросом);
- distribution resource planning (планирование ресурсов распределения);

- financial planning (управление финансами);
- input/output control (контроль входа/выхода);
- inventory transaction subsystem (управление складом);
- master production scheduling (составление плана производства);
- material requirement planning (планирование материальных потребностей);
- performance measurement (оценка результатов деятельности);
- purchasing (материально-техническое снабжение);
- sales and operation planning (планирование продаж и производства);
- scheduled receipts subsystem (плановые поставки);
- shop flow control (управление на уровне производственного цеха);
- simulation (моделирование);
- tooling planning and control (планирование и контроль производственных операций) [2].

Для управления взаимоотношениями с клиентами появились CRM-системы (англ. Customer Relationship Management). В их основе лежит идея о том, что ключевым моментом ведения бизнеса являются клиенты компании и взаимоотношения с ними, включающие грамотный маркетинг, продажи и обслуживание. Для реализации этих целей в CRM-системах представлены механизмы хранения и анализа данных о потребителях, а также партнерах и поставщиках и история их взаимодействия с компанией.

Основными принципами построения CRM-систем являются:

- аналитический механизм, подготавливающий данные для принятия организационных решений, например, сегментирование базы клиентов, прогноз потребности в продукции компании и др.;
- использование всех доступных способов взаимодействия с клиентами;
- наличие единой БД.

Основной целью CRM-систем является обеспечение максимально эффективной работы фронт-офиса компании для удержания клиентов и, соответственно, увеличения прибыли компании.

SCM-системы (англ. Supply Chain Management) обеспечивают заблаговременное составление и передачу от производителя к поставщикам планов доставки производственного сырья, материалов и комплектующих и нацелены на устранение как нехватки, так и избытка соответствующих складских запасов.

Данные ИС предназначены для оптимизации и автоматизации бизнес-процессов предприятия и включают в себя, как правило, следующие модули:

- CSS (Customer Service and Support) – пользовательский сервис и поддержка;
- MA (Marketing Automation) – автоматизированный маркетинг;
- SFA (Sales Force Automation) – технология автоматизированных интенсивных продаж.

CSRP-системы (англ. Customer Synchronized Resource Planning) предназначены для предприятий, выполняющих индивидуальные заказы. Такие ИС имеют возможность управлять внешними по отношению к предприятию элементами технологического процесса производства продукции. Это необходимо для управления полным циклом производства продукции. Как следствие, ИС

подобного класса дополнены функционалом, связанным с сопровождением жизненного цикла (ЖЦ) клиента [1].

Системы класса ERP II предназначены для управления ресурсами и связями предприятия. В системах класса ERP II дополнительно к функциональности типичных ERP-систем добавлены модули для сопровождения ЖЦ клиента и поставщика (CRM-системы и SCM-системы) и обслуживания взаимоотношений с клиентами (B2C (англ. Business to Consumer) и другими компаниями (B2B (англ. Business to Business)).

Широкое распространение интернета, как одной из современных IT-технологий, привело в свою очередь к возникновению так называемой электронной коммерции. Изначально интернет использовался как дополнение и конкурентное преимущество для реального бизнеса, но в последние годы наблюдается «взрывная» тенденция к увеличению доли виртуальных сделок, особенно в сфере розничной торговли.

Помимо осуществления прямых продаж, интернет является неотъемлемой частью конкурентоспособного бизнеса за счет web-сайтов, предоставляющих пользователям информацию о компании, а также ее продукции, контактах, преимуществах и прочие необходимые сведения.

Развитие интернета дало много новых возможностей для бизнеса:

1. Безналичный расчет:

Упрощает систему финансовых взаимоотношений с клиентами и контрагентами;

2. Доступ к удобной и бесплатной системе коммуникаций:

Интернет-технологии позволяют реализовать принципиально новые виды связи и хранения информации, такие как видеосвязь, электронная почта, IP-телефония и др. Основными преимуществами цифровых коммуникаций являются оперативность и доступность связи;

3. Присутствие информации о компании на рынке круглосуточно:

Время предоставления наиболее полной информации о работе компании не ограничено графиком работы сотрудников, в любое время клиенты могут получить необходимые сведения независимо от режима ее работы;

4. Продажа услуг в online-режиме:

Такой вид продаж удобен клиентам тем, что они имеют возможность проанализировать все имеющиеся на рынке предложения и совершить обдуманную покупку, не выходя из дома, что позволяет экономить средства и время;

5. Работа с клиентами из других регионов:

Интернет решил проблему времени и расстояний для многих сфер бизнеса. Клиенты больше не ограничены в выборе поставщика товаров или услуг территориальным фактором, они имеют возможность получить необходимый им продукт, физически не присутствуя на территории продавца;

6. Доступность информационных материалов:

Наличие доступа к законам, каталогам, справочникам, статьям в цифровом формате позволяет повысить эффективность работы многих сотрудников компании. Зачастую, возможность доступа к оперативной информации является ключевым фактором для принятия верного решения в бизнесе;

7. Поиск партнеров:

Основной объем информации об имеющихся на рынке компаниях можно найти в глобальной сети, что открывает возможности для выбора лучших поставщиков, а также поиска заинтересованных в сотрудничестве партнеров;

**8. Проведение маркетинговых исследований:**

Открытость информации о существующих на рынке компаниях позволяет анализировать деятельность конкурентов, а также тенденции рынка и на основе этих данных принимать стратегические решения;

**9. Реализация эффективной рекламы:**

Возможности интернета в плане рекламы практически безграничны, поскольку напрямую или косвенно интернет касается практически всех – как физических, так и юридических лиц. Поиск потенциальных клиентов при помощи технологии так называемой контекстной рекламы, развитие рекламных площадок, а также различные способы предоставления информации представляют собой далеко не полный перечень преобразований, произошедших в сфере интернет-рекламы за последнее время. Грамотно выстроенная маркетинговая стратегия в интернете имеет ряд очевидных преимуществ, таких как точный подбор целевой аудитории, распространенность и доступность;

**10. Анализ эффективности принятой рекламной стратегии:**

Оценка посещаемости и конверсии web-сайтов, а также ряда других подобного рода показателей является действенным способом анализа эффективности выбранной рекламной стратегии. К тому же доступ к подобного рода сервисам может быть даже безвозмездным. Примерами самых распространенных бесплатных сервисов подобного рода являются Яндекс Директ, CoMagic и Google Analytics;

**11. Удаленный доступ к ресурсам государственных структур:**

Создание систем взаимодействия с государственными структурами в интернете позволяет пользователям получать оперативную и достоверную информацию для ведения бизнеса, а также предоставлять необходимые сведения о своей деятельности в государственные органы посредством online-связи, что существенно экономит время;

**12. Участие в электронной коммерции других компаний:**

Возможность удаленно участвовать в аукционах, тендерах, ярмарках и других мероприятиях подобного рода, многие из которых существуют только в online-режиме.

Весь перечень возможностей и преимуществ IT-технологий для бизнеса невозможно перечислить в связи с постоянным обновлением существующих и появлением принципиально новых ИС. Все более очевидным становится факт перехода ИС от просто эффективного к необходимому дополнению бизнеса. Положение IT-технологий в компаниях различное и зависит от готовности и понимания руководством их роли в современном бизнесе. В России множество компаний находится на этапе осознания роли данной сферы в развитии бизнеса. «Зрелость» IT-инфраструктуры компании зависит от множества факторов, таких как: информационная насыщенность бизнеса; количество сотрудников, участвующих в информационной работе; направление мышления руководства; степень формализации процессов управления и др.



Для малых предприятий со слабой зависимостью от информационной среды характерно введение изменений в аппаратном или программном обеспечении без четкого обоснования потребностей предприятия и расчета эффективности затрат, низкая информационная защищенность и неэффективность используемых ИТ-технологий, отсутствие управления ИТ-инфраструктурой как бизнес-процессом. Для таких предприятий ИТ-технологии являются скорее «обузой» и воспринимаются как вынужденность, продиктованная законом и принципом «необходимой достаточности для ведения бизнеса», но не повышения его эффективности. Обеспечение обслуживания и работоспособности технических средств осуществляется в режиме реагирования на возникающие проблемы.

Более крупные и прогрессивные предприятия сегодня уже не могут нормально функционировать без обеспечения должного уровня ИТ-инфраструктуры. В данном случае уже создается ИТ-департамент, вложения в услуги которого требуют четкого возврата инвестиций, стратегия информационного развития строится в соответствии с бизнес-стратегией предприятия, поддерживает ее и обеспечивает необходимые условия для достижения целей. Появляется высокая степень зависимости бизнеса от эффективности использования ИТ-технологий, обеспечению информационной безопасности уделяется большее внимание, доля затрат на ИТ-технологии увеличивается.

Пропорционально увеличению размеров бизнеса возрастает доля затрат и на ИТ-инфраструктуру. На крупных предприятиях формированию ИТ-стратегии отводится особое значение, планирование, производство и анализ результатов на таких предприятиях тесно взаимосвязаны с технологическими процессами производства продукции, что обусловлено в том числе и большим объемом обрабатываемой информации. Зачастую на таких предприятиях именно ИТ-технологии являются бизнес-катализаторами, что хорошо характеризует тенденцию, к которой рано или поздно придет большинство современных предприятий. Качественная работа ИТ-департамента современного предприятия способна сделать эффективной не только свою деятельность, но и финансово-хозяйственную деятельность предприятия в целом.

### Список литературы

1. Информационные технологии в экономике и управлении [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pandia.ru/text/78/289/36901.php>.
2. APICS «MRP II Standard System» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.apics.org/apics-for-business/>.
3. TADVISER – портал выбора технологий и поставщиков [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tadviser.ru/>.

## **Анализ подходов к определению понятия «риск»**

### **Analysis of approaches to defining the concept of risk**

**Гнелицкая Н.В.**

Магистрант кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского  
Gnelitskaya N.V.

Master's student of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Ковылкин Д.Ю.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского  
Kovylkin D.Y.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме множественности определений понятия «риск» в современном мире. Предложенные определения отражают связь неопределенности и вероятности в отклонении результата от целевого. Трактовка понятия «риск» имеет полиаспектный и дискуссионный характер. В статье приведены несколько определений риска по мнению известных российских и зарубежных ученых. Исследования вопросов риска относительно идентификации этого понятия в экономической деятельности продолжаются.

**Ключевые слова:** риск, вероятность, неопределенность, возможность, отклонение от цели.

**Abstract.** The article is devoted to the problem of multiple definitions of the concept of «risk». Well-known definitions reflect the relationship between uncertainty and probability in the deviation of the result from the target. The interpretation of the concept of «risk» is multifaceted and controversial. The article provides several definitions of risk according to well-known Russian and foreign scientists. Research into risk issues regarding the identification of this concept in economics continues.

**Keywords:** risk, probability, uncertainty, opportunity, deviation from target.

В настоящие дни, дни нестабильной экономики в стране и мире, и непростых международных отношений, роль и значение рисков существенно возросли и продолжают расти, приобретая глобальный характер. Динамика санкционной политики и ее влияние на международную конкуренцию отражает общую трансформацию мирового порядка.

С развитием науки и технологии риски также стали масштабнее, ландшафт их – разнообразнее, а последствия их стали наиболее значимыми, угрожающими жизни и благополучию человека, популяции, нации и даже всего населения Земли. Авария на Чернобыльской АЭС в 1986 году, авария на АЭС «Фукусима-1» в 2011 году, пандемия COVID-19, продолжавшаяся с 2020 по 2022 год, сильнейшее землетрясение в Турции в 2023 году, мощнейший ураган Милтон в 2024 году показывают, что человечество не может избежать встречи с угрозами

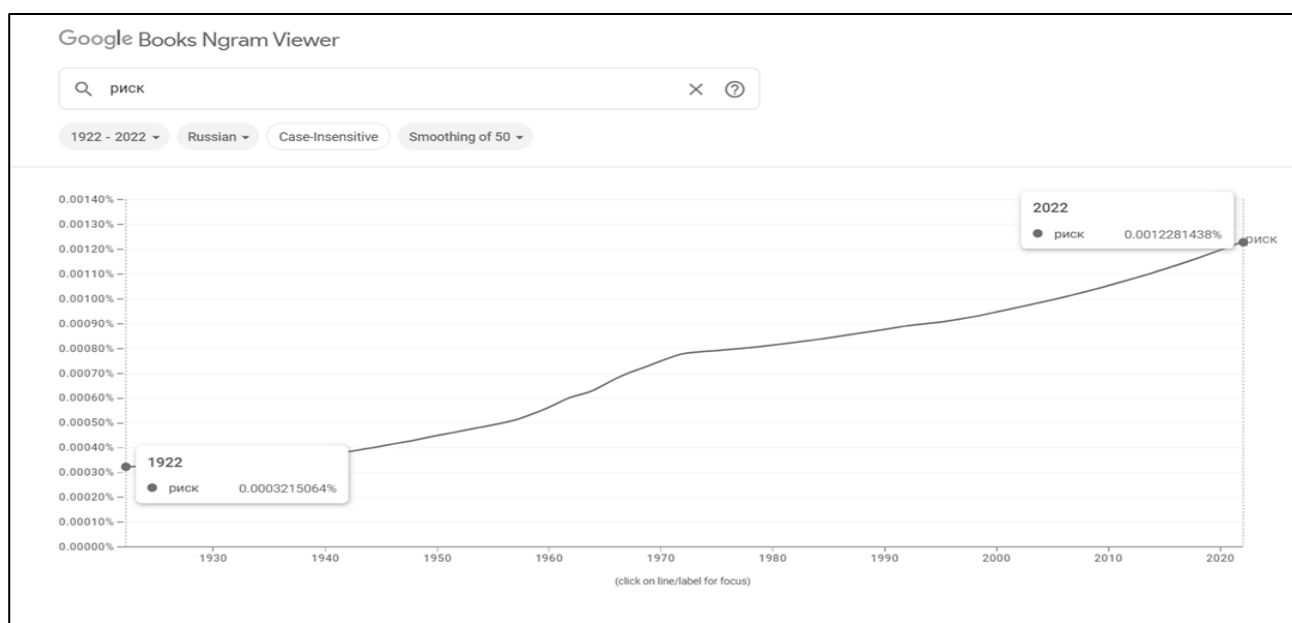
глобальных масштабов. Чем дальше и глубже заглядывает человечество в будущее, тем больше новых рисков и они уникальны.

Необходимость изучения, выявления и управления рисками бесспорна. Необходимо проанализировать и выявить что может произойти, почему это может произойти и как это может повлиять на проект, на будущее.

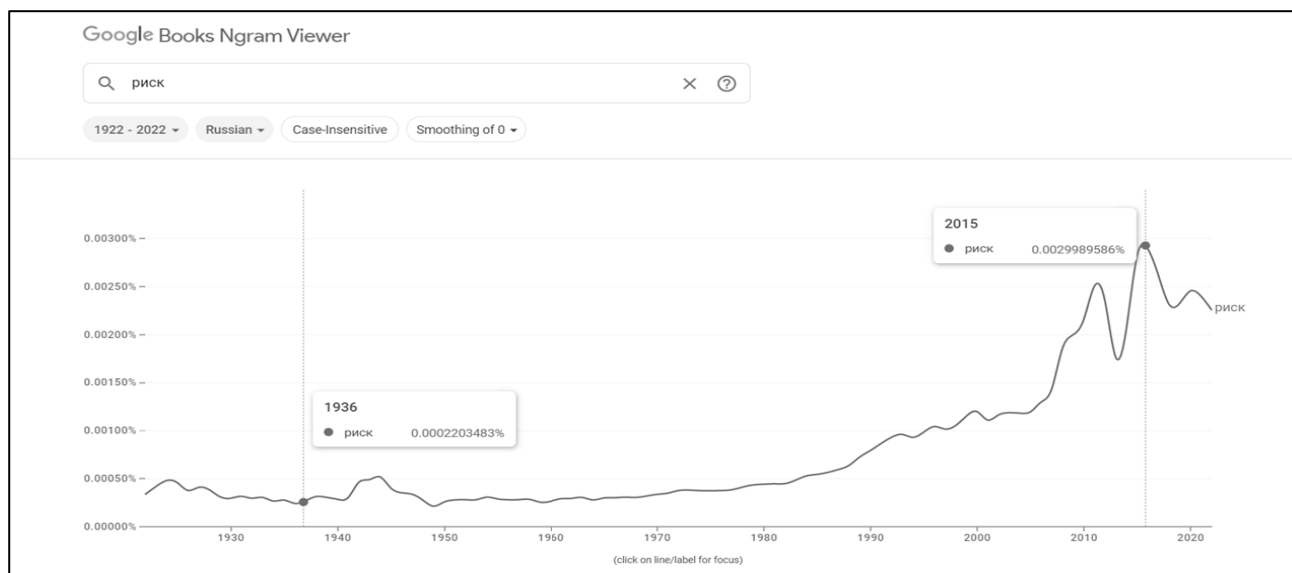
Научно-обоснованного термина «риск» на сегодняшний день не существует, а определение риска многомерно и полиаспектно. Чем шире понятие слова, тем сложнее привести однозначное конкретное определение термина.

Большинство людей на бытовом уровне понимают под риском «приблизительную качественную оценку уровня опасности, ущерба или неудачи, срыва или невозможности реализации задуманного действия, мероприятия или процесса в самых разнообразных сферах человеческой деятельности» [10].

По данным Google Books Ngram Viewer [11] за период с 1922 по 2022 год частота использования слова «риск» на русском языке возросла почти в четыре раза, тенденция к росту постоянная с незначительными колебаниями (рис.1). Минимальная частота использования приходится на 1936 год, а максимальная – на 2015 год, с разницей почти в четырнадцать раз (рис.2).



**Рис. 1. Частота использования слова «риск» на русском языке в 1922-2022 гг.**



**Рис. 2. Минимальная и максимальная частота использования слова риск в 1922-2022 гг.**

Современному человеку известно, что еще пещерные люди имели представления о риске. Точная этимология слова «риск» неизвестна. Имеются версии арабского происхождения, также это слово встречается в средневековых источниках европейской литературы. В русский язык понятие пришло из французского в конце 18 века: в комедии «Бригадир» Фонвизина (1769) встречаются фразы «я, не читав их, рисковала бы остаться», «риску нет» и «на что же вы рискуете?» [2].

В экономику впервые термин «риск» внес Ричард Кантильон (1680-1734) в труде «Эссе о природе торговли в общем плане», в котором риск является одной из функциональных характеристик предпринимательства, а предпринимательство – несением бремени риска и неопределенности [5].

Советские ученые полагали, что плановая экономика на научной основе позволяет полностью устранить риски, за исключением природно-климатических. Это привело даже к тому, что экономическая категория «риск» была признана буржуазным понятием, а термин «риск» исчез из энциклопедий и словарей [9]. Интерес российских ученых возобновился с переходом к рыночной экономике в 1990-х гг.

В таблице 1 приведены несколько определений риска по мнению известных российских и зарубежных ученых.

Таблица 1

## Подходы к определению термина «риск»

№	Автор	Определение понятия
1	Дж. М. Кейнс	Риск – это ситуация неопределенности, при которой предприниматель ожидает получить доход от вложенных средств. Ради большей ожидаемой прибыли предприниматель может пойти на больший риск [4].
2	А. Маршалл	Риск – обязательный элемент получения прибыли, прибыль предусматривает плату за риск. Анализ рисков и выбор варианта с минимально возможными потерями.
3	Ф.Х. Найт	Риск – это количественная мера неопределенности [1].
4	Т. Бачкаи, Д. Мессен	Риск как возможность отклонения от цели, ради которой принимается решение [1].
5	Грунин О.А., Грунин С.О.	Риск как определенная причина, являющаяся движущей силой, способной породить опасность или привести к убытку и потерям [4].
6	Балабанов И.Т.	Риск – это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики природных явлений или деятельности человека, общества [7].
7	Юзвович Л.И., Слепухина Ю.Э.	Риск – вероятность отклонений фактических результатов деятельности от ожидаемых в условиях неопределенности [9].
8	Райзберг Б.А.	Риск – это возможность потенциальных потерь ожидаемой прибыли в зависимости от условий экономической деятельности или неблагоприятных обстоятельств. Наиболее опасны риски превосходящие величину ожидаемой прибыли [7].
9	Ковылкин Д.Ю.	Риск – это вероятное событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на параметрах и результатах деятельности. В экономической сфере, в проектной деятельности, в предпринимательстве под риском понимаются возможные негативные варианты развития действий, которые могут привести к результатам, не являющимся целевыми, чаще в виде различных потерь, ущерба, непредвиденных финансовых или материальных расходов, или отсутствию результата [6].
10	Богатырев С.Ю.	Риск – это отклонение от ожидаемого значения. Изучение рисков прошлого для оценки рисков будущего является одной из основных задач управления рисками [8].
11	Духанина Е.В.	Риск – показатель потенциального убытка, который обладает возможностью измерения; это отношение к реализуемым отрицательным событиям [3].

Исследования вопросов риска относительно идентификации этого понятия в экономической деятельности продолжаются. Предложенные определения отражают связь неопределенности и вероятности в отклонении результата от целевого.

Произведенный анализ разнообразных определений риска позволяет выделить несколько подходов к данному понятию:

1. Риск – это возможность опасности или негативного явления.

2. Риск – продукт вероятности и последствий.
3. Риск – это концепция, восприятие и оценка заинтересованной стороны.
4. Риск – это ситуативная характеристика деятельности, которая состоит в неопределенности ее исхода и возможности возникновения неблагоприятных последствий в случае неудачи.
5. Риск можно рассматривать как общенаучный тезис.

Риск становится важным предметом исследования в экономической науке. В последние годы количество научных работ, посвященных проблематике риска, увеличивается на фоне роста кризисных явлений в мировой экономике. Экономическая природа рисков продолжает изучаться с учетом новых реалий. С развитием широкого спектра видов экономической деятельности, субъективных позиций исследователей трактовка понятия «риск» имеет полиаспектный и дискуссионный характер.

Можно утверждать, что риском является событие в будущем, имеющее определенную долю вероятности, либо вероятность сочетания в будущем ряда факторов, которые могут негативно повлиять на реализацию проекта.

При отсутствии понимания относительно возникающих в деятельности предприятия рисков, а также методов их оценки, системы управления ими, успешное функционирование предприятия невозможно. Чем уникальнее и масштабнее проект, тем выше число рисков, которые могут оказать существенное влияние на его реализацию.

### Список литературы

1. Анциферова Е.А. Истории возникновения и развития теории рисков // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2022. № 11. С.161-165.
2. Бочков А.В. На пути к формализму риска. Размышления о риске и его природе. Монография. М. 2024. Изд. «Инфра-Инженерия». 296 с.
3. Духанина Е.В., Кулаков К.Ю., Хаметова А.Т. Анализ подходов к трактовке понятия риска, его содержания и методов управления // Вестник евразийской науки. 2022. № 1. С. 1259-1271.
4. Зырянова Т.В., Билалова Э.Р. Риски: сущность, классификация и функции в экономической среде и их влияние на финансовое состояние предприятия // Обеспечение технологического суверенитета АПК: подходы, проблемы, решения: роль экономической науки в инновационном развитии АПК. 2023. С. 76-80.
5. Кантильон Ричард. Российское общество Знание. URL: <https://znanierussia.ru/articles>.
6. Ковылкин Д.Ю. Риски проекта: определение, классификация и их экономическая сущность // Вестник академии знаний. 2023. № 6. С. 616-618.
7. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. М. 2024. Изд. «ИНФРА-М». 512 с.
8. Хэкер Й., Дитмар Э. Управление рисками в компании. Учебник для магистратуры. М. 2024. Изд. «Прометей». 296 с.
9. Юзвович Л.И., Слепухина Ю.Э., Долгих Ю.А., Татьянников В.А., Стрельников Е.В., Луговцов Р.Ю., Клименко М.Н. Финансовые и банковские риски. Учебник. Екатеринбург. 2020. Изд. Урал. ун-та. 336 с.
10. Фомина Е.А. Разработка системы оценки рисков деятельности предприятий. Автореферат на соискание кандидата экономических наук. Нижний Новгород. 2023. 234 с.
11. Google Books Ngram Viewer. URL: <https://books.google.com/ngrams/graph>.



# **Оценка эффективности мероприятий корпоративной социальной ответственности для компаний разного масштаба**

## **Assessment of the effectiveness of corporate social responsibility activities for companies of different sizes**

**Орлова Д.Б.**

Аспирант,

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

Orlova D.B.

Postgraduate student,

Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В статье проводится оценка эффективности мероприятий корпоративной социальной ответственности для отечественных компаний разного масштаба. Анализируются различные аспекты деятельности: экономические, юридические, этические и филантропические, которые базируются на модели пирамиды ответственности КСО А. Кэролла. Результатом исследования является вывод, что наиболее эффективное внедрение происходит в рамках малого бизнеса, что влияет на экономическое состояние и лояльность сотрудников. Для крупных компаний характерен более формальный подход, а для средних – высокая вариативность результатов. В долгосрочной перспективе КСО трансформируется в стратегический инструмент управления, повышающий устойчивость бизнеса.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, эффективность КСО, пирамида КСО А. Кэролла, устойчивое развитие.

**Abstract.** The article assesses the effectiveness of corporate social responsibility activities for domestic companies of different sizes. Various aspects of activity are analyzed: economic, legal, ethical and philanthropic, which are based on the CSR pyramid model by A. Carroll. The study concludes that the most effective implementation occurs within small businesses, which affects the economic situation and employee loyalty. Large companies tend to have a more formal approach, while medium-sized companies exhibit high variability in results. In the long term, CSR transforms into a strategic management tool that enhances business sustainability.

**Keywords:** corporate social responsibility, CSR effectiveness, A. Carroll's CSR pyramid, and sustainable development.

В современной экономической системе организации ставят перед собой цель не только достижения собственных финансовых положительных результатов, то есть получение прибыли, но и удовлетворение нужд государства, общества и сотрудников. Социальная политика компании не связана с соблюдением отдельных законодательных норм, а является одним из направлений деятельности, создающим имидж организации.

Понятие корпоративной социальной ответственности не сформировано в законодательстве. Однако на практике существуют различные определения термина. В российской практике существует Руководство по социальной политике, в котором понятие социальной ответственности определяется как

ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях [5, с. 3].

В современном мире само понятие корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) может быть определено как добровольная деятельность организаций, направленная на удовлетворение социальных ожиданий связанных сторон (государство, общество, сотрудники) и достижение благосостояния.

В мероприятия КСО могут входить следующие направления деятельности (рис. 1) [6, с. 102]:

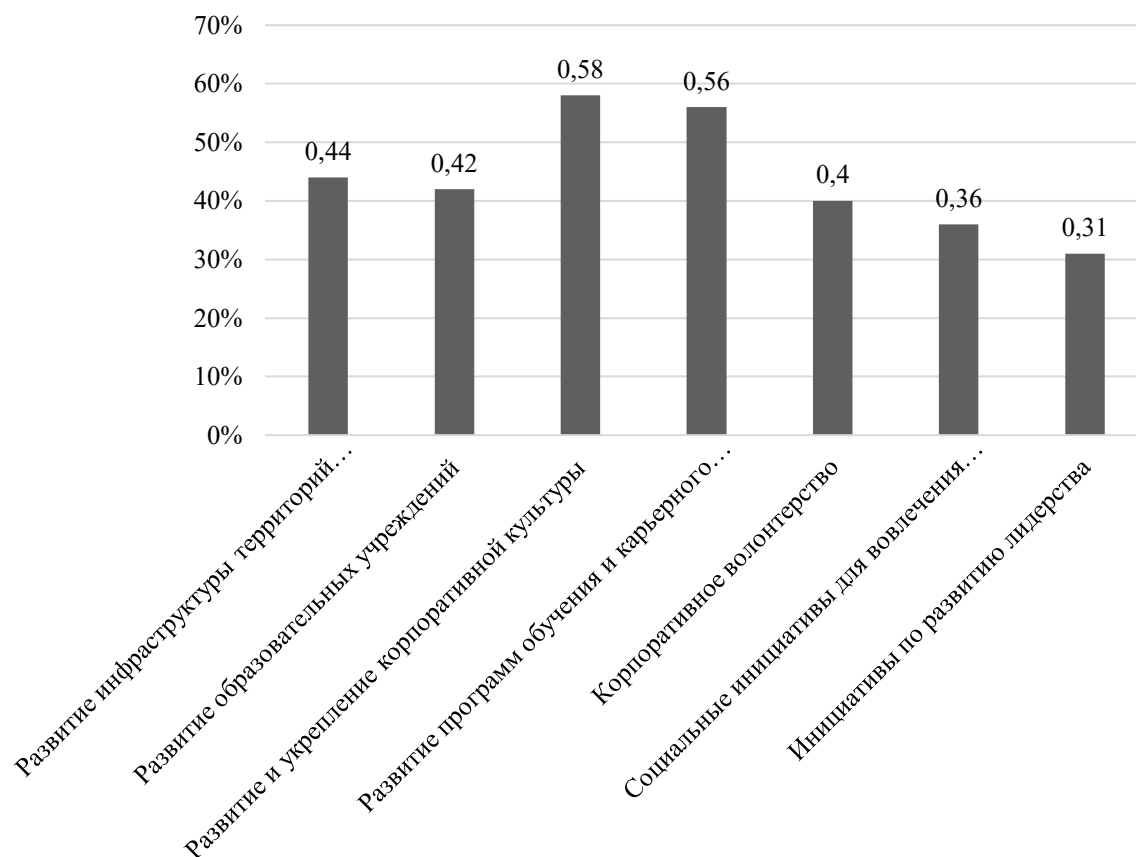


**Рис. 1. Направления деятельности КСО**

Согласно статистическим данным, более 90% отечественных компаний продолжают развивать программы КСО [17]. Основные направления деятельности в области КСО представлены на рисунке 2.

Главный вопрос развития КСО – целесообразность вложений в данные мероприятия и их экономический эффект для компании. Имеет смысл рассмотреть взгляд на этот вопрос с точки зрения трех типов бизнеса по масштабности: крупный, средний и малый. В качестве крупной компании, которые отличаются широким полем деятельности, большим количеством сотрудников, высокой чистой прибылью, рассмотрим одну из крупнейших в мире нефтегазовых компаний – ПАО «Лукойл» [20]. Для рассмотрения среднемасштабного бизнеса рассмотрим компанию ООО «Илот», которая занимается производством и продажей электроники, бытовой техники, медицинских приборов и прочего, а также является представителем бренда REDMOND [19]. Среди малого бизнеса по

численности была выбрана для анализа компания ООО «МИФ», основной деятельностью которой является издательская деятельность [13].



**Рис. 2. Направления реализации КСО отечественных компаний в 2024 году**

Рассмотрение эффективности каждой из компаний следует проводить согласно одному из подходов. Подход А. Кэролла, который представляет собой многоуровневую пирамиду ответственности, поможет оценить эффект от внедрения КСО (рис. 3) [7, с. 58]. Данная модель была популярна среди исследователей КСО в конце XX века, однако в 2025 году она считается фундаментом и базовой иерархией мероприятий, которые выходят в КСО. Также, данная модель наиболее ясно и полно отражает составляющие КСО для любой организации, которая внедряет это в своей работе. Модель А. Кэролла можно адаптировать под современные концепции управления.

Анализ эффективности программ КСО в каждой компании следует начать с оценки экономического состояния. Будут проанализированы 3 показателя: рентабельность продукции (услуг), выработка на одного работника, коэффициент оборачиваемости оборотных средств.



**Рис. 3. Пирамида корпоративной социальной ответственности модели А. Кэрролла**

Данные показатели будут проанализированы в течение трех последних лет работы компании – с 2022 года по 2024 год [15, 16, 21]. Результаты приведены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Анализ экономических показателей деятельности компаний  
ПАО «Лукойл», ООО «Илот», ООО «МИФ» с 2022 по 2024 гг.**

Название компании/  Показатель	2022 год		
	Рентабельность продукции	Выработка на одного работ- ника, тыс. руб.	Коэффициент обо- рачиваемости обо- ротных средств
ПАО «Лукойл»	61,01	1609203,40	1,26
ООО «Илот»	32,67	87579,54	0,66
ООО «МИФ»	208,26	7162,86	1,02
Название компании/  Показатель	2023 год		
	Рентабельность продукции	Выработка на одного работ- ника, тыс. руб.	Коэффициент обо- рачиваемости обо- ротных средств
ПАО «Лукойл»	45,29 -25,77%	1633140,57 1,49%	1,02 -19,27%
ООО «Илот»	67,90 107,84%	43825,25 -49,96%	0,81 22,92%
ООО «МИФ»	102,04 -51,00%	8105,13 13,15%	1,16 13,61%
Название компании/  Показатель	2024 год		
	Рентабельность продукции	Выработка на одного работ- ника, тыс. руб.	Коэффициент обо- рачиваемости обо- ротных средств
ПАО «Лукойл»	40,87 -9,75%	1814737,16 11,12%	1,06 4,74%
ООО «Илот»	59,45 -12,44%	43331,57 -1,13%	0,77 -5,56%
ООО «МИФ»	157,43 54,28%	8515,29 5,06%	1,23 6,22%

Согласно расчетам показателей наихудшая динамика наблюдается у компании среднего масштаба – ООО «Илот». Падение производительности труда превышает позитивную динамику рентабельности. Операционные процессы нуждаются в оптимизации. Динамика показателей ПАО «Лукойл» отражает проблемы с финансовым состоянием, хотя производительность растет. Для крупной корпорации, существующей в периоды различного давления внешних факторов, это характерные изменения. Наилучшее положение отражается в показателях малого бизнеса – ООО «МИФ». Финансовое состояние компании улучшилось за выбранный период, операционное положение демонстрирует эффективность управленческих решений.

Далее рассмотрим юридическую часть пирамиды ответственностей в системе КСО. Приведем статистическую информацию по участию в арбитражных делах в качестве ответчика для каждой из компаний за период с 2022 по 2024 гг. (табл. 2) [9-11].

**Таблица 2**

**Наличие арбитражных дел компаний  
ПАО «Лукойл», ООО «Илот», ООО «МИФ» с 2022 по 2024 гг.**

Название компании	2022 год	2023 год	2024 год
ПАО «Лукойл»	11 дел	2 дела	1 дело
ООО «Илот»	11 дел	6 дел	2 дела
ООО «МИФ»	0 дел	0 дел	0 дел

Таким образом, наилучшее положение в юридическом поле занимает компания ООО «МИФ». ООО «Илот» чаще выступало в 2024 году в качестве ответчика в арбитражном производстве, чем остальные.

Рассмотрим этическую и справедливую часть КСО для каждой компании. Прежде всего, об этике компании больше всего знают те, кто состоял с ней в рабочих отношениях, то есть – работники, как настоящие, так и бывшие. Анализ данных по указанному параметру ответственности будет проведен только в отношении периода в 2024 году, так как это наиболее близкий к оценке период. Рассмотрим среднюю оценку сотрудников компаний на крупнейшем ресурсе с отзывами в России – Dream Job. Результаты наглядно отражены в таблице 3 [22-24].

**Таблица 3**

**Оценка удовлетворенности работников компаний  
ПАО «Лукойл», ООО «Илот», ООО «МИФ» в 2024 году**

Название компании	Средняя оценка	Количество положительных оценок	Количество нейтральных оценок	Количество отрицательных оценок
ПАО «Лукойл»	3,8	62%	4%	34%
ООО «Илот»	3,9	60%	31%	9%
ООО «МИФ»	4,0	64%	30%	6%

Проведенный анализ удовлетворенности показывает, что ООО «МИФ» имеет наиболее лояльных сотрудников. ООО «Илот» имеет среднее положение, а ПАО «Лукойл» сталкивается с наибольшими кадровыми проблемами.

Последний, но не по значимости, уровень ответственности в модели КСО – филантропический. Предлагается оценить данный уровень ответственности

следующим образом: каждая компания будет проанализирована по наличию некоторых мероприятий, которые являются направлениями реализации КСО отечественных компаний в 2024 году (рис. 2) (табл. 4) [12, 14, 18, 25].

Все рассматриваемые компании развивают внутренние мероприятия КСО, волонтерские программы, социальные инициативы. Однако только ПАО «Лукойл» развивает территории своего присутствия, что является отличительной чертой для компании такого масштаба.

**Таблица 4**

**Наличие мероприятий КСО компаний ПАО «Лукойл», ООО «Илот», ООО «МИФ»**

Название компании	Развитие инфраструктуры территорий присутствия	Развитие и укрепление корпоративной культуры	Развитие персонала	Социальные инициативы для сотрудников	Волонтерские программы
ПАО «Лукойл»	V	V	V	V	V
ООО «Илот»		V	V	V	V
ООО «МИФ»		V	V	V	V

Проведенный анализ четырех аспектов ответственности компаний различного масштаба отражает следующее: наиболее эффективно мероприятия КСО наблюдаются в небольших компаниях, таких как ООО «МИФ». Мероприятия более гибкие, интегрированы в корпоративную культуру, что положительно влияет на экономические показатели и удовлетворенность сотрудников. Для крупных компаний по типу ПАО «Лукойл» мероприятия КСО существуют формально, но масштабность деятельности затрудняет достижение значимого эффекта. В компаниях среднего размера мероприятия КСО могут достигать высокой удовлетворенности, но их экономическая устойчивость зависит от других параметров.

В заключении можно отметить, что корпоративная социальная ответственность важный аспект деятельности любой организации. Однако внедрение мероприятий КСО зависит не только от наличия денежных средств для этого, но и от масштабности компании. В долгосрочной перспективе КСО трансформируется из формального обязательства в стратегический инструмент управления, повышает устойчивость бизнеса и формирует улучшенные конкурентные преимущества на рынке. Мероприятия КСО наиболее эффективны для небольших и средних компаний, где они быстрее интегрируются в бизнес-процессы. Для крупных компаний КСО требует более системного подхода, более глубокой интеграции во все уровни управления.

## Список литературы

1. Андреева О.В. Корпоративная социальная ответственность: финансовый аспект // Фундаментальные исследования. 2022. № 3. С. 13-18.
2. Бадыкова И.Р. Корпоративная социальная ответственность как управленческая инновация // Управление инновациями: вызовы и возможности для отраслей и секторов экономики. 2020. С. 13-18.
3. Лапина А.Г., Терелецкова Е.В. Корпоративная социальная ответственность как фактор социального развития персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №12-1. С. 108-112.
4. Морозов А.А. Сравнительная характеристика некоторых моделей корпоративной социальной ответственности // Креативная экономика. 2020. № 9. С. 2031-2042.
5. ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» Руководство по социальной ответственности. ISO 26000: 2010 Guidance on social responsibility (IDT). 1-е изд. М. 2014. Изд. «Калужская типография стандартов». 125 с.
6. Чудинов О.О. Корпоративная социальная ответственность как доминанта устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2024. № 3. С. 96-105.
7. Шамрай В.О. Анализ основных моделей и теорий корпоративной социальной ответственности // XXXI Международная научно-практическая конференция: «Современное состояние и перспективы развития науки и образования». 2022. С. 54-59.
8. Эркинбекова Ж.Э. Корпоративная социальная ответственность: история и эволюция концептуальной парадигмы в современной экономической науке // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2023. № 2. С. 87-116.
9. Арбитражные дела ООО «Илот». URL: [https://www.find-org.net/arbitrage/7776641\\_ooo\\_ilot](https://www.find-org.net/arbitrage/7776641_ooo_ilot).
10. Арбитражные дела ООО «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР». URL: [https://www.find-org.net/arbitrage/7753600\\_ooo\\_mann\\_ivanov\\_i\\_ferber](https://www.find-org.net/arbitrage/7753600_ooo_mann_ivanov_i_ferber).
11. Арбитражные дела ПАО «Лукойл». URL: [https://www.find-org.net/arbitrage/974\\_pao\\_lukoil](https://www.find-org.net/arbitrage/974_pao_lukoil).
12. Дмитрий Утробин о МИФе и мире. Большое интервью для Psychologies – Блог издательства «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР». URL: <https://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2025/10/01/dmitrij-utrobin-o-mife-i-mire-bolshoe-intervyu-dlya-psychologies-2/>.
13. Издательство МИФ. URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/?ysclid=mi32v0el8o476440236>.
14. Об издательстве МИФ. URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/>.
15. ООО «Илот». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/8542955>.
16. ООО «МИФ». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/8490121>.
17. Опрос: 70% российских компаний расширяют проекты по КСО. URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/reports/news/2024/12/05/1079303-70-rossiiskih-kompanii-rasshiryayut-proekti-po-kso>.
18. Отчет об устойчивом развитии Группы «Лукойл» 2024. URL: <https://lukoil.ru/Sustainability/SustainabilityReport>.
19. Официальный сайт бренда REDMOND. URL: <https://redmond.company/>.
20. Официальный сайт Компании «Лукойл». URL: <https://lukoil.ru/>.

21. ПАО «ЛУКОЙЛ». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/6681478>.
22. Работа в REDMOND. Отзывы сотрудников о работодателе REDMOND, зарплат. URL: <https://dreamjob.ru/employers/25763>.
23. Работа в Издательстве «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР». Отзывы сотрудников о работодателе Издательство «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР», зарплат. URL: <https://dreamjob.ru/employers/117393>.
24. Работа в Лукойл. Отзывы сотрудников о работодателе Лукойл, зарплат. URL: <https://dreamjob.ru/employers/409530>.
25. Социальная ответственность REDMOND. URL: <https://redmond.company/charity/>.



# **Нейросетевое моделирование цифровой трансформации в субъектах России как фактора инновационного развития экономики в аспекте национальных целей страны**

## **Neural network modeling of digital transformation in Russian regions as a factor of innovative economic development in the aspect of national goals of the country**

**Плехова Ю.О.**

Доктор экономических наук,  
директор Института экономики, заведующая кафедрой экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

**Plekhoa Yu.O.**

Doctor of economic sciences,  
director of the Institute of economics, head of the department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Перова В.И.**

Кандидат физико-математических наук,  
доцент кафедры математического моделирования экономических процессов,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

**Peroa V.I.**

Candidate of physical and mathematical sciences,  
associate professor of the department of mathematical modeling of economic processes,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Густова П.А.**

Студент кафедры математического моделирования экономических процессов,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

**Gustova P.A.**

Student of the department of mathematical modeling of economic processes,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** Эффективность деятельности субъектов Российской Федерации в области цифровой трансформации оказывает весомое влияние на технологический суверенитет и технологическое лидерство государства. С такой точки зрения в данной работе проведено нейросетевое моделирование показателей, аттестующих цифровую трансформацию в регионах РФ. Исследование выполнено с использованием нейросетевого кластерного анализа на платформе российской программной системы Deductor. В ходе решения задачи кластеризации на базе официальных многогранных данных, отобранных с сайта Росстата, которые характеризуют цифровую модернизацию реального сектора экономики в субъектах России, нейронная сеть разграничила регионы по семи кластерам. Выявлены особенности кластерных образований, обозначены регионы с высокой и низкой цифровой технологической активностью в разрезе кластеров. Таким образом, проведенный анализ обуславливает дифференцированный подход к стратегиям роста региональной экономики, способствующий увеличению технологического лидерства Российской Федерации.

**Abstract.** The effectiveness of the subjects of the Russian Federation in the field of digital transformation has a significant impact on the technological sovereignty and technological leadership of the state. From this point of view, neural network modeling of indicators attesting to digital transformation in the regions of the Russian Federation is carried out in this work. The study was performed using neural network cluster analysis on the platform of the Russian Deductor software system. In the course of solving the clustering problem based on official multi-faceted data selected from the Rosstat website, which characterize the digital modernization of the real sector of the economy in the constituent entities of Russia, the neural network divided the regions into seven clusters. The features of cluster formations are revealed, regions with high and low digital technological activity in the context of clusters are identified. Thus, the conducted analysis determines a differentiated approach to regional economic growth strategies, contributing to an increase in the technological leadership of the Russian Federation.

**Ключевые слова:** субъекты Российской Федерации, цифровая трансформация, технологический суверенитет, технологическое лидерство, нейросетевое моделирование, кластерный анализ.

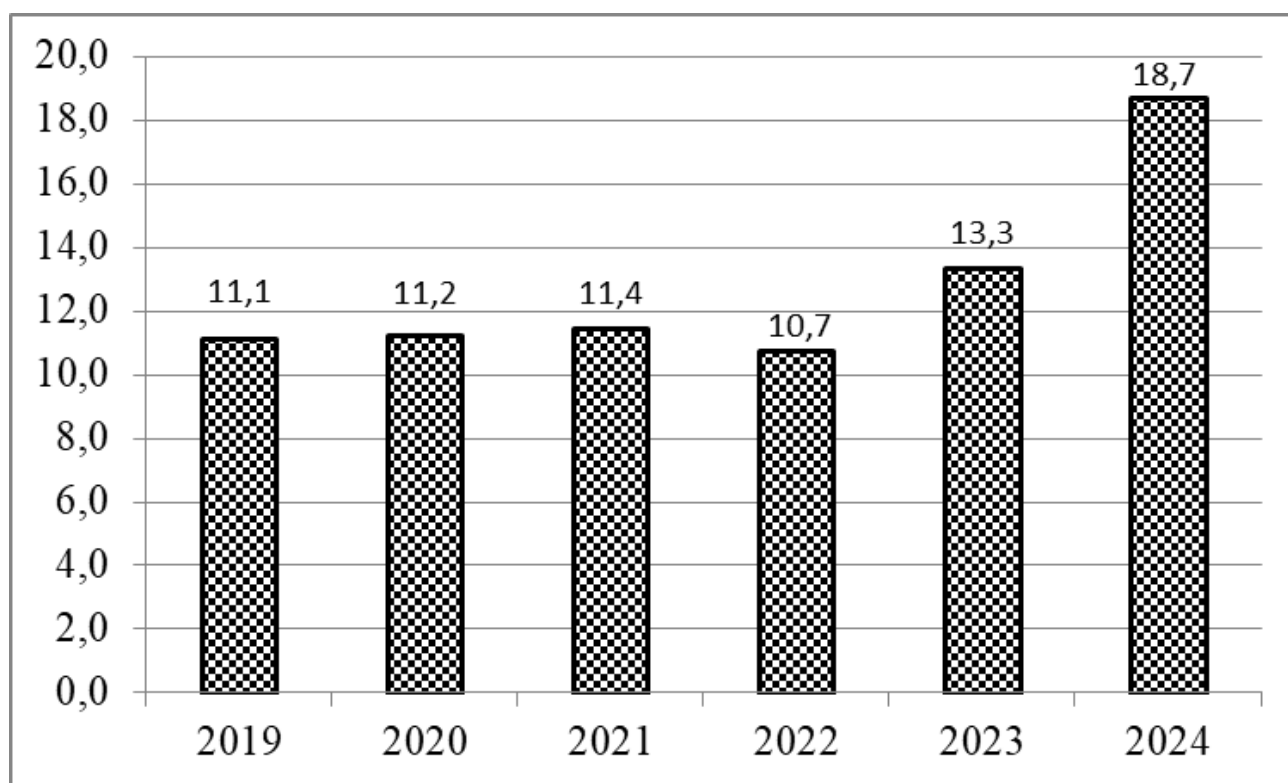
**Keywords:** subjects of the Russian Federation, digital transformation, technological sovereignty, technological leadership, neural network modeling, cluster analysis.

Технологическое лидерство регионов Российской Федерации – ключевой фактор конкурентоспособности экономики в условиях цифровой трансформации. К основному документу, определяющему увеличение уровня цифровой трансформации и наращивание инновационных возможностей в стране, относится Указ Президента Российской Федерации [1], где среди национальных целей обозначены [1]:

- технологическое лидерство;
- цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

Для России, с ее дифференциацией субъектов по уровню инновационного развития с учетом приоритетов в цифровой экономике, этот вопрос особенно актуален [2].

Динамические данные коэффициента обновления основных фондов по виду экономической деятельности в области информации и связи [3] на рис. 1 показывают возрастание значений индикатора, за небольшим снижением в 2022 г., способствующего дальнейшему развитию цифровой трансформации и технологического лидерства.



**Рис. 1. Коэффициент обновления основных фондов по виду экономической деятельности в области информации и связи, %**

*Источник: составлено авторами по данным [3]*

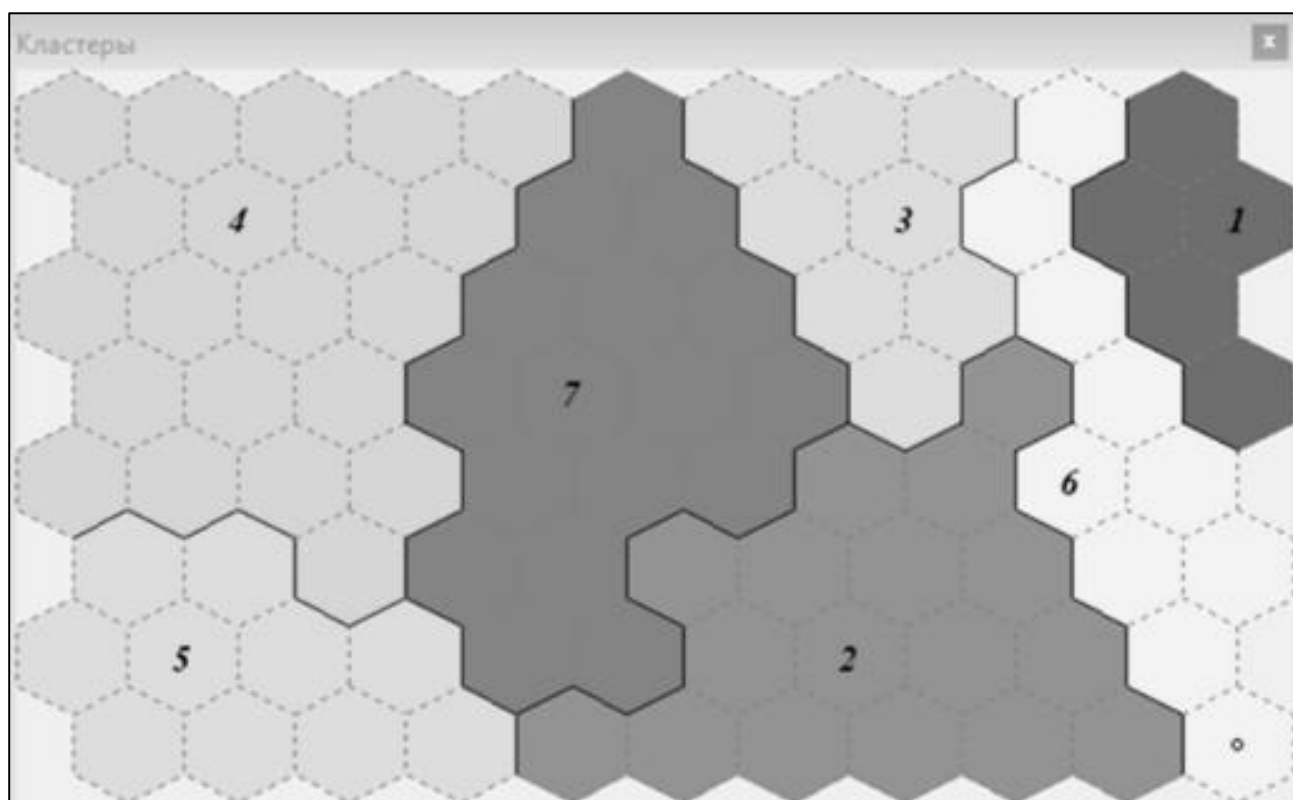
В работе выполнено нейросетевое моделирование цифровой активности 85 регионов Российской Федерации за 2023 г. на основании 10 параметров, взятых с официального сайта Федеральной службы государственной статистики [3]. Для распределения объектов – регионов России – по совокупности показателей были использованы самоорганизующиеся нейронные сети – карты Кохонена, объектированные в отечественном программном комплексе Deductor, который представляет собой современный инструмент анализа многомерных данных [4]. Карты Кохонена – это особый вид нейронных сетей, обучаемых самостоятельно без привлечения учителя, которые предназначены для снижения размерности пространства данных и кластеризации [5, 6]. Они работают по принципу конкурентного обучения, где нейроны соревнуются за право реагировать на входную информацию, в результате чего на выходе формируется топологически упорядоченная карта, отражающая структуру исходных данных [7].

В анализе охвачены, согласно с авторским интересом, следующие индикаторы:  $X_1$  – удельный вес занятых в секторе ИКТ в общей численности занятого населения, %;  $X_2$  – доля внутренних затрат на исследования и разработки в области цифровых технологий, в общем объеме внутренних затрат на исследования и разработки, %;  $X_3$  – число организаций, указавших максимальную скорость передачи данных от 256 Кбит/сек (ШПД), ед.;  $X_4$  – число организаций, использовавших «Облачные» сервисы, ед.;  $X_5$  – число организаций, использовавших цифровые платформы, ед.;  $X_6$  – число организаций, имевших специальные программные средства для осуществления финансовых расчетов в электронном виде, ед.;  $X_7$  – число организаций, имевших специальные программные средства

для научных исследований, ед.;  $X_8$  – число организаций, имевших специальные программные средства для обеспечения информационной безопасности, ед.;  $X_9$  – число организаций, использовавших системы кибербезопасности на основе искусственного интеллекта, ед.;  $X_{10}$  – число организаций, использовавших перспективные технологии искусственного интеллекта (технологии, направленные на создание принципиально новой научно-технической продукции), ед.

В исследовании учтено отсутствие сведений по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской области, Херсонской области, по которым на сайте Федеральной службы государственной статистики не представлены официальные данные за 2023 г. по показателям, используемым в настоящем исследовании.

По комплексу показателей  $X_1$ - $X_{10}$  субъекты Российской Федерации были разделены нейронной сетью на 7 кластеров (рис. 2).



**Рис. 2. Топологическая карта кластеров за 2023 г.**

*Источник: составлено авторами*

В соответствии с топологической картой в табл. 1 приведено количество регионов, вошедших в каждый кластер.

Таблица 1

Кластерное разбиение субъектов России в 2023 г.

<b>Наименование кластера</b>	<b>Количество субъектов</b>
Кластер № 1	2
Кластер № 2	11
Кластер № 3	5
Кластер № 4	34
Кластер № 5	14
Кластер № 6	4
Кластер № 7	15

*Источник:* составлено авторами

Данные из табл. 1 иллюстрируют, что наименьшее количество субъектов находится в кластере № 1. Он содержит всего 2 региона. Самым многочисленным является кластер № 4, в него входят 34 субъекта. Размах вариации числа регионов равен 32.

Подробная структура кластеров представлена в табл. 2.

Таблица 2

Субъекты России в составе каждого кластерного образования за 2023 г.

Наименование кластера	Состав кластеров
Кластер № 1	Московская область, г. Москва.
Кластер № 2	Воронежская область, Иркутская область, Красноярский край, Ленинградская область, Нижегородская область, Новосибирская область, Пермский край, Республика Башкортостан, Республика Татарстан (Татарстан), Ростовская область, Самарская область.
Кластер № 3	Кемеровская область, Курская область, Томская область, Челябинская область, Чувашская Республика-Чувашия.
Кластер № 4	Амурская область, Архангельская область, Астраханская область, г. Севастополь, Еврейская автономная область, Забайкальский край, Ивановская область, Кабардино-Балкарская Республика, Камчатский край, Карачаево-Черкесская Республика, Костромская область, Курганская область, Липецкая область, Магаданская область, Мурманская область, Ненецкий автономный округ, Новгородская область, Псковская область, Республика Адыгея (Адыгея), Республика Алтай, Республика Бурятия, Республика Ингушетия, Республика Калмыкия, Республика Коми, Республика Северная Осетия-Алания, Республика Тыва, Республика Хакасия, Сахалинская область, Смоленская область, Тамбовская область, Тульская область, Хабаровский край, Чукотский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ.
Кластер № 5	Брянская область, Владимирская область, Калининградская область, Калужская область, Омская область, Орловская область, Пензенская область, Республика Марий Эл, Республика Мордовия, Рязанская область, Тверская область, Удмуртская республика, Ульяновская область, Ярославская область.
Кластер № 6	Тюменская область, г. Санкт-Петербург, Краснодарский край, Свердловская область.
Кластер № 7	Алтайский край, Белгородская область, Волгоградская область, Вологодская область, Кировская область, Оренбургская область, Приморский край, Республика Дагестан, Республика Карелия, Республика Крым, Республика Саха (Якутия), Саратовская область, Ставропольский край, Ханты-Мансийский автономный округ, Чеченская республика.

Источник: составлено авторами

Для более глубокого анализа инновационной активности субъектов при влиянии цифровой трансформации были рассчитаны средние значения индикаторов по кластерам (табл. 3).

Таблица 3

Средние значения цифровой активности субъектов России по кластерам и средние значения по стране за 2023 г.

Показатель	Номер кластера							Среднее значение по РФ
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	
X1	3,37	1,65	1,34	1,01	2,46	1,70	1,03	1,44
X2	3,30	1,81	16,62	0,46	1,01	4,18	2,39	2,26
X3	16890,00	4384,91	2603,20	1186,76	1964,71	7438,75	2508,00	2708,95
X4	7401,50	1604,27	912,80	397,06	640,93	2786,00	901,47	990,04
X5	4444,00	1045,45	602,20	256,26	436,93	1755,75	579,93	634,72
X6	11726,00	2740,82	1652,40	726,09	1227,43	4821,25	1557,27	1722,09
X7	2831,50	451,36	359,20	130,68	169,64	1273,25	343,00	346,82
X8	9998,00	2667,91	1642,80	741,24	1160,79	4849,50	1518,07	1660,93
X9	229,00	42,73	23,80	16,03	21,00	85,50	28,13	31,18
X10	178,50	26,73	12,80	10,88	13,93	62,00	20,60	21,61

Источник: составлено авторами

При сравнении средних значений, представленных в табл. 3, имеем следующие результаты.

Наибольшая активность по индикаторам в сравнении со средним значением по России наблюдается в кластере № 1. Это обусловливается тем, что в состав кластера входят крупнейшие технологические центры страны – г. Москва и Московская область, которые обладают развитой инфраструктурой, высоким уровнем цифровой трансформации, что отражается в значениях параметров.

Кластеры № 2 и № 6 демонстрируют показатели цифровой активности выше средних величин по сравнению со всей Россией, поскольку в них распределено число организаций, которые используют системы кибербезопасности на основе искусственного интеллекта, и число организаций, которые применяют перспективные технологии искусственного интеллекта (технологии, направленные на создание принципиально новой научно-технической продукции). В этих кластерах находятся такие крупные города как Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Казань, Новосибирск и другие.

Кластер № 3 содержит максимальное значение равное 16,62 по показателю  $X_2$ , отвечающего за долю внутренних затрат на исследования и разработки в области цифровых технологий. Также кластер включает значение 359,20 – превышающее средние данные по России по числу организаций, имевших специальные программные средства для научных исследований ( $X_7$ ).

В кластере № 5 индикатор удельного веса занятых в секторе ИКТ в общей численности занятого населения ( $X_1$ ) и в кластере № 7 показатель доли внутренних затрат на исследования и разработки в области цифровых технологий ( $X_2$ ) превышают средние значения по Российской Федерации.

Минимальные результаты по каждому параметру прослеживаются в регионах, образовавших кластер № 4. Для повышения их показателей необходимы целенаправленные меры государственной поддержки, инвестиции в инфраструктуру и внедрение технологий цифровой трансформации.

Результаты проведенного исследования показывают, что уровень развития инновационной деятельности при цифровой трансформации варьируется в зависимости от архитектуры кластеров. Эта разнородность подчеркивает необходимость улучшения цифровой экономики, особенно в тех регионах России, где наблюдается низкая инновационная активность.

Успешность деятельности в области цифровой трансформации положительно влияет на технологический суверенитет и технологическое лидерство Российской Федерации.

### Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.». URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1717715/>.
2. Перова В.И., Плехова Ю.О. Методы искусственного интеллекта в исследовании экономической деятельности субъектов Российской Федерации в контексте усиления технологического лидерства страны // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2024. № 3. С. 42-49.
3. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://www.gks.ru/>.
4. Аналитическая платформа Deductor. URL: <https://basegroup.ru>.
5. Плехова Ю.О., Перова В.И. Инновационный метод анализа управления социально-экономическим развитием регионов России с применением нейросетевого моделирования // Вопросы инновационной экономики. 2025. № 1. С. 125-144.
6. Перова В.И. Нейронные сети. Часть 2. Нижний Новгород. 2012. Изд. Нижегородского университета. 111 с.
7. Хайкин С. Нейронные сети: полный курс. М. 2006. Издательский дом «Вильямс». 1104 с.



## Типы работников и производительность труда

### Types of employees and labor productivity

**Захаров В.Я.**

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

**Zakharov V.Ya.**

Doctor of economic sciences, professor of department of economics of enterprises and organizations  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Абубакаров З.М.**

Магистрант кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

**Abubakarov Z.M.**

Master's student of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** Исследование типов сотрудников в пространстве большого числа переменных, описывающих их поведение, отношение к происходящему в компании и мотивацию, показывает, как компании могут вовлекать работников и повышать продуктивность их работы, формируя релевантную стратегию воздействия для каждого типа сотрудников. Исследование опирается на результаты опросов работников компаний, выполненных в России и за рубежом. Предлагаются рекомендации для руководителей компаний.

**Ключевые слова:** типы сотрудников, удовлетворенность работой, вовлеченность, приверженность, производительность.

**Abstract.** The study of employee types in the space of a large number of variables describing their behavior, attitude to what is happening in the company and motivation shows how companies can involve employees and increase their productivity by forming a relevant impact strategy for each type of employee. The research is based on the results of surveys of company employees conducted in Russia and abroad. Recommendations for company executives are offered.

**Keywords:** employee types, job satisfaction, engagement, commitment, productivity.

**Введение.** Во многих компаниях в разных странах затраты на человеческие ресурсы растут, а рост производительности труда замедляется, о чем свидетельствует отчетность компаний. Ряд опросов показывают, что более половины сотрудников компаний сообщают об относительной непродуктивности на работе. Увольнение сотрудников может стоить компании среднего размера из списка S&P 500 от 228 до 355 миллионов долларов в год из-за потери производительности [1]. Чтобы решить проблему, необходимо понять, каким образом сотрудники компании разделяются на группы, разные по уровню удовлетворенности работой, приверженности, производительности и благополучия, и предложить каждой группе релевантные для них решения, усиливая влияние эффективных групп на результаты работы компании.

Сотни публикаций в России и за рубежом посвящены типологии работников компаний. Внешняя среда компаний быстро меняется, компании все чаще сталкиваются с шоками, усиливается неопределенность будущего, что заставляет руководителей компаний и исследователей постоянно искать новые решения, способные повысить производительность труда.

Наше исследование опирается на две базы данных:

а) результаты опроса, проведенного компанией McKinsey с ноября 2022 по январь 2023 в семи странах (Австралия, Канада, Германия, Индия, Сингапур, Великобритания и США); опрошены свыше 15 тыс. работников крупных компаний;

б) результаты двух волн опроса (2002 и 2005 гг.) работников российского машиностроительного предприятия, проводившего кардинальную реструктуризацию; опрошены 400 человек в каждой волне.

Эти два опроса объединяет общий концептуальный подход, близость полученной типологии работников, они органично дополняют друг друга. Если глобальный опрос показывает влияние разных типов работников на производительность труда, не обсуждая устойчивость структуры типов, то российский опрос показывает, в какой степени можно увеличить производительность труда, меняя соотношение между типами работников в процессе реструктуризации компаний.

**Результаты международного исследования.** Определены шесть типов работников по всему спектру удовлетворенности работой, вовлеченности, производительности и благополучия [1]:

- 1) самые неудовлетворенные (10% от общей численности сотрудников);
- 2) «разрушители» ценности (11%);
- 3) умеренно не вовлеченные (32%);
- 4) надежные и преданные (38%);
- 5) «двойники» (5%);
- 6) «процветающие звезды» (4%).

1. *Самые неудовлетворенные, увольняющиеся или намеренные уволиться* (10%). В этой группе могут оказаться и высокоэффективные работники, которые чувствуют себя недооцененными.

2. *«Разрушители» ценности* (11%) отличаются низкой производительностью, ведут себя контрпродуктивно и оказывают сильное демотивирующее воздействие на других работников, ощущая, что их потребности не удовлетворяются и не видя для себя перспективы.

3. *Умеренно не вовлеченные в работу* (32%), уровень их приверженности и производительности ниже среднего, они не проявляют инициативы, выполняют минимальные требования на работе, не готовы идти на жертвы ради компании.

4. *«Двойники»* (5%), работающие полный рабочий день на двух и более работах одновременно, о чем их работодатели могут и не знать. Они примерно поровну разделены на тех, кто вовлечен в работу (удовлетворен) и кто не вовлечен (не удовлетворен). Они работают на нескольких работах по необходимости, из-за недостаточных вознаграждений или возможностей для роста.

5. *Надежные и преданные* (38%) делают все возможное для компании, они удовлетворены и привержены делу, отличаются высокой

производительностью, открыты к сотрудничеству, несправедливость снижает их мотивацию. Они образуют ядро любой компании.

6. «*Процветающие звезды*» (4%) – это лучшие таланты в организации, наиболее способные, мотивированные и эффективные сотрудники. Они добиваются выдающихся результатов, достигают высокого уровня производительности и благополучия, баланса между личной жизнью и работой, быстро адаптируются и устойчивы, создают ощущение психологической безопасности и доверие в команде. У них выше риск выгорания.

Чем выше уровень удовлетворенности и приверженности сотрудников, тем выше их самооценка производительности и благополучия [1].

**Результаты российского исследования: как меняется соотношение между типами работников в процессе трансформации компании.** Российское промышленное предприятие проводило кардинальную реструктуризацию для выхода из кризиса на траекторию устойчивого развития. Опросы проводились в два этапа (две волны) с целью определения динамики результатов преобразований:

а) в 2002 году, на начальной стадии трансформации, когда 9 из 10 работников предприятия оценивали его экономическое состояние как трудное;

б) в 2005 году, после проведения основных мероприятий и выхода на прибыль, когда две трети работников предприятия оценивали его экономическое состояние как нормальное.

Были зафиксированы четыре типа работников: 1) комфортные, 2) адаптированные, 3) неадаптированные и 4) дискомфортные. В таблице 1 представлена их динамика.

**Таблица 1**

**Динамика типов работников российского промышленного предприятия в 2002 и 2005 годах**

№	Группа (тип) работников	Доля групп в общей численности работников, в %	
		2002 год	2005 год
1	Комфортные	9,1	18,6
2	Адаптированные	21,6	19,7
4	Неадаптированные	18,8	35,9
3	Дискомфортные	50,5	25,8

Источник: [2]

*Комфортные или преданные делу* связывают свое будущее с работой на предприятии, убеждены в том, что имеются хорошие условия для карьеры, работа на предприятии творческая и стабильная. Они удовлетворены оплатой труда и заявляют, что ходят на работу не только ради денег. Полагают, что за последние три года повысились заинтересованность работников в качестве продукции и производительность труда, возросли солидарность и взаимопомощь. Отличаются высокой приверженностью. Доля этого типа работников за три года трансформации предприятия увеличилась вдвое (с 9% до 18%).

*Адаптированные* отличаются большим стажем работы в должности, профессии и на предприятии, они отмечают улучшение морально-психологического климата, но не видят позитивных перемен в обновлении технологий и рабочих

мест, что вызывает неуверенность в стабильности работы. Их доля за три года практически не изменилась (21,6% и 19,7% соответственно).

*Неадаптированные или отстранившиеся* имеют более высокий уровень образования, профессиональной подготовки и доходов. Они считают, что на предприятии используются современное оборудование, есть возможность сделать карьеру, их работа творческая и стабильная. Эта категория сотрудников критично оценивает методы проведения изменений, полагая, что квалификация, профессионализм и производительность труда у значительной части работников снизились. Большая часть из них готова показать высокую производительность при определенных условиях. Доля этой группы в общей численности работников увеличилась за три года вдвое (с 18,8% до 35,9%).

*Дискомфортные* выражают недовольство всеми аспектами изменений на предприятии, их потребности не удовлетворяются, они не верят в успех преобразований. В этой категории доминируют «разрушители» и «уходящие», 8 человек из 10 в той или иной степени ориентированы на увольнение. Когда предприятие находилось в трудном экономическом положении, в эту группу входил каждый второй работник; за три года доля этого типа сотрудников уменьшилась вдвое: с 50% в 2002 году до 26% в 2005 году.

Ценности, ожидания и поведение работников менялись в процессе преобразований. С 2002 по 2005 годы удовлетворенность работой выросла с 40% до 65%, производительность труда – вдвое [2].

Стремясь к достижению поставленных стратегических целей, компании наращивают свой человеческий потенциал, увеличивая долю надежных, вовлеченных и преданных делу работников, способных обеспечить более высокий рост производительности труда.

Для всех групп работников важно соответствие их компенсационных пакетов и льгот среднерыночным. «Разрушителям» ценности следует предложить «начать заново», формируя возможности для нового успешного старта, в противном случае их увольнение будет неизбежным. Не перегружать работой лучших, избегая их выгорания. Большинству умеренно не вовлеченных можно придать новую энергию в работе, создавая для них четкие перспективы относительно возможностей их развития и увеличения вознаграждений, что повысит их вовлеченность и производительность труда.

### Список литературы

1. De Smet A., et al. Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference? McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference?cid=other-eml-dre-mip-mck&hlkid=54f038605e484074877ec0428201271e&hctky=14882772&hdpid=78d5db6c-1295-4351-bcbd-441829d980a2>.
2. Захаров В.Я., Воронин Г.Л., Захаров И.В. Социальные проблемы трансформации промышленных предприятий // Социологические исследования. 2014. № 2. С. 25-36.

# **Формирование системы экономико-правовых механизмов обеспечения устойчивого развития отечественного промышленного комплекса**

## **Formation of a system of economic and legal mechanisms to ensure sustainable development of the domestic industrial complex**

**Виноградов Н.В.**

Аспирант,

Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина

Vinogradov N.V.

Postgraduate student,

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University

**Аннотация.** В настоящее время формирование системы экономико-правовых механизмов обеспечения устойчивого развития отечественного промышленного комплекса предполагает создание взаимосвязанной комбинации инструментов государственного регулирования и рыночного стимулирования направленных на достижение долгосрочной экономической эффективности, экологической безопасности и социальной стабильности предприятий. С этой целью автором проведено исследование данной проблематики, которая имеет критическую важность в условиях геоэкономической нестабильности, поскольку именно системный подход государственного управления и бизнеса, оказывают ключевое воздействие при достижении целей обеспечения национальной безопасности и устойчивого промышленного роста. В рамках исследования обозначена оценка текущего состояния и выделены ключевые проблемы промышленного комплекса, препятствующие его устойчивому развитию, рассмотрены существующие экономические и правовые инструменты поддержки промышленности.

**Ключевые слова:** промышленность, устойчивое развитие, экономика, право, эффективность.

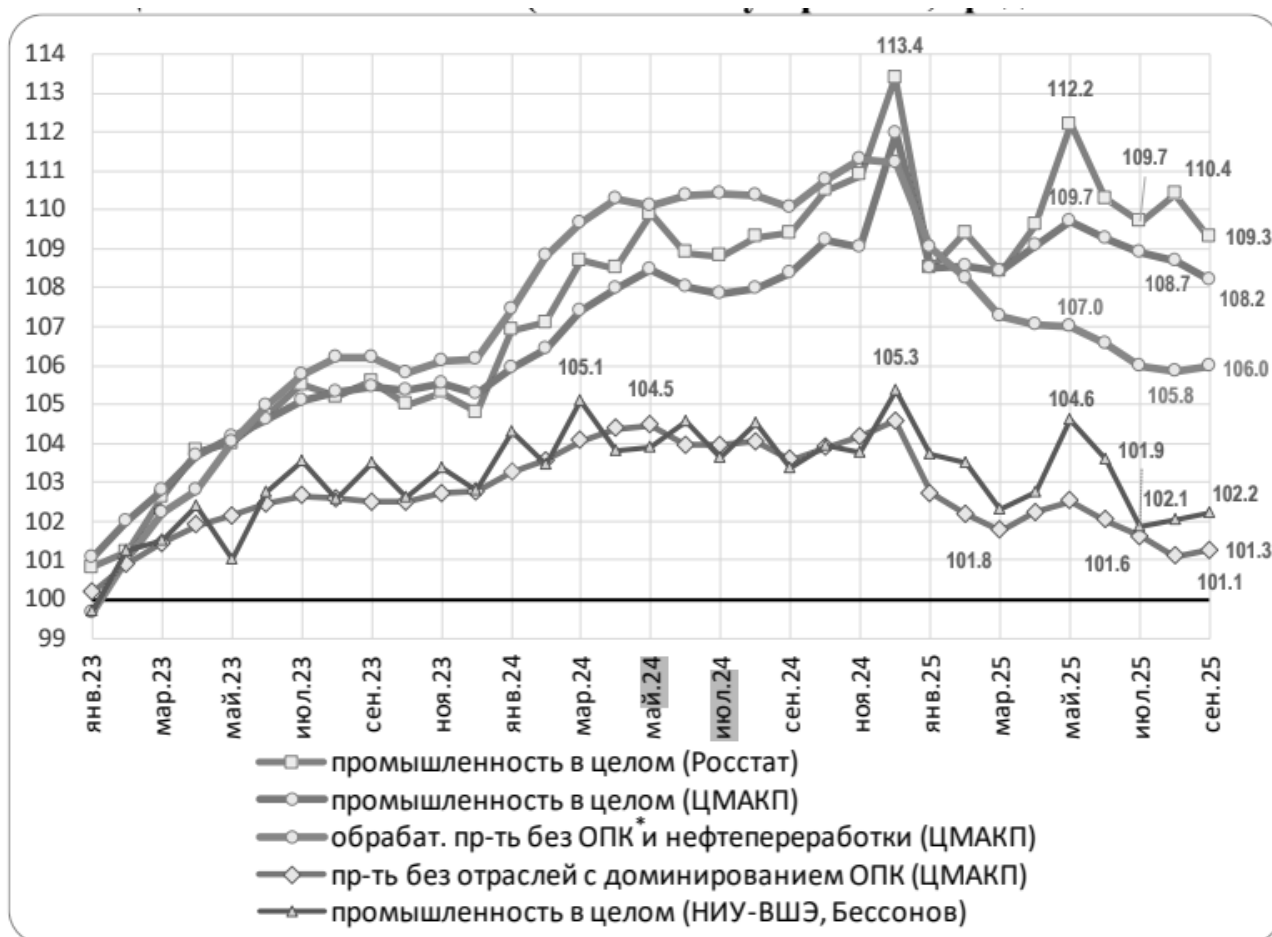
**Abstract.** Currently, the development of a system of economic and legal mechanisms to ensure the sustainable development of the domestic industrial complex presupposes the creation of an interconnected combination of government regulation and market incentives aimed at achieving long-term economic efficiency, environmental safety, and social stability for enterprises. To this end, the author conducted a study of this issue, which is critically important in the context of geoeconomic instability, as a systemic approach by public administration and business is key to achieving the goals of ensuring national security and sustainable industrial growth. The study assesses the current state and identifies key issues hindering the industrial complex's sustainable development, and examines existing economic and legal instruments for supporting the industry.

**Keywords:** industry, sustainable development, economics, law, efficiency.

Система экономико-правовых механизмов обеспечения устойчивого развития отечественного комплекса представляет собой совокупность взаимосвязанных нормативно-правовых актов, финансовых инструментов и экономических стимулов, целенаправленно создаваемых и корректируемых правительством РФ в целях обеспечения сбалансированного и долгосрочного роста [4]. Формируемая модель интегрирует в себе три ключевых составляющих: экономическую эффективность, социальную ответственность и экологическую безопасность. Формирование данной системы является особенно важным шагом для обеспечения технологического суверенитета и национальной безопасности,

приобретающих особую актуальность в текущих геополитических и макроэкономических условиях, обуславливающих необходимость своевременной адаптации и изменений в традиционных производственных цепочках. Кроме этого, данная система критически важна при решении долгосрочных структурных задач, таких как преодоление сырьевой зависимости, модернизации основных фондов, внедрения «зеленых» технологий, а также комплексного развития регионов и повышения качества жизни населения страны. Отсутствие целостной системы экономико-правовых механизмов влечет за собой множество последствий, в том числе деконцентрации взаимодействия государства и бизнеса, возникновения экологических угроз, а также недостатка четких ориентиров для стратегических инвестиций в условиях высокой неопределенности. Другими словами, формирование данной системы является не просто теоретической концепцией, а практическим императивом для устойчивого развития отечественной экономики [2].

На современном этапе система экономико-правовых механизмов устойчивого развития промышленного комплекса России сталкивается с комплексом проблем, обусловленными как внешними вызовами, так и внутренними ограничениями. Текущее состояние функционирования отечественного промышленного комплекса демонстрирует признаки напряженности, что подтверждается данными Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (далее – ЦМАКП (рис. 1). По данным аналитической записки (Экономика промышленности) наблюдается, что промышленность находится в пограничном состоянии, между стагнацией и снижением. По оценке ЦМАКП в третьем квартале 2025 года наблюдается снижение объемов производства.



**Рис. 1. Фрагмент аналитической записки (Экономика промышленности):  
«Объем промышленного производства ...» [3]**

*Источник:* Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования

Фундаментальные проблемы, препятствующие развитию промышленного комплекса, носят системный характер. Основной вызов заключается в необходимости адаптации к новым парадигмам управления, связанным с сетевым взаимодействием и повышением гибкости в условиях непрерывно меняющейся внешней и внутренней среды. К числу существенных проблем относится наличие «пробела» в российской законодательной базе на региональном уровне, а также отсутствие унифицированных процедур для оценки достижения показателей устойчивости, что в свою очередь тормозит процесс выстраивания сбалансированной политики развития, интегрирующей в себе экономические, социальные и экологические цели.

В сложившихся условиях грамотно сформированная система экономико-правовых механизмов призвана отреагировать на вызовы, обладая достаточной полнотой инструментов [1]. Методологическая основа должна включать аналитические инструменты, позволяющие принять комплексные управленческие решения в условиях нестабильности. Данные инструменты включают в себя три основных типа аналитики: описательную, прогнозную и предписывающую. На макроуровне важным механизмом является конкретизация стратегических приоритетов устойчивого развития с учетом специфики различных отраслевых компонентов, в то время как на микроуровне – подготовка промышленных



предприятий к минимизации внешних шоков и наличие необходимых ресурсов для устойчиво стабильного функционирования в рамках решения государственных задач. На сегодняшний день, к числу экономических инструментов относятся льготное финансирование (фонд развития промышленности), субсидирование затрат предприятий, программа промышленной ипотеки и т.д. К правовым и институциональным механизмам относятся документально закреплённые стратегии развития промышленности, технопарки и инжиниринговые центры.

К числу наиболее трендовых направлений для развития экономико-правовых механизмов является цифровизация финансово-экономических подсистем предприятий, которая, в перспективе, может стать основой для формирования новых моделей устойчивого роста, а также достижение технологического суверенитета [5]. К примеру, стратегия развития обрабатывающей промышленности конкретно предписывает задачи по созданию инфраструктуры для ускоренного внедрения отечественного программного обеспечения и формирования новой модели занятости в условиях автоматизации. Параллельно ведется активная работа по импортозамещению и переориентации на новые рынки. Существенным вызовом, от решения которого зависит успешность предлагаемых инициатив, является преодоление кадрового дефицита, в связи с чем все больше создается передовых инженерных школ и образовательных программ (к примеру, «Профессионалитет») содействующих привлечению молодежи. Вследствие этого горизонт будущего устойчивого развития России достаточно перспективен с точки зрения дополнительного импульса социально-экономического развития страны, однако, сопряжен с необходимостью преодоления глубоких системных проблем.

### Список литературы

1. Гукешоков М.Х., Дышеков М.Х., Шурдумова Э.Г., Кумыкова А.А. Экономико-правовой механизм стратегического планирования социально-экономического развития РФ // Финансовая экономика. 2020. № 11. С. 135-139.
2. Мясоедов А.И. Перспективы развития российской экономики в современных условиях. Вопросы модернизации // На пути к гражданскому обществу. 2023. № 3. С. 82-90.
3. О динамике промышленного производства в сентябре и третьем квартале 2025 г.: центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. URL: [http://www.forecast.ru/ARCHIVE/Analitics/PROM/2025/PR-OTR\\_2025-10-23.pdf](http://www.forecast.ru/ARCHIVE/Analitics/PROM/2025/PR-OTR_2025-10-23.pdf).
4. Петрянин А.В. Экономико-правовые средства обеспечения экономической безопасности Российской Федерации: теория и практика // На страже экономики. 2022. № 1. С. 20.
5. Полянская В.А., Кузнецов В.П., Пермовский А.А. Цифровая трансформация государства: перспектива развития устойчивой и динамичной экономики // Modern Economy Success. 2025. № 4. С. 97-103.

## **Основные методы и способы управления экономической безопасностью предприятия**

### **The main methods and methods of managing the economic security of the enterprise**

**Горина М.С.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Gorina M.S.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Ильичева Н.М.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Ilyicheva N.M.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные составляющие системы экономической безопасности предприятия (финансовая, технологическая, информационная, кадровая, маркетинговая, правовая, силовая, экологическая безопасность), указывается на их взаимозависимость и подчеркивается важность грамотного взаимодействия всех перечисленных элементов. Раскрываются основные методы управления системой экономической безопасности предприятия и выделяются несколько групп способов реализации данных методов. Делается вывод о необходимости комплексного применения перечисленных методов и возможности их трансформации и оптимального комбинирования.

**Ключевые слова:** предприятие, внешняя и внутренняя среда, эффективность, экономическая безопасность.

**Abstract.** The article examines the main components of an enterprise's economic security system (financial, technological, information, personnel, marketing, legal, security, and environmental security), points to their interdependence, and emphasizes the importance of competent interaction of all these elements. The basic methods of managing the economic security system of an enterprise are revealed and several groups of ways of implementing these methods are identified. The conclusion is made about the need for a comprehensive application of the listed methods and the possibility of their transformation and optimal combination.

**Keywords:** enterprise, external and internal environment, efficiency, economic security.

В современной литературе под экономической безопасностью предприятия понимается комплекс управленческих, экономических, налоговых, правовых и аудиторских мер, позволяющих предприятию вести бизнес по действующим правовым нормам и быть прозрачным для всех надзорных государственных органов [1]. Соответственно, управление экономической безопасностью предполагает деятельность, направленную на минимизацию рисков и угроз в русле законодательных актов, в условиях неопределенности экономической среды [2].

С другой стороны, экономическая безопасность предприятия позиционируется как система, объединяющая ряд таких обязательных элементов, как:

- финансовая безопасность (правильное финансовое планирование, управление финансовыми ресурсами, диверсификацию инвестиций, минимизацию налоговых рисков и обеспечение финансовой устойчивости предприятия);
- технологическая безопасность (наличие современного и эффективного производственного оборудования, системы контроля качества продукции, автоматизированных технологических процессов, защищенных патентами и лицензиями);
- информационная безопасность (защита, документооборота, информационных систем и конфиденциальной информации предприятия от хакерских атак, вирусов и несанкционированного доступа);
- кадровая безопасность (правильный подбор и обучение персонала, наличие мотивации и благоприятной корпоративной культуры, управление персоналом в соответствии с целями и задачами предприятия);
- маркетинговая безопасность (анализ и прогнозирование рыночной ситуации, разработка конкурентоспособных товаров и услуг, создание эффективных систем поиска и удержания клиентов, защита товарных знаков и брендов);
- правовая безопасность (наличие полномочий и законной деятельности предприятия, соблюдение трудового и коммерческого законодательства, урегулирование споров и возникших претензий, соблюдение авторских прав и прав интеллектуальной собственности);
- силовая безопасность (защита физического лица от угроз его здоровью, жизни и материальному благополучию, а также защита имущества юридического лица от криминальных посягательств);
- экологическая безопасность (комплекс организационно-технических мер, направленных на обеспечение соответствия природоохранной деятельности предприятия нормативным требованиям).

Взаимодействие и взаимозависимость перечисленных выше элементов системы экономической безопасности направлены на обеспечение стабильности и успешного развития предприятия в условиях рыночной динамики и конкуренции. Ответственность за обеспечение экономической безопасности лежит непосредственно на руководстве предприятия, которое должно принимать комплексные решения и контролировать выполнение соответствующих мероприятий. Только эффективное взаимодействие всех составляющих позволяет предприятию добиваться устойчивого успеха и развития на рынке.

Методы управления системой экономической безопасности предприятия являются важным аспектом успешной деятельности. В условиях постоянно меняющейся экономической среды и растущих рисков необходимо разрабатывать

эффективные стратегии и методы, обеспечивающие защиту и стабильность предприятия. Рассмотрим основные из них.

Первый метод управления экономической безопасностью предприятия – анализ и оценка внутренних и внешних рисков – предполагает исследование возможных угроз, анализ финансового состояния предприятия, а также оценку экономической ситуации на рынке. Глубокий анализ позволяет выявить слабые места и потенциальные проблемы, что помогает предпринять соответствующие меры накопления резервов и предупредить возможные финансовые потери.

Второй метод – разработка и внедрение системы контроля и управления финансами – означает, что предприятие должно иметь надежные механизмы для прогнозирования и планирования финансовых потоков, а также системы контроля бюджета. Такие инструменты позволяют эффективно управлять деньгами, распределять ресурсы и контролировать затраты, что способствует поддержанию экономической стабильности предприятия.

Третий метод – создание и поддержание эффективных механизмов управления рисками. В мире бизнеса существуют различные риски, связанные с возможными изменениями в макроэкономической ситуации, изменениями в законодательстве и технологическими рисками, связанными с использованием новых технологий. Предприятие должно уметь определять эти риски, разрабатывать стратегии для их минимизации и быть готовым к их возможному возникновению.

Четвертый метод – обеспечение надежности и безопасности информационных систем. В условиях цифровой трансформации и использования современных информационных технологий предприятие сталкивается с риском нарушения конфиденциальности данных и взлома информационных систем. Важно не только иметь надежные системы защиты, но и обучать персонал навыкам безопасного использования информационных технологий.

Пятый метод – эффективное использование человеческих ресурсов. Персонал предприятия является ключевым активом и его эффективное управление помогает обеспечить экономическую безопасность. Включает в себя подходы к подбору и обучению персонала, мотивации и предоставлению возможностей для профессионального развития.

Комплексное применение перечисленных методов управления экономической безопасностью позволяет обеспечить предприятию устойчивость и готовность к изменениям в условиях рынка. Регулярный анализ и актуализация методов управления позволяет успешно противостоять рискам и обеспечивать устойчивое развитие хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе.

Экономическая безопасность предприятия зависит от его способности удовлетворять потребности и требования различных интересных групп, учитывая также интересы государства.

В современных реалиях выделяют несколько групп применяемых способов, направленных на обеспечение безопасности: организационно-правовые, экономические, инженерно-технические, информационно-технологические, морально-психологические и специальные. Эффективная деятельность надежных предприятий способствует повышению уровня жизни общества.

В организационно-правовую группу входят различные меры, оказывающие влияние на организационную структуру и бизнес-процессы предприятия. Так, например, реинжиниринг бизнес-процессов способствует повышению эффективности преобразования ресурсов [4]. Антикризисное управление используется в случае возникновения кризисной ситуации и помогает выводить компанию из нее или организовать работу в условиях кризиса [3].

Как один из обособленных способов обеспечения экономической безопасности предприятия можно обозначить использование своевременного документального отражения, исключающего неоднозначности. Руководство ориентируется на защиту ресурсов и возможность получения этих ресурсов от контрагентов. На результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия также влияют качество и квалификация персонала. Как инструмент поддержания средств производства в рабочем состоянии применяется амортизация. Страхование способствует обеспечению экономической безопасности и позволяет компенсировать потери [4]. Создание резервов или самострахование также используются для компенсации убытков. Увеличение входящих потоков ресурсов и создание нематериальных активов также входят в систему обеспечения экономической безопасности.

Экономические способы обеспечения безопасности включают оптимизацию налогообложения, уступку требований и привлечение внешних источников для компенсации убытков.

Инженерно-технические способы ориентированы на предотвращение незаконных исходящих потоков ресурсов компании. Охрана и контроль ресурсов активно используются в целях защиты предприятия от таких угроз, как кражи, пожары и мошенничество. Размещение заграждений, системы сигнализации и использование информационных технологий также важны для обеспечения безопасности.

На наш взгляд, методы и способы обеспечения безопасности могут трансформироваться в зависимости от развития экономической системы и появления новых угроз, но базовые принципы останутся неизменными. Любое предприятие, вне зависимости от формы собственности и отраслевой принадлежности, должно выбирать оптимальные методы для своей безопасности, учитывая внутренние и внешние условия.

### Список литературы

1. Земцов С.П., Чепуренко А.Ю., Баринова В.А., Красносельских А.Н. Новая предпринимательская политика для России после кризиса 2020 года // Вопросы экономики. 2020. № 10. С. 44-67.
2. Чемоданова Ю.В., Фролов В.Г. ЭУК Экономическая безопасность. URL: <https://e-learning2.unn.ru/course/info.php?id=4687>.
3. Горина М.С. Оценка рисков и угроз экономической безопасности предприятия // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3. С. 113-119.
4. Яцкова В.В., Никитина Л.Н. Методы и подходы к обеспечению экономической безопасности предприятия // Московский экономический журнал. 2019. № 7. С. 56.

# **Методы и модели управления производственными запасами на предприятии**

## **Methods and models of inventory management at the enterprise**

**Андряшина Н.С.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

**Andryashina N.S.**

Candidate of economic sciences, associate professor of accounting department,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Пестова Н.В.**

Магистрант кафедры экономики предприятия,  
Нижегородский государственный педагогический университет им Козьмы Минина

**Pestova N.V.**

Master's student of department of business economics,  
Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University

**Аннотация.** В статье анализируются основные подходы к управлению производственными запасами как ключевому фактору обеспечения бесперебойности производственных процессов и оптимизации связанных с этим затрат. Рассматриваются ключевые методы и модели, в том числе экономико-математическая модель Уилсона (EOQ) для определения оптимального размера заказа. Особое внимание уделено методам оперативного контроля: ABC-анализу для классификации по значимости и XYZ-анализу для группировки по предсказуемости спроса. Описаны системы с фиксированным размером заказа и фиксированным интервалом. Делается вывод о важности данных инструментов для поддержания финансовой стабильности предприятия.

**Ключевые слова:** производственные запасы, оптимальный размер поставок, ABC-метод, XYZ-метод.

**Abstract.** The article analyzes the main approaches to inventory management as a key factor in ensuring the continuity of production processes and optimizing the associated costs. Key methods and models are considered, including the Wilson economic and mathematical model (EOQ) for determining the optimal order size. Special attention is paid to operational control methods: ABC-analysis for classification by significance and XYZ-analysis for grouping by demand predictability. Systems with a fixed order size and a fixed interval are described. It is concluded that these tools are important for maintaining the financial stability of the enterprise.

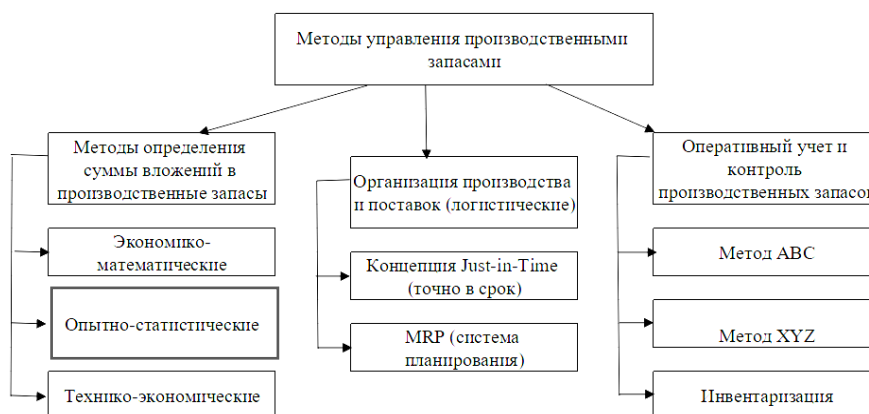
**Keywords:** production stocks, optimal supply size, ABC-method, XYZ-method.



Управление запасами представляет собой комплекс мероприятий по созданию и поддержанию необходимого объема ресурсов, направленный на:

- обеспечение бесперебойного процесса производства;
- предотвращение производственных простоев, вызванных отсутствием необходимых материальных и финансовых ресурсов;
- поддержание оптимального объема запасов, соответствующего потребностям;
- обеспечение надлежащего финансирования имеющихся запасов.

Рассмотрим методы управления производственными запасами (рис. 1):



**Рис. 1. Методы управления производственными запасами**

К первой категории относятся подходы, нацеленные на расчет объема инвестиций в материально-производственные запасы. Их основная задача – определение наиболее рационального объема запасов, что напрямую влияет на размер требуемых финансовых вложений. В эту группу входят экономико-математические подходы, в их числе матричный метод, модель Уилсона и метод последовательной редукции, а также опытно-статистические и технико-экономические методики.

Рассмотрим наиболее подробно модель управления производственными запасами ЕОQ Уилсона. Она применяется для достижения максимальной эффективности управления складскими запасами в логистике и позволяет ответить на вопросы: какие запасы должны быть, какой объем сырья и материалов нужен на единицу времени и оптимальный размер поставок. Используя математический аппарат модели Уилсона, можно подтвердить заинтересованность компании в закупке сырья, материалов и продукции крупными потребителями. Такой подход позволяет существенно снизить издержки, связанные с транспортировкой, оформлением документации и другими сопутствующими расходами [1].

Экономический размер заказа можно рассчитать по следующей формуле:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times D \times S}{H}}, \quad (1)$$

где **Q** – оптимальный объем заказа, *шт.*,

**D** – стоимость доставки одной партии до поставщика, *ден. ед.*,

**S** – спрос на позицию, *шт. за период*,

**H** – затраты на хранение одной единицы позиции, *ден. ед. за шт. в этот же период*.

Данная модель описывает процесс приобретения товаров у сторонних поставщиков и основывается на следующих предложениях:

- уровень потребления продукции является постоянным и заранее известным;
- поставки осуществляются со склада, где хранится уже произведенный товар;
- время, необходимое для доставки заказа, является фиксированным и предсказуемым;
- каждый заказ доставляется в виде одной целой партии;
- расходы, связанные с оформлением заказа, не изменяются в зависимости от его размера;
- затраты на поддержание складских запасов прямо пропорциональны их объему;
- ситуация полного отсутствия запасов (дефицита) является недопустимой.

Второе направление – это логистические методики, применение которых позволяет выстроить эффективную систему организации производственных процессов и поставок. Данные принципы подразумевают задействование специализированных инструментов и способов для регулирования движения товаров, рассматривая производственно-сбытовую деятельность в качестве единого и непрерывного процесса.

Логистические принципы и специализированные методики обеспечивают поступление необходимых объемов производственных ресурсов в определенные точки в точно установленное время. Это позволяет эффективно использовать производственные мощности для выполнения текущих задач по заказам.

Методами оперативного учета и контроля производственных запасов являются: ABC-метод, XYZ-метод и инвентаризация. Рассмотрим их наиболее подробно.

ABC-метод как метод управления производственными запасами предприятия используют для классификации активов компании, включая ее запасы, по уровню значимости. Данный метод базируется на правиле Парето, утверждающем, что 20% товарного ассортимента генерирует 80% общего оборота. Следуя этой логике, контролируемые материальные ресурсы распределяются по трем категориям: А, В и С.

Категория А содержит наиболее значимые для предприятия запасы. Несмотря на то, что они составляют лишь 20% номенклатуры, на их долю приходится порядка 80% объема продаж и получаемой выручки.

К категории В причисляются запасы со средней степенью важности. Они формируют около 30% ассортимента и обеспечивают приблизительно 15% от общих показателей продаж и дохода.

Категория С охватывает широкий перечень (примерно 50%) товарно-материальных ценностей, которые, как правило, закупаются крупными партиями.

Главная цель ABC-метода – определить, какие ресурсы наиболее важны для функционирования предприятия, чтобы сосредоточиться на их управлении и оптимизации. Анализ позволяет эффективно распределять имеющиеся ресурсы и усилия, нацеливаясь на наиболее прибыльные и важные области деятельности [3].

XYZ-метод помогает разделить производственные запасы на группы в зависимости от того, насколько стабилен и предсказуем спрос на них. Товары классифицируются следующим образом:

Х – товары, на которые спрос стабилен и легко прогнозируется;

Y – товары, спрос на которые колеблется, но в целом предсказуем;

Z – товары с непредсказуемым и нерегулируемым спросом.

Прогнозирование будущего спроса на товары осуществляется путем выявления разницы между фактическими продажами за определенный период и их средним значением.

XYZ-метод ставит своей целью группировку товарной номенклатуры по категориям, основываясь на том, насколько точно можно спрогнозировать спрос и насколько он стабилен. Товары распределяются по категориям (X, Y, Z) на основе коэффициента вариации, который измеряет разброс данных относительно среднего значения. Категория X включает товары с вариацией от 0 до 10%, Y – от 10 до 25%, а все остальное относится к категории Z.

Применение XYZ-метода направлено на оптимизацию складских запасов, повышение точности планирования закупок и, как следствие, улучшение функционирования всей цепочки поставок [2].

Процедура инвентаризации представляет собой детальную проверку фактического наличия активов и обязательств предприятия. Она осуществляется путем физического пересчета, сопоставления с учетными данными и последующего документального оформления выявленного состояния. Ключевая задача инвентаризации – выявление расхождений между учетными записями и реальным положением дел. Это критически важно для защиты от хищений, минимизации ошибок в учете, обеспечения актуальности финансовой отчетности и анализа эффективности операционной деятельности.

Рассмотрим основные модели управления производственными запасами на предприятии.

1. Система с фиксированным размером заказа при непрерывной проверке фактического уровня запасов. Для данной методики характерен неизменный, предопределенный объем каждой заказываемой партии. Процедура контроля предполагает постоянное отслеживание уровня запасов с целью своевременного размещения заказов и недопущения образования дефицита. Пополнение ресурсов осуществляется равнозначными партиями через определенные промежутки времени.

2. Система с фиксированным интервалом между заказами характеризуется тем, что инвентаризация остатков производится через строго регламентированные интервалы времени. В момент проверки, на основе данных о потреблении, принимается решение о необходимости и объеме следующего заказа.

3. Модель «минимум-максимум» применяется в условиях, когда расходы на содержание и оформление заказов приближаются к убыткам от нехватки товара. Согласно этой системе, при снижении уровня запасов до или ниже порогового минимума в заранее установленные моменты времени инициируется заказ. Его объем рассчитывается для восстановления запасов до заданного максимального порога [4].

Таким образом, модели, рассмотренные нами, нацелены на постоянное обеспечение предприятия необходимыми материальными ресурсами. В контексте изучения моделей управления запасами, следует подчеркнуть их многообразие. Однако все они сводятся к тому, что управление запасами является обязательным условием для поддержания финансовой стабильности и предотвращения увеличения издержек, возникающих вследствие их ненадлежащего использования.

### Список литературы

1. Андряшина Н.С., Базурина Ю.А. Оценка влияния инструментов производственной системы на эффективность работы предприятия // Математика и математическое моделирование: Сборник материалов XVII Всероссийской молодежной научно-инновационной школы. 2023. С. 73-74.
2. Ашихмина О.А. Развитие методики учета и внутреннего аудита материально-производственных запасов в организациях // Актуальные вопросы управления региональными социально-экономическими системами: Сборник научных статей Международной научно-практической конференции. 2024. С. 33-36.
3. Валеев Р.Р. Совершенствование планирования производственных запасов на промышленных предприятиях // Экономика будущего: тренды, вызовы и возможности: материалы III Всероссийской научно-практической студенческой конференции с международным участием. 2025. С. 47-49.
4. Полянская В.А., Романовская Е.В., Артемьева М.В., Гагарина Е.П., Козлова Е.П., Андряшина Н.С., Пермовский А.А., Кузнецов В.П., Кузнецова С.Н., Цымбалов С.Д., Денисов Е.Ю. Инструменты развития предприятий и организаций. Монография. Нижний Новгород. 2023. Изд. «Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина». 126 с.

## Диагностика банкротства юридического лица: экономико-правовой анализ

### Diagnosis of bankruptcy of a legal entity: economic and legal analysis

**Кирюченкова В.А.**

Преподаватель кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Kiryuchenkova V.A.

Lecturer of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В статье приведен краткий обзор диагностики банкротства юридического лица. Обращено внимание на действующую нормативно-правовую базу по проведению финансового анализа в процедурах банкротства арбитражным управляющим. Приведены примеры анализа текущей платежеспособности и текущей ликвидности общества. На основе судебной практики продемонстрировано значение анализа сделок должника.

**Ключевые слова:** банкротство, диагностика, платежеспособность, кризис, ликвидность.

**Abstract.** The article provides a brief overview of the diagnosis of bankruptcy of a legal entity. Attention is drawn to the current regulatory framework for conducting financial analysis in bankruptcy proceedings by an arbitration administrator. Examples of the analysis of the company's current solvency and current liquidity are given. Based on judicial practice, the importance of analyzing the debtor's transactions is demonstrated.

**Keywords:** bankruptcy, diagnosis, solvency, crisis, liquidity.

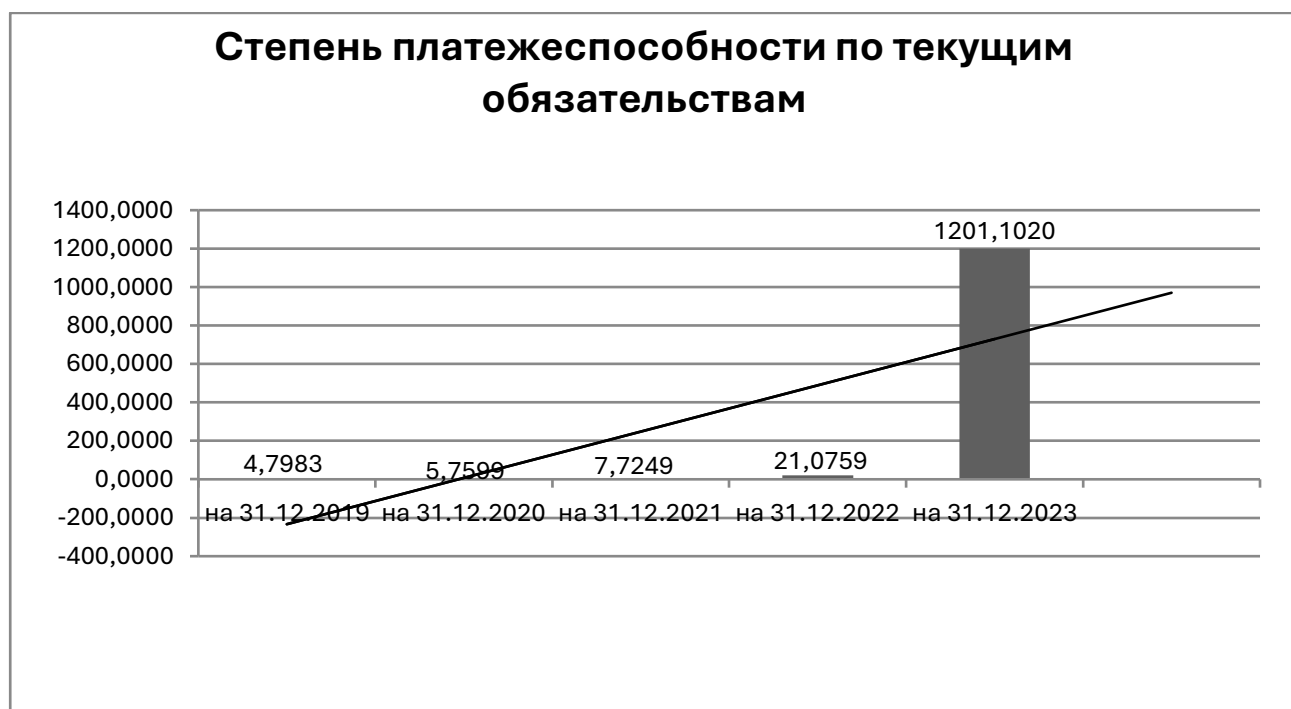
Диагностика банкротства юридического лица заключается в установлении факта неплатежеспособности. Основным критерием оценки несостоятельности хозяйствующего общества является показатель степени платежеспособности по текущим обязательствам. Он отражает возможность юридического лица покрыть свои краткосрочные обязательства трехмесячной выручкой.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности в преддверии банкротства и для диагностики кризиса в организации, рекомендуется использовать нормативно-правовую базу, на основе которой арбитражный управляющий в процедуре банкротства проводит финансовый анализ должника.

Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 N 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» включает изучение финансово-хозяйственной деятельности должника, хозяйственной и инвестиционной деятельности, а также положение должника на рынке. Наиболее значимым компонентом указанной нормативно-правовой базы является коэффициентный анализ.

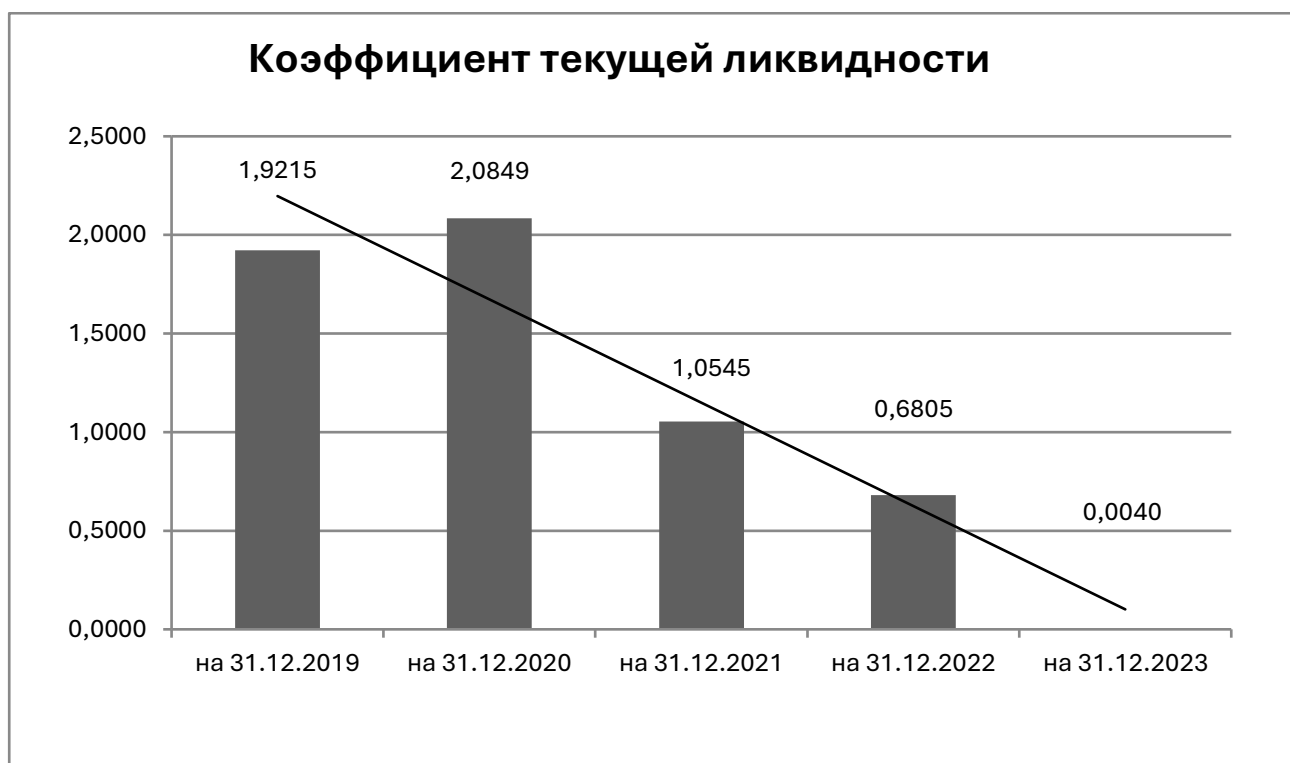
Так, например, при анализе предприятия с ОКВЭД: 46.43.2 Торговля оптовая радио-, теле- и видеоаппаратурой и аппаратурой для цифровых видеодисков (DVD), было установлено следующее. Значение показателя текущей платежеспособности было близко к рекомендуемому значению на конец 2019 года. В

2022 году у общества отмечается критическое ухудшение показателя платежеспособности. Соответственно, с точки зрения норм федерального закона о банкротстве, общество на 31.12.2022 года и 31.12.2023 года являлось неплатежеспособным (см. рис. 1.).



**Рис. 1. Динамика показателя платежеспособности по текущим обязательствам**

Однако, не достаточно подходить формально к анализу финансово-хозяйственной деятельности должника и основывать его только на сведениях бухгалтерской отчетности. Необходимо проверить наличие активов общества путем анализа расшифровок структуры их структуры. В ином случае выводы будут указывать на отсутствие подобных данных. Так, например, при расчете коэффициента текущей ликвидности установлено, что в 2019 году значение коэффициента является максимальным. Значение коэффициента текущей ликвидности не соответствует нормативному уровню ввиду недостаточности ликвидных активов в 2022 и 2023 гг. Высокий уровень ликвидности в предшествующие периоды объясняется наличием в структуре активов должника финансовых вложений. Расшифровка финансовых вложений, их состав, движение и иные учетные данные должником конкурсному управляющему не предоставлены, соответственно, реальная степень ликвидности данных активов может быть значительно ниже расчетной, что свидетельствует о формальном характере ликвидности активов в анализируемом периоде (см. рис.2.).



**Рис. 2. Динамика показателя текущей ликвидности**

Помимо коэффициентного анализа и анализа динамики и структуры активов и пассивов общества, важное значение для диагностики банкротства имеет анализ сделок юридического лица. Так, например, в Постановлении арбитражного суда Западно-Сибирского округа указано, что признан недействительным договор аренды недвижимого имущества от 22.02.2020 № 1, заключенный между молкомбинатом и обществом «Молкомбинат Утянский», применены последствия недействительности сделки в виде взыскания с общества «Молкомбинат Утянский» в пользу завода 2764006 руб. Причинение вреда имущественным правам кредиторов квалифицировано судами в рамках указанных споров вследствие установления факта передачи имущественного комплекса должника аффилированному лицу в разы дешевле его рыночной стоимости (до восьми раз), притом, что денежные средства арендатором арендодателю даже в минимальных суммах не выплачивались.

Рекомендуется исследовать сделки юридического лица с аффилированными лицами, а также сделки, связанные с отчуждением, либо возможностью отчуждения активов общества, операции по займам, выдаче денежных средств под отчет, договоры уступки права требования (цессии).

Однако, для принятия решения об обращении в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом, необходимо, также, обратить внимание на имущественный потенциал юридического лица.

### Список литературы

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501858>.
2. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=57649>.
3. Постановление арбитражного суда Западно-Сибирского округа по делу № А45-39856/2019 от 31.03.2025. URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/CVe5QVuUEl65/>.



## **Экономические механизмы и инструменты развития предприятий в современных региональных инновационных системах**

### **Economic mechanisms and instruments for enterprise development in modern regional innovation systems**

**Горький А.С.**

Кандидат экономических наук, финансовый директор  
Национальная ассоциация участников рынка ассистивных технологий «АУРА-Тех»  
Gorkiy A.S.

Candidate of economic sciences, financial director  
The national association of assistive technology industry «NAATI»

**Аннотация.** В современных экономических реалиях предприятия региона функционируют в условиях поликризисности, цифровой трансформации, санкционных ограничений и институциональных изменений. Региональные инновационные системы представляют собой сложные многоуровневые структуры, в которых ключевую роль играют механизмы и инструменты стимулирования инновационной активности предприятий. В статье раскрываются новые экономические механизмы и инструменты развития промышленных предприятий инновационной направленности. Каждый из них обоснован с точки зрения повышения устойчивости предприятий к внешним шокам и поликризисам. Анализ признанной научной литературы подтверждает, что комплексное применение данных инструментов способствует трансформации предприятий в инновационно ориентированные структуры, повышая производительность и создавая предпосылки технологического суверенитета регионов.

**Ключевые слова:** региональные инновационные системы, предприятия, экономические механизмы, цифровая трансформация, санкции, институциональные изменения, инновационная активность, кластер, импортозамещение, технологический суверенитет.

**Abstract.** In today's economic environment, regional enterprises operate in a context of multiple crises, digital transformation, sanctions, and institutional change. Regional innovation systems are complex multi-level structures in which mechanisms and tools for stimulating enterprise innovation play a key role. This article explores new economic mechanisms and tools for developing innovative industrial enterprises. Each of these tools is justified in terms of increasing enterprise resilience to external shocks and multiple crises. An analysis of recognized scientific literature confirms that the integrated application of these tools facilitates the transformation of enterprises into innovation-oriented structures, increasing productivity and creating the preconditions for regional technological sovereignty.

**Keywords:** regional innovation systems, enterprises, economic mechanisms, digital transformation, sanctions, institutional change, innovation activity, cluster, import substitution, technological sovereignty.

**Введение.** Развитие предприятий как компонентов региональных инновационных систем (далее по тексту – РИС) актуализировано в условиях многопрофильных кризисов, глобальных технологических трансформаций и изменяющейся геополитической конъюнктуры. За период 2020-2025 гг. в отечественной и международной экономической науке значительное внимание уделяется деконструкции традиционных моделей развития предприятий и внедрению комплексных механизмов стимулирования инноваций в региональном пространстве. Миронова Е.А. выделяет инновационный потенциал предприятий как основу

устойчивости региональной экономики, акцентируя на механизмах мобилизации ресурсов для повышения производственной новизны [2]. Шаталова Т.Н. и Чебыкина М.В. формируют системный подход к реализации инновационных стратегий, фокусируясь на ключевых звеньях взаимодействия научных и производственных структур, что позволяет предприятиям адаптироваться к санкционному давлению и цифровым вызовам [9]. Тюкавкин Н.М. раскрывает инструменты фискального и институционального стимулирования, направленные на импортозамещение и повышение рентабельности инновационных предприятий [5]. Методологический каркас исследования строится на институциональных и эволюционных теориях инноваций, институциональном анализе и моделях изменения производительности и инвестиционной активности. Новизна исследования состоит в обобщении механизмов и инструментов развития и поддержки предприятий в региональных инновационных системах с учетом санкционных условий.

**Основная часть исследования.** Предприятия в рамках РИС выступают носителями инновационного потенциала региона, который зависит от способности интегрировать научные разработки, адаптироваться к внешним вызовам и развивать технологическую самостоятельность. Современные условия экономического развития регионов России определяются необходимостью перехода к модели устойчивого роста, где региональные инновационные системы выступают ключевым драйвером конкурентоспособности [2, 5]. Экономические механизмы развития предприятий в РИС представляют собой комплекс институциональных, финансовых и организационных инструментов, обеспечивающих мобилизацию ресурсов для генерации и коммерциализации инноваций [7]. В основе лежит понимание инновационного потенциала как совокупности производственных характеристик, определяющих способность регионов к адаптации к внешним шокам, таким как санкции и технологические барьеры. Этот потенциал усиливается через стратегии, ориентированные на повышение эффективности инновационных процессов, где ключевую роль играют индикаторы новизны разработок, влияющие на экономический эффект. Механизм реализации таких стратегий на региональном уровне строится как система с взаимосвязанными элементами (предприятиями), включая диагностику текущего состояния, постановку целей и мониторинг исполнения, что позволяет преодолевать фрагментацию между научными центрами и промышленными предприятиями [6, 9].

В условиях импортозамещения экономические инструменты развития предприятий в РИС эволюционируют в сторону локализации производства, выступая катализатором неоиндустриализации. Локализация подразумевает не простую замену импортных ресурсов, а создание передовых технологий, интегрирующих отечественные НИОКР в производственные цепочки [3, 4]. Это достигается через государственные субсидии на технологические проекты, налоговые преференции для инновационно-активных фирм и создание инновационной инфраструктуры, такой как технопарки и кластеры.

Развитие промышленных предприятий в РИС в современных условиях предполагает интеграцию импортозамещения с политикой технологического суверенитета, где инструменты стимулирования фокусируются на повышении добавленной стоимости [4-6]. Основные рычаги включают меры по увеличению

прибыли от инноваций, такие как гранты на внедрение и преференциальное финансирование, а также снижение производственных затрат через оптимизацию логистики и цифровизацию [1]. Эволюционный подход подчеркивает, что успешные РИС характеризуются высокой плотностью взаимодействий промышленных предприятий, где инновации возникают не линейно, а через кумулятивные эффекты сетей. Таким образом, механизм мобилизации потенциала опирается на оценку эффективности: от идентификации ключевых отраслей до внедрения ключевых показателей деятельности по новизне технологий, что усиливает устойчивость к внешним вызовам [5, 9].

Критический анализ показывает, что традиционные инструменты, такие как прямые субсидии, недостаточно эффективны без институциональной среды, стимулирующей риски [5, 9]. В 2025 году приоритет отдается проектам технологического суверенитета, где регионы получают приоритетные направления, включая цифровизацию и биотехнологии. Локализация производства промышленных предприятий как инструмент РИС позволяет не только замещать импорт, но и генерировать экспортный потенциал, повышая валовый региональный продукт за счет кластеров. Механизм управления этим процессом включает этапы: диагностику дефицита технологий, формирование кооперации промышленных предприятий и оценку эффекта по добавленной стоимости [3, 8].

Дальнейшее углубление механизмов развития предприятий в РИС требует учета пространственного неравенства: центральные регионы лидируют по инновационной активности, в то время как периферия нуждается в целевых программах. Инструменты здесь – федеральные фонды развития, межрегиональные кластеры и венчурное финансирование, интегрированные в национальные проекты. Экономическая логика подразумевает, что развитие предприятий в РИС усиливает мультипликативные эффекты. Акцент на трансфере знаний устраняет разрыв между наукой и производством, стимулируя бизнес к инновациям за счет снижения рисков. Таким образом, системный механизм сочетает макрорегулирование с микроуровнем предприятий [4, 7].

Инновационный потенциал регионов мобилизуется через оценку ключевых индикаторов промышленных предприятий: доля высокотехнологичной продукции, кадровый резерв НИОКР и финансирование из бизнеса. Механизмы реализации стратегий включают императивные факторы: лидерство региональных властей, партнерства с ВУЗами и мониторинг по целям и SMART-критериям. В современных условиях это дополняется цифровыми платформами для трансфера технологий, обеспечивая масштабируемость инноваций. Критически оценивая, отмечается, что без антимонопольных мер кластеры рискуют стагнацией, требуя баланса конкуренции и кооперации [2, 3].

Таким образом, систематизация экономических механизмов и инструментов развития предприятий в современных РИС в санкционных условиях и поликризисности позволяет выделить следующий перечень.

1. Механизм адаптивного кластерирования. Адаптивное кластерирование представляет собой динамичный механизм пространственной организации РИС, интегрирующий промышленные предприятия, научные центры и институты развития в полицентричные сети для генерации синергетических эффектов. В условиях поликризисности (экономические, энергетические, геополитические

шоки 2020-2025 гг.) кластеры обеспечивают диверсификацию рисков через перераспределение ресурсов, минимизируя системные сбои.

2. Инструмент налогового кредитования инноваций. Налоговое кредитование инноваций функционирует как инструмент фискальной стимуляции, предоставляющий переносимые налоговые кредиты (до 50% затрат на НИОКР) для предприятий, внедряющих инновационные практики в РИС. Поликризисность требует гибких офсетных схем, компенсирующих волатильность рынков и инфляцию, стабилизируя денежные потоки инновационно-активных субъектов. Цифровая трансформация интегрируется через блокчейн-платформы для верификации расходов, обеспечивая прозрачность и снижая транзакционные издержки. Под санкциями инструмент фокусируется на импортозамещающих проектах, повышая патентную активность регионов.

3. Механизм цифровых платформ трансфера технологий. Цифровые платформы трансфера технологий выступают механизмом сетевого обмена промышленных предприятий в РИС, агрегируя базы НИОКР, патенты и инвестиционные запросы на единой AI-управляемой инфраструктуре.

4. Инструмент целевых субсидий на локализацию производств. Целевые субсидии на локализацию производства служат инструментом прямого финансирования (20-40% капитальных вложений) для замещения импортных технологий в РИС. Поликризисность диктует приоритизацию антикризисных отраслей (энергетика, машиностроение, IT-технологии), стабилизируя занятость и обеспечивая технологический суверенитет.

5. Механизм институциональной кооперации. Институциональная кооперация – механизм альянсов инновационных предприятий в РИС, формализованный региональными договорами с элементами совместного управления. Институциональные изменения включают эволюцию от иерархий к сетям с антимонопольным регулированием. В условиях цифровой трансформации совокупные усилия сокращают время коммерциализации и увеличивают динамику инновационной активности предприятий несмотря на внешние ограничения.

6. Инструмент «венчурных песочниц». Венчурные sandbox-режимы – инструмент регуляторных песочниц для тестирования инноваций промышленных предприятий в РИС с временным смягчением норм. Они способствуют притоку инвестиций в высокотехнологичный сегмент субъектов малого и среднего бизнеса, являющихся драйверами развития региональных инновационных экосистем.

**Заключение.** Современные предприятия в региональных инновационных системах требуют комплексного применения экономических механизмов и инструментов, способных обеспечить устойчивость, эффективность и технологическое обновление в условиях поликризисности, цифровой трансформации, санкционного давления и институциональных перемен. Обоснование и применение рассматриваемых механизмов позволяют обеспечить высокую инновационную активность и конкурентоспособность предприятий. Важным направлением становится повышение добавленной стоимости продукции и формирование технологического суверенитета регионов. Предложенные инструменты соответствуют новейшим законодательным инициативам и эмпирически подтверждены эффективностью на примерах ведущих российских регионов. Таким образом, развитие предприятий в РИС требует системного, институционально ориентированного подхода, способного динамично адаптироваться к вызовам 2025 года и содействовать расширению инновационного потенциала экономики.

### Список литературы

1. Миронова Е.А. Цифровые платформы как эффективный инструмент обеспечения инновационного развития региональных промышленных предприятий // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. № 2. С. 161-168.
2. Миронова Е.А., Тимаков Я.И. Инновационный потенциал хозяйствующих систем региона и мобилизационные механизмы его развития // Финансово-экономическая аналитика в системе управления современными социально-экономическими процессами: Сборник материалов Международной научно-практической конференции. 2023. С. 31-36.
3. Оруч Т.А. Инструментарий стимулирования локализации промышленного производства как фактора управления интенсификацией импортозамещения // Modern Economy Success. 2023. № 5. С. 220-228.
4. Оруч Т.А. Механизм управления интенсификацией импортозамещения в промышленности на основе технологических инноваций // Первый экономический журнал. 2023. № 8. С. 97-103.
5. Тюкавкин Н.М. Механизмы и инструментарий стимулирования инновационной активности субъектов хозяйствования в условиях импортозамещения // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. № 3. С. 192-209.
6. Тюкавкин Н.М., Анисимова В.Ю. Аналитический инструментарий диагностики и прогнозирования процессов импортозамещения инноваций в промышленности в России // Научный результат. Экономические исследования. 2024. № 1. С. 34-51.
7. Фатьянова И.Р., Садыкова К.В. Концепция национальных инновационных систем: Понятие, теоретические предпосылки формирования и развития // Инновационное развитие экономики. 2023. № 1. С. 181-190.
8. Чебыкина М.В., Шаталова Т.Н. Методологические подходы к формированию управленческих инновационных процессов промышленных предприятий // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2021. № 1. С. 116-122.
9. Шаталова Т.Н., Чебыкина М.В. Механизм реализации стратегии инновационного развития на региональном уровне // Финансово-экономическая аналитика в системе управления современными социально-экономическими процессами: Сборник материалов Международной научно-практической конференции. 2023. С. 58-64.

## **Эволюция концепций: от классического импортозамещения к современному технологическому суверенитету**

### **The evolution of concepts: from classical import substitution to modern technological sovereignty**

**Аллагулов Р.Х.**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и региональной экономики,  
Уфимский университет науки и технологий

Allagulov R.Kh.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economic theory and regional economics,  
Ufa University of Science and Technology

**Аннотация.** В статье рассматривается трансформация подходов к импортозамещению в российской экономической политике – от защитной модели замещения импорта к стратегии технологического суверенитета. Анализируются ключевые этапы эволюции концепций, факторы, обусловившие смену приоритетов (в том числе введение санкций с 2014 года) [10], а также нормативно-правовая база, обеспечивающая переход к самодостаточной технологической экосистеме. Особое внимание уделено механизмам государственной поддержки и системным изменениям в регулировании промышленной политики.

**Ключевые слова:** импортозамещение, технологический суверенитет, промышленная политика, санкции, нормативно-правовая база, локализация производства, технологическая независимость, государственная поддержка.

**Abstract.** The article examines the transformation of approaches to import substitution in Russian economic policy – from a protective model of import replacement to a strategy of technological sovereignty. It analyses the key stages in the evolution of concepts, the factors that have driven the shift in priorities (including the imposition of sanctions since 2014) [10], as well as the legal and regulatory framework supporting the transition to a self-sufficient technological ecosystem. Special attention is given to mechanisms of state support and systemic changes in industrial policy regulation.

**Keywords:** import substitution, technological sovereignty, industrial policy, sanctions, legal and regulatory framework, production localization, technological independence, state support.

Проблема обеспечения технологической независимости приобрела особую остроту для России после введения международных санкций в 2014 году [10]. Ограничения в доступе к передовым технологиям и финансовым ресурсам выявили уязвимость экономики, ориентированной на импорт ключевых компонентов. В этих условиях концепция импортозамещения перестала быть лишь инструментом защиты внутреннего рынка и трансформировалась в стратегию достижения технологического суверенитета [7, 8]. Сегодня речь идет не о механическом замещении иностранных товаров, а о построении самодостаточной технологической экосистемы, способной к инновационному развитию и глобальной конкуренции [4, 5].

В экономической истории России импортозамещение долгое время выступало ключевым инструментом защиты внутреннего рынка и стимулирования национального производства [1]. Суть подхода заключалась в планомерном замещении импортных товаров продукцией отечественного производства. Такая

политика позволяла решать сразу несколько важных задач: снижать зависимость от зарубежных поставок, наращивать производственный потенциал страны и обеспечивать занятость населения.

На начальных этапах импортозамещение носило преимущественно защитный характер. Государство ограждало местных производителей от иностранной конкуренции с помощью тарифных и нетарифных ограничений, предоставляло субсидии национальным предприятиям и стимулировало спрос на отечественную продукцию. Этот подход обеспечивал стабильность экономики, но не предполагал прорывного технологического развития [1, 3].

С наступлением XXI века концепция претерпела существенную трансформацию. На смену механическому копированию зарубежных технологий пришло осознание необходимости достижения технологического суверенитета [7, 8]. Новый подход потребовал переосмысления приоритетов: теперь речь шла не просто о замещении импорта, а о создании собственной технологической базы, способной обеспечить долгосрочную конкурентоспособность национальной экономики.

Ключевое отличие современной парадигмы заключается в смещении акцентов с количественных показателей на качественные. Если прежде главным критерием эффективности считалась доля отечественной продукции на внутреннем рынке, то сегодня на первый план вышли иные показатели: уровень технологических компетенций, количество зарегистрированных патентов, экспортный потенциал разработок и способность генерировать инновационные решения [9]. Таким образом, импортозамещение из конечной цели превратилось в инструмент построения самодостаточной технологической экосистемы.

Особую актуальность эта трансформация приобрела с 2014 года, когда введение международных санкций резко обострило проблему технологической зависимости России от зарубежных поставщиков [10]. Ограничения в доступе к передовым технологиям, финансовым ресурсам и рынкам сбыта продемонстрировали уязвимость экономики, ориентированной на импорт ключевых компонентов и решений. В этих условиях вопрос перехода от простого импортозамещения к реальному технологическому суверенитету перестал быть теоретической дискуссией – он стал критически важным условием национальной безопасности и устойчивого развития [7, 8].

Эта концептуальная трансформация закономерно потребовала соответствующего правового оформления. По мере осознания ограниченности протекционистских мер государство приступило к формированию комплексной нормативной базы, отражающей новые стратегические ориентиры [11-15]. Правовые механизмы стали закреплять переход от простого замещения импорта к созданию собственных технологий, определять форматы взаимодействия между государством, наукой и бизнесом [11], а также формировать систему финансовой и регуляторной поддержки инновационных производств [12-15].

Ниже представлена таблица (табл. 1), наглядно демонстрирующая, как эволюция концептуальных представлений об импортозамещении нашла отражение в ключевых документах государственной политики. Каждый из этих нормативных актов вносит свой вклад в формирование целостной системы обеспечения технологического суверенитета страны.

Таблица 1

**Нормативно-правовая база технологического суверенитета:  
основные документы и их роль [11-15]**

Документ. Дата и номер	Ключевые положения	Значение для стратегии
Стратегия развития электронной промышленности РФ до 2030 года. Распоряжение Правительства РФ от 17.01.2020 № 20-р.	Задаёт целевые показатели локализации и модернизации производства. Определяет приоритеты в развитии микроэлектроники, радиоэлектроники и смежных отраслей. Закладывает основы для создания замкнутых технологических циклов.	Формирует долгосрочный вектор развития отрасли, снижает зависимость от иностранных компонентов.
Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.	Закрепляет приоритет отечественной продукции при госзакупках. Внедряет механизм «второй лишний» (при равной цене заявка с российским товаром выигрывает).	Создаёт гарантированный рынок сбыта для локальных производителей, стимулирует инвестиции в новые производства.
Федеральный закон от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 53. – Ст. 9215.	Впервые на законодательном уровне закрепляет понятие технологического суверенитета. Определяет механизмы взаимодействия государства, науки и бизнеса. Устанавливает принципы финансирования НИОКР. Создает правовую основу для формирования технологических альянсов.	Формирует целостную рамку для координации усилий всех участников инновационной системы.
Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 № 1875 «Об установлении национального режима при закупках товаров, работ, услуг» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 52. – Ст. 9103.	Вводит обязательные квоты на закупку российской продукции в ключевых отраслях. Формирует долгосрочные обязательства по наращиванию локализации.	Поддерживает местных производителей и стимулирует углубление локализации производств.
Постановление Правительства РФ от 10.07.2019 № 878 «О мерах стимулирования производства радиоэлектронной продукции» (ред. от 08.07.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2019. – № 29. – Ст. 4027.	Создаёт единый реестр российской радиоэлектронной продукции. Вводит систему преференций для участников реестра. Предусматривает механизмы субсидирования НИОКР в области микроэлектроники.	Обеспечивает прозрачность рынка, упрощает подтверждение происхождения товаров, поддерживает инновации.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что современная нормативно-правовая база формирует триединую модель обеспечения технологического суверенитета. Во-первых, стратегические документы задают долгосрочные ориентиры развития, определяя приоритетные направления технологического прогресса. Во-вторых, законы и постановления создают четкие правила взаимодействия участников рынка и механизмы защиты национальных интересов. В-третьих, финансовые и административные инструменты обеспечивают необходимую ресурсную базу для реализации поставленных задач.

Такая системная организация правового поля открывает возможность выйти за рамки традиционного импортозамещения. Благодаря ему возникает целостная технологическая среда, способная самостоятельно развиваться и эффективно конкурировать за рубежом. Это свидетельствует о смене курса – от поддержки отечественного производства к политике достижения технологического превосходства, при которой страна перестанет лишь подменять импортные товары, а будет генерировать инновационные разработки международного класса. Причем эта трансформация разворачивается в период внешнего давления, которое послужило стимулом для более быстрой активизации внутренних возможностей и фокусировки на ключевых областях. Как следствие, ограничения, прежде казавшиеся опасностью, помогли укрепить национальную промышленную стратегию, ориентированную на независимость в сфере технологий.



## Список литературы

1. Аллагулов Р.Х. Цифровая трансформация предприятий в условиях макроэкономической нестабильности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 3. С. 7-11.
2. Аллагулов Р.Х., Ахунзянов Э.П. Проблемы государственного регулирования российской экономики в условиях макроэкономической нестабильности // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: сб. материалов XVII Междунар. науч.-практ. конф. 2023. С. 282-285.
3. Аллагулов Р.Х. К вопросу о развитии предприятий в условиях цифровизации экономики // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров: материалы XXIV Нац. науч. конф. (с междунар. участием). 2023. С. 337-339.
4. Аллагулов Р.Х. Рынок труда: особенности формирования и развития предложения в условиях макроэкономической нестабильности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 4. С. 16-20.
5. Аллагулов Р.Х. Спрос на труд: теория и ее проявления в условиях макроэкономической нестабильности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 4. С. 156-161.
6. Аллагулов Р.Х. Цифровизация: содержание и некоторые особенности в корпоративном секторе // Бизнес. Образование. Экономика: материалы Междунар. науч.-практ. конф. 2023. С. 15-18.
7. Глазьев С.Ю. Экономика будущего: есть ли у России шанс? М. 2022. Изд. «Книжный мир». 640 с.
8. Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Россия-2050: стратегия инновационного прорыва. М. 2023. Изд. «Экономика». 520 с.
9. Порфирьев Б.Н. Технологическая модернизация и вызовы экономической безопасности // Проблемы прогнозирования. 2023. № 2. С. 5-16.
10. Фельдман М.А. Инновационная политика: зарубежный опыт и российские реалии // Мировая экономика и международные отношения. 2022. № 8. С. 92-100.
11. Федеральный закон от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 53. – Ст. 9215. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=485526>.
12. Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 № 1875 «Об установлении национального режима при закупках товаров, работ, услуг» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 52. – Ст. 9103. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=502341>.
13. Распоряжение Правительства РФ от 17.01.2020 № 20-р «Об утверждении Стратегии развития электронной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_343384/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343384/).
14. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 14. – Ст. 1652. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=502296>.
15. Постановление Правительства РФ от 10.07.2019 № 878 «О мерах стимулирования производства радиоэлектронной продукции» (ред. от 08.07.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2019. – № 29. – Ст. 4027. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501189>.

## **Экономическая оценка внедрения китайских брендов на российский авторынок**

### **Economic assessment of the introduction of Chinese brands into the Russian car market**

**Павлова И.А.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

Pavlova I.A.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Дюдякова Е.С.**

Магистрант кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

Dyudyakova E.S.

Master's student of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** Настоящая статья исследует процесс активного проникновения китайских автомобильных брендов на российский рынок, который претерпел кардинальные изменения вследствие ухода западных автопроизводителей. В результате образовавшегося вакуума, китайские марки, такие как Haval, Geely, Lixiang, а также набирающие популярность Knewstar, Avatr и Hongqi, стремительно заняли доминирующие позиции, трансформировав потребительские предпочтения и структуру продаж. Таким образом, работа освещает не только динамику экспансии китайских брендов, но и их особенную, прагматичную тактику, которая, несмотря на первоначальный успех, несет в себе потенциальные риски для развития отечественной автомобильной промышленности и создания устойчивого производственного потенциала в стране.

**Ключевые слова:** российский автомобильный рынок, уход западных брендов, рост доли китайских марок, параллельный импорт.

**Abstract.** This article examines the active penetration of Chinese automobile brands into the Russian market, which has undergone dramatic changes following the departure of Western automakers. In the resulting vacuum, Chinese brands such as Haval, Geely, and Lixiang, as well as the increasingly popular Knewstar, Avatr, and Hongqi, have rapidly assumed dominant positions, transforming consumer preferences and sales structures. Thus, the paper illuminates not only the dynamics of Chinese brands' expansion but also their distinctive, pragmatic tactics, which, despite initial success, pose potential risks for the development of the domestic automotive industry and the creation of sustainable manufacturing capacity in the country.

**Keywords:** the Russian automobile market, the departure of western brands, the growing share of Chinese brands, parallel imports.

В последнее время Россия стала привлекательной локацией для деятельности китайских автопроизводителей. В связи с обострением геополитической обстановки многие мировые автомобильные компании стали постепенно покидать российский рынок без каких-либо обязательств, оставляя производственные мощности и свободные рыночные ниши. В 2022 г. об официальном уходе с рынка

заявили многие иностранные бренды: Renault, Nissan, Infiniti, General Motors, Ford, Toyota, Lexus и Mercedes-Benz. Кроме того, многие компании, в том числе Volvo, Jaguar, Land Rover и Mitsubishi, сократили штат сотрудников, а Mazda прекратила свое производство в России [5].

Уход ряда компаний из России, а также нарастание логистических проблем в связи с пандемией COVID-19 и расширение антироссийских санкций привел к полной трансформации автомобильного рынка страны. Исчезли знакомые бренды вроде KIA, Toyota, Opel и прочие бренды. На место них пришли китайские бренды Haval, Geely, Lixiang, а также менее известные, но быстро набирающие популярность Knewstar, Avatr и Hongqi. Для многих россиян эти названия ранее были незнакомы, но теперь они доминируют в продажах, демонстрируя, как быстро может меняться рынок автомобилей в стране [6].

Несмотря на стремление китайских автобрендов развиваться и закрепляться на российском рынке, далеко не все стремятся в него вкладываться. Вместо запуска своих предприятий, строительства заводов, локализации сборки в стране и создания новых рабочих мест большая часть компаний предпочитает просто заработать. Некоторые бренды даже не задумываются об открытии официального представительства в РФ, зачастую поставляя авто параллельным импортом или запуская продажи через фирмы, занимающиеся перепродажей. Автобренды, которые реально запустили сборку машин в России, можно пересчитать по пальцам. Еще меньше среди них тех, кто делает это открыто [1].

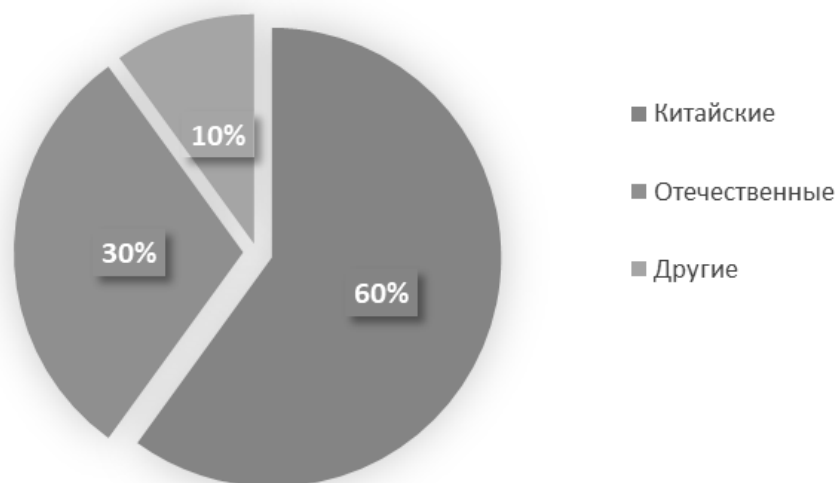
Однако, как выяснилось, у такой позиции китайских партнеров есть объяснение. На встрече, состоявшейся в начале июля 2024 года, министерство торговли Китая предупредило автопроизводителей страны о рисках, связанных с инвестициями в автомобильную промышленность за рубежом. Китайские автопроизводители стремятся к глобальной экспансии, чтобы противостоять замедлению роста на внутреннем рынке, однако им настоятельно рекомендуют не инвестировать в Россию (а также в Индию и Турцию). В крайнем случае компаниям советуют использовать для работы оставшиеся от ушедших из РФ заводы, чтобы выпускать там машины «отверточным методом» и таким образом снизить потенциальные риски, связанные с геополитическими проблемами [2].

После рекомендаций Минпромторга Китая многие китайские производители решили не строить новые предприятия в России, а попросту занимать заводы западных и японских автопроизводителей, покинутые в связи с санкциями. Так, бывшие предприятия Volkswagen, Mercedes и Nissan начали использовать для «отверточной сборки» автомобилей китайской компании Chery. Официально компании утверждают, что не планируют строить собственные предприятия или приобретать в стране имеющиеся мощности, тем временем на российском рынке присутствуют автомобили, произведенные под российскими брендами, но формально относящиеся к другим маркам, которые собираются на российской территории, таким как Belgee, Xcite, «Соллерс», «Москвич», «Амбер», «Valdai».

Китайские компании весьма успешно смогли воспользоваться сложившейся ситуацией превышения спроса над предложением на российском автомобильном рынке и увеличить здесь свои продажи. Новые автобренды быстро заняли доминирующее положение на российском рынке автомобилей. По итогам

2023 года доля китайских марок в России была 51 процент. Уже в 2024-м году китайские компании нарастили объемы продаж и достигли 60% доли рынка. Лишь 30 процентов новых автомобилей являются отечественными. На японские, европейские и другие ушедшие марки пришлось 10 процентов рынка новых машин (рисунок 1) [3].

### Доля рынка новых автомобилей в России



**Рис. 1. Доля рынка автомобилей в России**

Вместе с легковыми из России ушли и грузовые европейские бренды. Как и в случае с легковыми автомобилями, нынешняя ситуация открыла новые возможности для китайских автопроизводителей. Доля отечественной компании КАМАЗ на российском рынке новых грузовиков составило 16,91%. Доля белорусской компании MAZ – 5,2%. Остальная доля рынка принадлежит китайским брендам (Sitrak, Shacman, FAW и другие) (рисунок 2) [4].

Несмотря на обилие жалоб на китайские машины от протекающих и ржавеющих кузовов до выходящих из строя двигателей и вариаторов, отечественные производители все еще проигрывают борьбу китайским компаниям.

## Доля рынка новых грузовиков в России

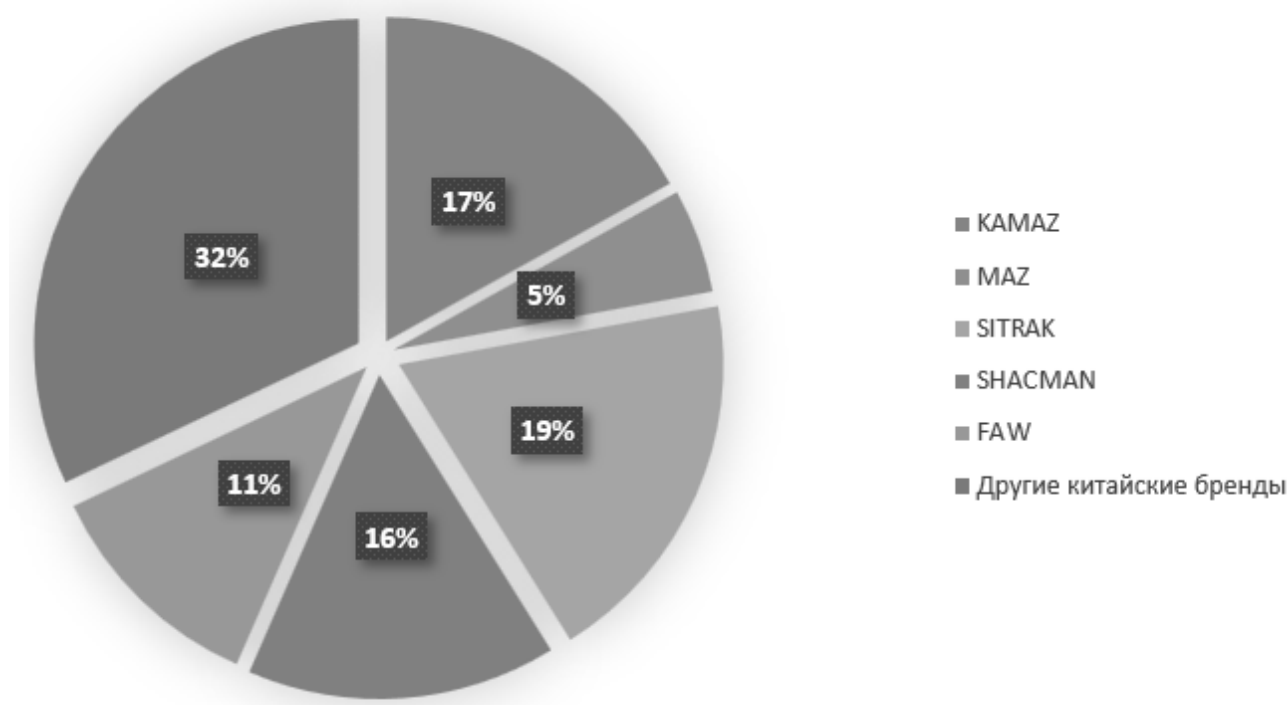


Рис. 2. Доля рынка грузовиков в России

Чтобы оценить на сколько сильно китайские компании захватывают рынок автомобилей в России и вытесняют отечественные бренды [7] проведем анализ одной из крупнейших компаний данной отрасли, а именно КАМАЗ.

Рассмотрим ключевые показатели компании, такие как: выручка, чистая прибыль (убыток), рентабельность продаж и рентабельность продукции.

Таблица 1

Ключевые показатели деятельности компании «КАМАЗ»

Показатель	2023	2024	Абс. отклонение
Выручка	354713189,00	323383185,00	-31330004,00
ЧП	11895929,00	-3354432,00	-15250361,00
Рпр	3,35	-1,04	-4,39
Рпрод	0,04	-0,01	-0,05

Динамика финансовых показателей компании в 2023-2024 годах демонстрирует выраженную негативную тенденцию. За отчетный период выручка сократилась на 31,33 млн рублей, а финансовый результат сменился с прибыли на убыток в размере 3,35 млн рублей. Такое изменение указывает на наличие структурных дисбалансов как в доходной части, так и в системе управления издержками, что свидетельствует о нарушении устойчивости операционной деятельности.

Особую тревогу вызывают показатели рентабельности. Коэффициент рентабельности продаж (Рпр) снизился с 3,35% до -1,04%, а рентабельность продукции (Рпрод) – с 0,04% до -0,01%. Отрицательные значения этих индикаторов означают, что реализация продукции теперь сопровождается убыточностью. Это свидетельствует о несоответствии текущей ценовой стратегии уровню затрат и

указывает на необходимость комплексной корректировки: пересмотра ценовой политики, детального анализа структуры себестоимости и повышения эффективности производственных процессов.

Дальнейшее прибывание китайских брендов на российском рынке может привести к еще большему падению объемов производства отечественных машин и их конкурентоспособности. Кроме того, прибыль будет и дальше уходить в Китай. Также для дальнейшего развития и повышения платежеспособности российских брендов необходимы высококвалифицированные кадры и прогрессивные технологии, которые ушли вместе с иностранными брендами из страны. Для того чтобы подготовить своих квалифицированных специалистов и разработать новые технологии необходимо иметь внутри страны практическую базу и дать возможность для расширения отечественным брендам [8].

Российское Правительство нацелено помогать отечественным брендам и развивать автомобильную промышленность внутри страны. Так, 1 октября 2024 года ставка по утилизационному сбору для легковых автомобилей, по решению правительства, выросла сначала на 70-85 процентов, а затем каждое 1 января будет повышаться на 10-20 процентов до 2030 года. Также с 1 ноября 2025 года Минпромторг отменяет льготные коэффициенты для физических лиц и вводит прогрессивную шкалу утилизационного сбора. Теперь итоговая сумма зависит не только от объема двигателя и возраста автомобиля, но и от его мощности [2].

С 1 октября 2024 года вступило в силу постановление Правительства РФ от 13 сентября № 1255, предусматривающее повышение ставок утилизационного сбора для грузовых автомобилей. На первом этапе рост составил в среднем 70-85% относительно предыдущих значений. С 1 января каждого последующего года планируется ежегодная индексация ставок на 10-20%, что заложено в механизме постановления как способ постепенного увеличения финансовой нагрузки на импорт и производство техники с учетом экологических целей. С 1 августа 2025 года в Российской Федерации введены обновленные нормы расчета утилизационного сбора в отношении новых и поддержанных транспортных средств, самоходных машин и прицепов, как ввозимых на территорию страны, так и производимых на ее территории. Новые правила предусматривают поэтапное повышение коэффициентов, применяемых при расчете сбора, с ежегодной индексацией вплоть до 2030 года.

На примере новых седельных тягачей категории 20-50 тонн это выглядит следующим образом: расчетный коэффициент возрастает с 28,67 в 2025 году до 46,17 к 2030 году. Соответственно, величина утилизационного сбора для данной категории техники увеличится с 4,3 млн рублей до 6,9 млн рублей. Такая динамика отражает долгосрочную стратегию государства по усилению финансового стимулирования экологически ответственного подхода к обращению с техникой в конце ее жизненного цикла.

Все эти повышения дают стимул намного больше локализовать производство автомобилей на территории Российской Федерации. Например, существует такая мера поддержки для российских автопроизводителей, как компенсация утилизационного сбора. Компенсация утилизационного сбора в форме субсидии представляет собой элемент государственной промышленной политики,

ориентированной на поддержку предприятий, реализующих проекты по локализации производства и импортозамещению, в том числе в секторах автотехники и специализированного машиностроения. Эта мера направлена на снижение финансовой нагрузки на участников рынка, связанных с выпуском или ввозом транспортных средств, самоходных машин и прицепов, для которых уплата сбора может составлять значительную долю себестоимости – особенно в случае тяжелой и дорогостоящей техники.

Особую актуальность данный механизм приобретает в контексте реализации специальных инвестиционных контрактов (СПИК). СПИК выступают инструментом долгосрочного партнерства между государством и бизнесом, в рамках которого компании берут на себя обязательства по запуску или модернизации производственных мощностей на территории РФ, а государство обеспечивает поддержку в виде налоговых режимов, гарантий и финансовых выплат. Включение компенсации утилизационного сбора в перечень поддержки позволяет участникам СПИК более эффективно планировать затраты и повышать экономическую устойчивость проектов, особенно на начальных этапах локализации.

Бороться с китайским автопромом пытаются не только в России. В Евросоюзе шаг за шагом поднимают пошлины на машины из КНР – вплоть до уровня запретительных, в США тем временем пытаются заблокировать импорт автомобилей, компонентов и аккумуляторных материалов. Все говорит о том, что китайская техника стала проблемой не только для российского автомобилестроения, и рынок, который некогда был главным для производителей из КНР, должен усиленно искать способы справиться с экспансией.

### Список литературы

1. China warns carmakers of risks in building plants overseas, sources say // Reuters. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/china-warns-carmakers-risks-building-plants-overseas-sources-say-2024-09-12>.
2. Волгина Н.А., Луговская Е.М. Китайские автомобильные компании на российском рынке: особенности проникновения и закрепления // Вестник Российского университета дружбы народов. 2024. С. 303-323.
3. В 2024 году российский авторынок пополнили более 100 новых моделей // Автостат. Аналитическое агентство. URL: <https://www.autostat.ru/news/58939/>.
4. Китайские грузовики: изучаем организацию продаж в России // Drom.ru. URL: <https://www.drom.ru/info/misc/93952.html>.
5. Климова Е.З., Павлова И.А., Макушева Ю.А. Место и роль оперативно-производственного планирования в управлении предприятием // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 42. С. 109-116.
6. Макушева Ю.А., Павлова И.А., Серова Л.Г. Экономическая оценка стратегии вывода нового продукта на рынок в условиях развития производственного предприятия // Экономика устойчивого развития. 2019. № 1. С. 310-315.
7. Павлова И.А. Ограниченность применения существующих методик к мониторингу финансовой устойчивости организации с учетом ее жизненного цикла // Дайджест-финансы. 2008. № 1. С. 51-54.
8. Павлова И.А. Проблемы оценки стоимости бизнеса в России // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2014. № 1. С. 195-198.



## Инвестиционный проект: оценка и анализ эффективности в сфере транспорта

## Investment project: assessment and analysis of efficiency in the transport sector

**Трофимова Д.В.**

Магистрант кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Trofimova D.V.

Master's student of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В статье проводится оценка эффективности инвестиционного проекта строительства канатной дороги через реку Оку в Нижнем Новгороде. На основе сценарного анализа пассажиропотока и анализа чувствительности к ключевым рискам определены критические факторы успеха проекта. Предложены конкретные меры по управлению эффективностью, включая оптимизацию тарифной политики и разработку программ стимулирования спроса, и рассчитан их экономический эффект.

**Ключевые слова:** инвестиционный проект, транспортная инфраструктура, экономический анализ, дисконтирование денежных потоков, анализ чувствительности, NPV, IRR, срок окупаемости, точка безубыточности.

**Abstract.** The article assesses the efficiency of an investment project for the construction of a cable car across the Oka River in Nizhny Novgorod. Based on a scenario analysis of passenger traffic and sensitivity analysis to key risks, critical success factors of the project are identified. Specific measures for managing efficiency are proposed, including the optimization of tariff policy and the development of demand stimulation programs, and their economic effect is calculated.

**Keywords:** investment project, transport infrastructure, economic analysis, discounted cash flow, sensitivity analysis, NPV, IRR, payback period, breakeven point.

В условиях растущей урбанизации и увеличения транспортной нагрузки на городскую инфраструктуру особую актуальность приобретают проекты, направленные на развитие внеуличного транспорта. Примером подобного проекта является строительство канатной дороги через реку Оку в Нижнем Новгороде, которая должна связать Заречную и Нагорную части города. Общая протяженность переправы составляет 3340 метров с тремя станциями: «Заречная», «Тихая гавань» и «Проспект Гагарина». Общий объем инвестиций в проект оценивается в 4,9 млрд рублей, из которых 20% составляют собственные средства инвестора, а 80% – заемные средства. Срок реализации проекта, включающий строительство и последующую эксплуатацию объекта, составляет 25 лет: с 2023 по 2048 год.

Целью данного исследования стало проведение комплексного анализа эффективности инвестиционного проекта в транспортной инфраструктуре с идентификацией ключевых рисков и разработкой мер по достижению целевых показателей окупаемости. Новизна исследования заключается в разработке методики определения «транспортной точки безубыточности» через расчет критического пассажиропотока

и количественной оценке эффективности отраслевых мер стимулирования спроса, что ранее не применялось для анализа подобных проектов в регионе.

Для оценки экономической эффективности проекта применялась комплексная методика, включающая дисконтирование денежных потоков, сценарный анализ и анализ чувствительности. Проведенное исследование инвестиционного проекта выявил ряд принципиально важных закономерностей, характерных для транспортных проектов в условиях современной городской агломерации. Методологическая основа включала не только традиционные подходы к оценке эффективности, но и разработку специализированных инструментов анализа, учитывающих отраслевую специфику транспортной инфраструктуры.

Были рассмотрены три сценария пассажиропотока:

1. Пассажиропоток 10000 человек в сутки.
2. Плановая загрузка (плановые результаты деятельности согласно концессионному соглашению).
3. Максимально возможная загрузка (при рассматриваемых технических параметрах и пропускной способности канатной дороги): пассажиропоток 30500 человек в сутки.

Для финансовой оценки проекта была обоснована норма дисконта в диапазоне 10-15%. В качестве базового значения принята ставка 12%, которая отражает средневзвешенную стоимость капитала (WACC) с учетом структуры финансирования: заемные средства привлекаются по ставке 4,3%, а требования к доходности собственного капитала составляют 15-20% для инфраструктурных проектов. Выбор данной ставки также учитывает умеренные риски, связанные с государственной поддержкой и долгосрочным характером контракта. Для анализа чувствительности используются ставки 10% и 15%.

Расчеты показали высокую зависимость эффективности проекта от достижения целевых показателей пассажиропотока. При сценарии 1 (пассажиропоток 10000 человек в сутки) и при сценарии 2 (плановая загрузка) NPV остается отрицательной даже при минимальной норме дисконта.

**Таблица 1**

**Основные показатели эффективности проекта при различных сценариях загрузки**

Показатель	Пессимистичный сценарий	Плановый сценарий	Оптимистичный сценарий
NPV при 12%, млн руб.	-1425	-1892	+5920
IRR, %	12,6	–	26,9
Срок окупаемости, лет	> 25	> 25	4,5

Проведенный сценарный анализ наглядно продемонстрировал экстремальную зависимость итоговых показателей проекта от объема пассажиропотока. Однако для целей операционного управления и принятия стратегических решений традиционных показателей NPV и IRR оказывается недостаточно. В связи с этим возникает необходимость в более специализированном инструменте, позволяющем перевести финансовые категории в операционные термины. Таким инструментом в нашем исследовании выступает транспортная точка безубыточности –

показатель, определяющий минимальный пассажиропоток, необходимый для обеспечения окупаемости проекта.

Транспортная точка безубыточности (ТТБ) – это разработанный в рамках исследования аналитический показатель, представляющий собой минимальный суточный пассажиропоток, необходимый для обеспечения окупаемости инвестиционного проекта в транспортной сфере при заданных параметрах эффективности.

В контексте данного исследования показатель рассчитывается по формуле:

$$\text{ТТБ} = \frac{\text{Постоянные затраты} + \text{Финансовые расходы} + \text{Требуемая доходность}}{\text{Средний Тариф} - \text{Переменные затраты на пассажира}}. \quad (1)$$

Для проекта канатной дороги в Нижнем Новгороде через Оку проведенные расчеты показали, что при норме дисконта 12% проект достигает безубыточности при пассажиропотоке 11500 человек в сутки, тогда как повышение ставки до 15% увеличивает этот порог до 12900 человек. Данный подход позволяет перевести традиционные финансовые метрики (NPV, IRR) к операционно-ориентированному параметру, который:

1. Непосредственно связан с ключевым драйвером стоимости транспортных проектов – объемом перевозок.
2. Позволяет трансформировать инвестиционные решения в конкретные операционные задачи
3. Обеспечивает наглядный инструмент мониторинга эффективности проекта на всех стадиях реализации.

Глубокий анализ чувствительности выявил экстремальную зависимость проекта от колебаний пассажиропотока. Снижение планового показателя на 10% приводит к сокращению NPV на 25-30%, что обусловлено высокой долей постоянных затрат в структуре операционных расходов. При этом задержка строительства на 13 месяцев демонстрирует снижение NPV на 15-20% даже в случае максимально возможном пассажиропотоке, подчеркивая критическую важность соблюдения графика реализации для транспортных проектов с длительным сроком окупаемости.

Установленная зависимость ключевых показателей проекта от уровня пассажиропотока и выявленные риски его недобора определяют необходимость разработки комплекса практических мер по управлению спросом. Полученные количественные оценки влияния пассажиропотока на NPV и срок окупаемости позволяют перейти к формированию целевых мероприятий, направленных на достижение критических значений точки безубыточности.

На основе анализа эластичности спроса и успешных отраслевых практик был разработан комплекс мер стимулирования, включающий тарифные и маркетинговые инструменты. Экономическое обоснование каждого мероприятия представлено в таблице 2 и включает расчет затрат, ожидаемого прироста пассажиропотока и срока окупаемости самих инициатив.

Таблица 2

**Меры стимулирования спроса: детализация затрат и эффекта**

<b>Мероприятие</b>	<b>Затраты, млн руб./год</b>	<b>Прирост пассажиров, чел./сутки</b>	<b>Окупаемость, месяцев</b>
Льготные тарифы в часы пик	18	700	3,8
Годовые абонементы	25	600	6,2
Туристические пакеты	12	450	2,9
Корпоративные программы	20	800	3,7

Разработанный комплекс мер стимулирования спроса показал исключительную операционную эффективность. Мероприятия общей стоимостью 90 млн рублей в год обеспечивают прирост пассажиропотока на 4250 человек в сутки при сроке окупаемости 4,3 месяца. Наиболее эффективными оказались льготные тарифы в часы пик (окупаемость 3,8 месяцев) и корпоративные программы (3,7 месяцев), что свидетельствует о высокой эластичности спроса со стороны регулярных пассажиров. Предлагаемые меры носят комплексный характер и направлены на диверсификацию потоков пассажиров, что позволяет минимизировать риски сезонности и повысить устойчивость операционных показателей проекта в долгосрочной перспективе.

Интеграция предложенных мер в финансовую модель проекта позволяет достичь пассажиропотока в 14250 человек в сутки, что при норме дисконта 15% повышает NPV на 25% и сокращает срок окупаемости с более 25 лет до 13,5 лет. Полученные результаты подтверждаются успешными кейсами реализации аналогичных мероприятий в транспортных системах Москвы и Сочи, где дифференцированная тарифная политика позволила увеличить пассажиропоток на 12-25%.

Проведенный анализ демонстрирует, что инвестиционные проекты в транспортной инфраструктуре требуют тщательной оценки операционных рисков, в частности – риска недобора пассажиропотока. Предложенная методика анализа чувствительности и расчета точки безубыточности позволяет количественно оценить влияние ключевых параметров на эффективность проекта. Разработанные меры стимулирования спроса показывают высокую операционную эффективность и могут быть применены в аналогичных проектах развития транспортной инфраструктуры.

Результаты исследования подтверждают, что успешная реализация проекта возможна при условии достижения минимального пассажиропотока в 12900 человек в сутки и одновременного внедрения комплекса маркетинговых и тарифных мер, что обеспечит приемлемый уровень доходности для частного инвестора даже в условиях повышенных рисков. Практическая значимость исследования заключается в разработке адаптированного методического аппарата для оценки транспортных проектов, учитывающего их отраслевую специфику и позволяющего переводить финансовые показатели в операционные управленческие решения.

### Список литературы

1. Концессионное соглашение в отношении проектирования, создания и эксплуатации канатной транспортной системы общего пользования в г. Нижний Новгород. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/projects-office/11468/form/questionnaire>.
2. Бахарева О.В., Шиндина Т.А. Развитие региональной инфраструктуры: инвестиции институциональных инвесторов в реальный сектор экономики // Вестник экономики, права и социологии. 2015. № 4. С. 8-11.
3. Ершов Н.А., Миронова О.В., Чернышева Т.В. Финансово-инвестиционные стратегии. Учебное пособие. М. 2021. Изд. «РГУП». 196 с.
4. Полякова И. Господдержка и региональная инициатива. О практике применения концессий на общественном транспорте. URL: <https://transportrussia.ru/razdely/transportnaya-infrastruktura/10813-gospodderzhka-i-regionalnaya-initsiativa-o-praktike-primeneniya-kontsessij-na-obshchestvennom-transporte.html>.
5. Яковлев И.А., Кабир Л.С., Раков И.Д. Инфраструктурные инвестиции в России: тенденции и приоритеты современного этапа // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2017. № 4.

## **Развитие молодых кадров на предприятии: мотивация, ценности и вызовы для традиционного управления трудовыми ресурсами на производстве**

### **Developing young talent in the enterprise: motivation, values, and challenges for traditional human resource management in manufacturing**

**Безрукова Н.А.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Bezrukova N.A.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Цапина Т.Н.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Tsapina T.N.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема управления разновозрастным персоналом в современных производственных компаниях. Выявлены ключевые вызовы для традиционного HR-менеджмента при работе с молодым поколением, включая необходимость адаптации графиков работы, изменение подходов к обучению и развитию, трансформацию системы мотивации. Особое внимание уделяется различиям в профессиональных приоритетах и рабочих амбициях представителей разных поколений.

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, производство, предприятие, управление, мотивация, рабочая сила, профессиональная деятельность.

**Abstract.** The article discusses the problem of managing staff of different ages in modern manufacturing companies. The key challenges for traditional HR management when working with the younger generation are identified, including the need to adapt work schedules, change approaches to training and development, and transform the motivation system. Special attention is paid to the differences in professional priorities and work ambitions of representatives of different generations.

**Keywords:** human resources, production, enterprise, management, motivation, workforce, professional activity.

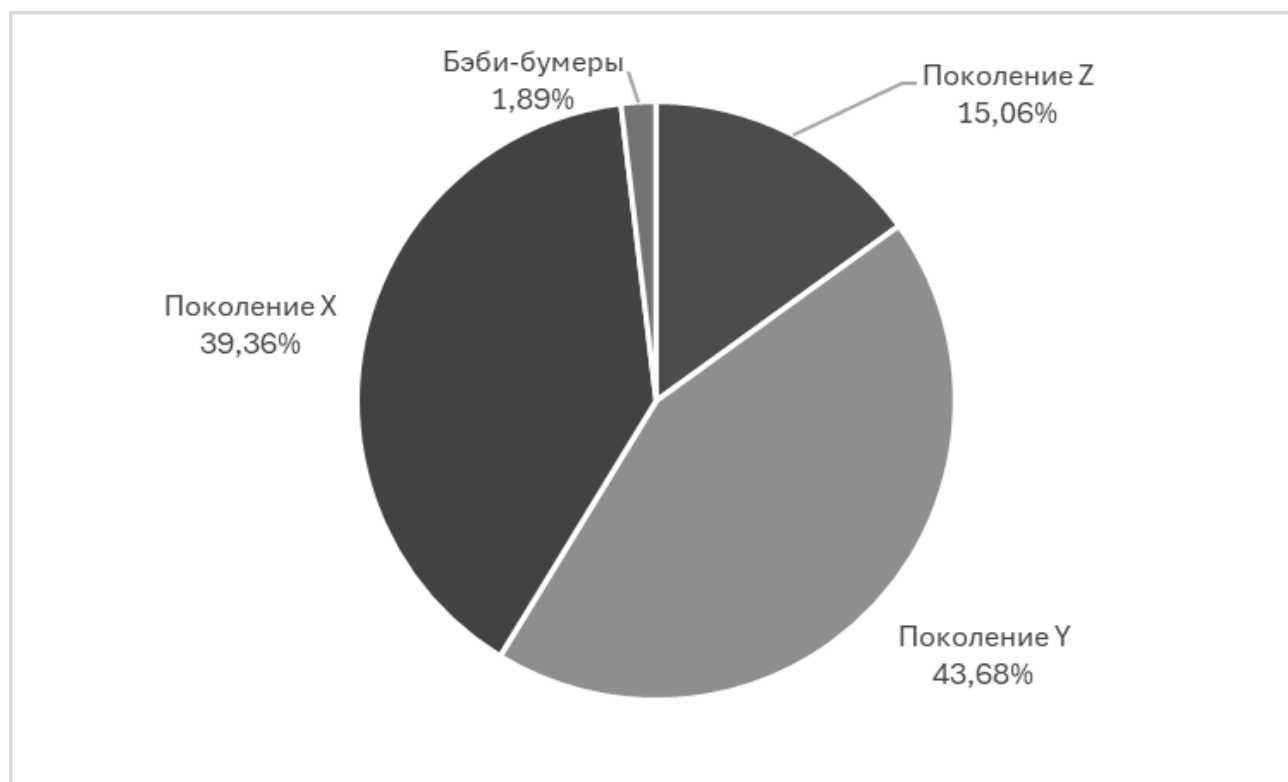
Трудовые ресурсы определяются как часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве [2].

В настоящее время компании работают в условиях разнообразия персонала с точки зрения возраста и жизненного опыта. Существенное удлинение периода профессиональной деятельности и активное появление на рынке труда новых поколений привели к созданию особой рабочей среды, где вместе работают

сотрудники разных возрастных групп – от представителей послевоенного поколения до зумеров.

Такие изменения в возрастной структуре персонала порождают серьезные проблемы в сфере кадрового менеджмента. Научные исследования подтверждают наличие существенных различий между поколениями в отношении профессиональных приоритетов, рабочих амбиций и поведенческих моделей.

Процент работников, относящихся к поколению Z, на данный момент остается относительно небольшим. Однако по естественным причинам численность специалистов поколения Z с каждым годом будет расти и составлять существенную долю кадрового состава организаций.



**Рис. 1. Структура рабочей силы по возрастным группам в 2024 году, % [5]**

В связи с этим возникает необходимость в разработке специализированных стратегий управления персоналом, которые будут учитывать специфику каждого поколения, одновременно способствуя их продуктивному взаимодействию и командной работе [1].

Теория поколений, разработанная Штраусом и Хоу и изложенная в труде «Поколения» в 1991 году, представляет собой исследовательскую модель, согласно которой мировая история демонстрирует закономерное чередование поколенческих архетипов. Проведя анализ исторических процессов, начиная с XVI столетия и до современности, авторы пришли к заключению о существовании закономерной цикличности в развитии общества. Люди, рожденные в конкретные временные отрезки, формируют единые социокультурные группы, объединенные схожим мировоззрением и ценностными ориентирами.

По утверждению исследователей, демографическая смена происходит приблизительно каждые два десятилетия. При этом представители каждого поколения находятся под влиянием идентичных исторических обстоятельств и общественных трансформаций, что формирует их мировоззренческие основы и поведенческие паттерны. Они определили четыре типа поколений, представленные в таблице ниже [4].

**Таблица 1**

**Ценности и характеристика поколений**

Поколение	Период рождения	Ключевые ценности и характеристики	Отношение к работе	Что ждут от работодателя
Бэби-бумеры	1946-1964	Опыт, консерватизм, преданность делу, стабильность	Работа на первом месте, делают свою работу хорошо, не готовы к большим переменам и новым инструментам	Стабильность, уважение к их опыту, не готовы подстраиваться под работодателя
Поколение X	1965-1980	Работоспособность, целеустремленность, управленческие навыки, постоянное развитие	Готовы к развитию, но требуют стабильности и гарантий	Стабильность, четкие гарантии, долгосрочные перспективы
Миллениалы (Y)	1981-1996	Адаптивность, готовность учиться, работа в стрессе и сверхурочно	Готовы много работать и развиваться, но ценят баланс	Хорошая атмосфера, нематериальное поощрение (благодарности, конкурсы), развитие навыков
Поколение Z (Alpha)	с 1997	Саморазвитие, свобода, высокая оплата труда, прагматизм	Работа должна быть в удовольствие, не готовы полностью посвящать себя работе. Легко находят информацию, но не запоминают ее большие объемы	Непринужденная обстановка, высокий доход, независимость от нематериальной мотивации

Помимо вышесказанного, сотрудники до 35 лет – представители поколений Z и миллениалов – часто сталкиваются с такими проблемами:

- ищут новый смысл жизни;
- испытывают профессиональное выгорание;
- имеют неразвитый эмоциональный интеллект (и сотрудники, и руководители);
- боятся, что их уволят;
- считают рабочую атмосферу токсичной.

Эти сложности обострились во время пандемии COVID-19, когда многие перешли на удаленную работу. Из-за того, что рабочее и личное время перестали четко разделяться, люди стали сильнее уставать эмоционально [3].

Традиционный HR на производстве при управлении молодыми поколениями, отличающимися ценностями и ожиданиями, сталкивается с серьезными вызовами.

Одним из наиболее острых является вызов, связанный с четкими графиками и дисциплиной. Непрерывный производственный цикл требует четкого



начала и конца смены. Однако для молодых поколений график становится фактором, снижающим их эффективность. Они могут уйти с более оплачиваемой должности ради возможности иметь гибкий график или работать удаленно в тех областях, где это допустимо.

Возникает проблема и в сфере обучения и работы с информацией. Молодые сотрудники, обладающие клиповым мышлением, не воспринимают многочасовые инструктажи и объемные папки с бумажными инструкциями по технике безопасности. Они привыкли получать знания быстро и визуально – через короткие видео или мобильные приложения. В результате традиционная система обучения, выстроенная для контроля и отчетности, становится неэффективной.

Кардинально меняется и мотивация. Если для предыдущих поколений зарплата и социальный пакет были ключевыми стимулами, то для поколения Z это – лишь базовый фактор. Его отсутствие демотивирует, но наличие не гарантирует лояльности. Их мотивирует смысл и постоянное развитие. Сотрудник может уйти с более оплачиваемой должности просто потому, что ему «неинтересно» или он не видит перспектив личного роста.

Глубинный конфликт возникает и в стиле управления. Авторитарная модель «начальник – подчиненный», характерная для цеховой культуры, не приветствуется со стороны молодого поколения. Молодые работники открыто задают вопросы «почему?», предлагают альтернативные методы работы и ожидают партнерского диалога. Это приводит к постоянным конфликтам с линейными консервативными руководителями.

Для создания эффективной программы мотивации в организации, где трудятся представители различных возрастных категорий, важно анализировать их ключевые ориентиры и жизненные позиции, формируя при этом многоуровневую систему стимулирования.

Таблица 2

## Система мотивации управления сотрудниками различных поколений

Аспект управления	Бэби-бумеры	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Главный мотиватор	Стабильность, уважение, символические награды, карьерный рост	Свобода и автономия, материальное вознаграждение	Ощущение смысла работы, возможности для роста и обучения	Быстрый результат, технологичная среда, личное развитие, проектная работа, гибкий график
Финансовая мотивация	Премии за выслугу лет, доплаты за стаж, надежная пенсия	Система КРІ и бонусов за результат, опционы, прозрачная система оплаты	Справедливая зарплата, бонусы за достижение целей, программы помощи с ипотекой	Высокая стартовая зарплата, мгновенные бонусы и выплаты, подписки и сервисы
Нефинансовая мотивация	Почетные грамоты, доски почета, звание «Лучший работник», публичное признание	Гибкий график, дополнительный отпуск, возможность удаленной работы	Программы обучения и развития, наставничество, тимбилдинги, корпоративная социальная ответственность	Персональный план развития, геймификация, хакатоны, возможность работать над разными проектами
Формат работы	Стандартный офисный/сменный график, работа в офисе/на производстве	Гибкий график, возможность частично удаленной работы	Свободный график, удаленная работа, коворкинги	Полная удаленка, гибридный формат, цифровые платформы для коллаборации
Обучение и развитие	Очное обучение, курсы повышения квалификации, школа наставничества	Самостоятельное онлайн-обучение, тренинги, отраслевые конференции	Микрообучение, корпоративная LMS, программы MBA за счет компании	VR-тренажеры, интерактивные курсы, короткие видеоуроки, обучение через игры
Обратная связь и коммуникация	Ежегодная официальная аттестация, личные встречи с руководством	Ежеквартальные встречи, обсуждение целей и результатов	Регулярные встречи, опросы, неформальное общение	Мгновенная обратная связь в чатах

Таким образом, в современной организации работают представители различных поколений. Универсальная система управления персоналом отсутствует, поэтому HR-стратегия должна быть гибкой и комбинировать разные инструменты, а именно разрабатывать персонализированные планы развития с учетом особенностей каждого поколения.

### Список литературы

1. Дмитриева С.В. Влияние формирующегося многопоколенного рабочего пространства на методы и техники управления персоналом // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. № 5А. С. 602-611.
2. Зверева С. А. Трудовые ресурсы: разные походы к определению понятия // Экономика и социум. 2021. №12-1. С. 1023-1028.
3. Коновалова В.Г. «Тихие» тенденции в управлении персоналом: новые термины или новые проблемы? // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 4. С. 21-26.
4. Сытник А.А. Система мотивации сотрудников разных поколений в условиях развития цифровой среды организации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 1. С. 138-146.
5. Рабочая сила, занятость, безработица в России в 2024. Росстат. URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force).

# **Правовые аспекты создания и функционирования свободных экономических зон и территорий опережающего развития в Российской Федерации**

## **Legal aspects of the creation and operation of free economic zones and territories of advanced development in the Russian Federation**

**Коскинен А.А.**  
Преподаватель,  
Омский юридический колледж  
**Koskinen A.A.**  
Lecturer,  
Omsk law college

**Аннотация.** Статья посвящена анализу правовых аспектов создания и функционирования свободных экономических зон и территорий опережающего развития. Исследуется роль этих особых экономических режимов в стимулировании инвестиционной активности, диверсификации экономики и регионального развития. В работе проводится обзор нормативно-правовой базы, регулирующей порядок образования, управления, налогообложения и таможенного режима свободных экономических зон и территорий опережающего развития. Выявляются ключевые правовые инструменты, обеспечивающие преференциальные условия для резидентов, а также потенциальные проблемы правоприменения и риски, связанные с неэффективным управлением.

**Ключевые слова:** свободные экономические зоны, территории опережающего развития, правовой режим, инвестиции, экономическое развитие.

**Abstract.** This article analyzes the legal aspects of the creation and operation of free economic zones and advanced development areas. It examines the role of these special economic regimes in stimulating investment activity, economic diversification, and regional development. The paper provides an overview of the legal framework governing the formation, management, taxation, and customs procedures of free economic zones and advanced development areas. It identifies key legal instruments that provide preferential conditions for residents, as well as potential enforcement issues and risks associated with ineffective management.

**Keywords:** free economic zones, advanced development areas, legal regime, investments, economic development.

В условиях глобализации мировой экономики и усиления конкуренции за привлечение инвестиций, многие государства используют инструменты особых экономических режимов, к числу которых относятся свободные экономические зоны (далее по тексту – СЭЗ) и территории опережающего развития (далее по тексту – ТОР). Эти инструменты призваны стимулировать экономический рост, диверсифицировать структуру экономики, создавать новые рабочие места и повышать инвестиционную привлекательность отдельных регионов. В Российской Федерации правовое регулирование создания и функционирования таких зон является комплексной задачей, охватывающей различные отрасли законодательства и требующей системного подхода. Данная статья посвящена анализу основных правовых аспектов, связанных с формированием и деятельностью СЭЗ и ТОР в России.

Международное определение понятию «свободная экономическая зона» было дано в 1973 г. Киотской конвенцией. Она определила свободную зону (зону франка) как «своеобразный внешнеторговый анклав, часть территории страны, где товары считаются находящимися за пределами национальной таможенной территории и поэтому не подвергаются обычному таможенному контролю и налогообложению» [1].

Концепция СЭЗ возникла в мировой практике как инструмент регионального развития, предполагающий предоставление инвесторам особых налоговых, таможенных, административных и иных преференций. Целью создания таких зон является привлечение прямых иностранных и отечественных инвестиций, внедрение передовых технологий, развитие экспортного потенциала и импортозамещения. В российской правовой доктрине СЭЗ и ТОР представляют собой регионы, обладающие специфическим нормативно-правовым статусом, создающим улучшенные возможности для предпринимательства сравнительно с общим государственным регулированием.

Основными принципами функционирования особых экономических зон являются:

1. Целеполагание: создание СЭЗ для достижения конкретных социально-экономических задач.
2. Избирательность: предоставление преференций строго определенному кругу субъектов – резидентам зон.
3. Ограниченность во времени и пространстве: действие особого режима на четко обозначенной территории и в течение установленного срока.
4. Стабильность правового режима: обеспечение гарантий инвесторам от неблагоприятных изменений законодательства.

Правовая основа создания и функционирования особых экономических зон в России закреплена в Федеральном законе от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» (далее – Закон об ОЭЗ). Данный закон определяет типы ОЭЗ, порядок их создания и упразднения, статус резидентов, а также перечень предоставляемых им преференций.

Свободные экономические зоны были переименованы в особые экономические зоны с момента вступления в силу Федерального Закона от 22.05.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах Российской Федерации» (далее – ФЗ «Об ОЭЗ»). До принятия указанного закона они назывались свободными зонами (конец 1980-х гг.), зонами свободного предпринимательства, свободными экономическими зонами (1990-е гг.) и отличались от современных ОЭЗ, по мнению ряда ученых, направленностью на экспортное производство и на стимулирование внешнеэкономической деятельности, отсутствием специального закона, непосредственно регулирующего их положение [2].

Законодательство Российской Федерации об особых экономических зонах (ОЭЗ) предусматривает несколько категорий таких зон, каждая из которых имеет уникальную направленность и целевое назначение:

Промышленно-производственные ОЭЗ специализируются на развертывании производственных предприятий, переработке сырья и выпуске готовой продукции.

Технико-внедренческие ОЭЗ призваны стимулировать инновационную деятельность, разработку и коммерческую реализацию передовых технологий.

Туристско-рекреационные ОЭЗ ориентированы на развитие туристской индустрии и создание современной инфраструктуры для отдыха.

Портовые ОЭЗ формируются в акваториях морских и речных портов с целью развития логистики, грузоперевалки и сопутствующих логистических услуг.

Процедура создания ОЭЗ детально регламентируется актами Правительства РФ и включает в себя конкурентный отбор заявок от региональных субъектов РФ, тщательную разработку бизнес-плана, последующее утверждение на уровне Правительства и заключение соответствующих соглашений о формировании ОЭЗ. Управление такими зонами возложено на специализированную управляющую компанию, уполномоченную Правительством РФ, которая отвечает за обеспечение функционирования инфраструктуры и предоставление необходимых услуг резидентам.

Статус резидента ОЭЗ предоставляется юридическим лицам или индивидуальным предпринимателям, которые заключили договор об осуществлении своей деятельности на территории ОЭЗ с управляющей компанией и соответствующими органами управления. От резидентов требуется осуществление инвестиций в строгом соответствии с представленным бизнес-планом и видом деятельности, который должен соответствовать профилю конкретной ОЭЗ.

Ключевые правовые преимущества, предоставляемые резидентам ОЭЗ, включают: налоговые льготы, таможенные преференции и административные послабления.

Концепция территорий опережающего развития, изначально ориентированная на Дальний Восток, широко распространилась на другие субъекты Российской Федерации. В отличие от ОЭЗ, ТОР создаются с более широким кругом задач, включая диверсификацию экономики моногородов и развитие макрорегионов.

Территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР), или, как их сокращенно называют, территории опережающего развития (ТОР), являются новым типом зон особого развития, которые появились в Российской Федерации в 2015 году на основании Федерального закона № 473 от 29.12.2014 «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» (далее – ФЗ № 473) [3].

Территория опережающего развития (ТОР) может быть определена как локализованный сегмент территориальной юрисдикции субъекта Российской Федерации, который интегрирует в себя элементы административно-территориального образования с регулируемым доступом. В пределах данной территории устанавливается дифференцированный режим правового регулирования хозяйственной деятельности, призванный стимулировать инвестиционную активность. Этот режим предусматривает предоставление резидентам комплекса фискальных стимулов и регуляторных послаблений, целью которых является создание максимально благоприятных условий для ведения бизнеса и реализации приоритетных проектов.

Принципиально важно отметить, что пространственные границы ТОР не могут коррелировать с демаркациями иных особых экономических или территориальных зон в пределах субъектов РФ. Данное ограничение обусловлено необходимостью обеспечения уникальности правового статуса и предотвращения дублирования функционала, что способствует более целенаправленному и эффективному

управлению. Кроме того, для каждой конкретной ТОР определяется специфический перечень аккредитованных видов экономической деятельности, для которых детерминируется индивидуальный правовой режим и устанавливается регламентированная величина минимальных капитальных вложений со стороны резидентов. Такой подход позволяет точно ориентировать развитие, привлекать стратегические инвестиции и формировать специализированные кластеры, соответствующие региональным и национальным экономическим приоритетам.

Ключевые особенности ТОР:

*Стратегическая целевая ориентация.* Фундаментальная миссия ТОР заключается в инициировании и катализации экономического роста, обеспечении притока прямых иностранных и отечественных инвестиций, а также формировании высококачественной среды обитания для населения в определенных геоэкономических анклавах. Изначально данный инструмент был разработан для стимулирования развития регионов Дальнего Востока, однако впоследствии его ареал применения был экспансирован на монопрофильные муниципальные образования и другие субъекты Российской Федерации, демонстрирующие потенциал для опережающего развития. Это отражает адаптивность и эволюцию государственного подхода к региональной политике, направленного на диверсификацию экономики и сокращение диспропорций.

*Комплексный пакет регуляторных и фискальных преференций.* Отличительной чертой ТОР является предложение инвесторам не только стандартных налоговых и таможенных льгот, но и значительно более широкого спектра административных упрощений и гарантий инфраструктурной поддержки. Этот расширенный инструментарий направлен на минимизацию транзакционных издержек, снижение инвестиционных рисков и обеспечение предсказуемости операционной деятельности. К таким преференциям могут относиться ускоренные процедуры получения разрешительной документации, государственные гарантии по подключению к инженерным сетям, а также специализированные механизмы сопровождения проектов по принципу «единого окна», что создает уникально благоприятный инвестиционный климат.

*Акселерированный режим градостроительной деятельности.* На территориях опережающего развития применяется упрощенный и ускоренный порядок осуществления градостроительной деятельности. Это позволяет значительно сократить сроки проектирования, согласования и строительства объектов производственной, транспортной и социальной инфраструктуры. Дерегулирование в данной сфере, включая оптимизацию разрешительных процедур и земельных отношений, способствует оперативной реализации инвестиционных проектов и быстрому формированию необходимого базиса для функционирования резидентов, тем самым повышая общую эффективность использования выделенных ресурсов.

Порядок создания ТОР также осуществляется Правительством РФ на основании предложений субъектов РФ. Управление ТОР возлагается на управляющую компанию, которая является акционерным обществом со 100% государственным участием.

Статус резидента ТОР приобретает юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем, заключившим соглашение об осуществлении

деятельности с управляющей компанией и подавшим заявку, соответствующую критериям, установленным Правительством РФ.

Несмотря на схожие цели, ОЭЗ и ТОР имеют ряд отличий в правовом режиме:

*Географическая привязка.* ТОР изначально имели региональную привязку к Дальнему Востоку, затем были распространены на моногорода и другие субъекты РФ, в то время как ОЭЗ могут создаваться по всей территории страны.

*Спектр льгот.* ТОРы традиционно предлагают более широкий и глубокий пакет льгот, особенно в части административных процедур и страховых взносов, что обусловлено их более амбициозными задачами по развитию отстающих регионов.

*Сроки действия.* Срок функционирования ОЭЗ ограничен 49 годами, в то время как срок ТОР устанавливается Правительством РФ и может быть продлен.

Правовое регулирование сталкивается с рядом серьезных вызовов и проблем. Во-первых, инвесторы нуждаются в стабильных условиях инвестирования на длительный срок, поэтому частые поправки в законодательство могут негативно сказываться на доверии к специальным экономическим зонам. Во-вторых, важно обеспечить эффективную координацию действий федеральных, региональных и местных властей совместно с управляющими компаниями для формирования привлекательной инвестиционной среды. В-третьих, хотя закон гарантирует государственную поддержку инфраструктуры, скорость ее развития часто отстает от ожиданий бизнеса. Четвертая проблема заключается в поиске баланса между упрощением бюрократических процедур и обеспечением эффективного контроля над целевым расходованием льгот и выполнением требований законодательства резидентами зон. Наконец, конкуренция среди разных форматов специальных экономических режимов, таких как ОЭЗ, территории опережающего развития (ТОР), Свободный порт Владивосток и специальные инвестиционные контракты, должна быть организована таким образом, чтобы избежать внутреннего соперничества за привлечение инвестиций.

Правовое регулирование создания и функционирования свободных экономических зон и территорий опережающего развития в Российской Федерации представляет собой динамично развивающуюся систему, направленную на привлечение инвестиций и стимулирование регионального развития. Федеральные законы «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» и «О территориях опережающего развития в Российской Федерации» являются базисом данной системы, определяя правовой статус, преференции и порядок деятельности субъектов, функционирующих в этих режимах.

Несмотря на значительные достижения в формировании законодательной базы, существуют вызовы, связанные с обеспечением стабильности условий, координацией деятельности органов власти и управляющих компаний, а также эффективным контролем за соблюдением законодательства. Дальнейшее совершенствование правового регулирования должно быть направлено на минимизацию рисков для инвесторов, повышение прозрачности процедур и обеспечение долгосрочной предсказуемости, что в конечном итоге будет способствовать устойчивому экономическому росту и привлечению капитала в приоритетные отрасли и регионы страны.



### **Список литературы**

1. Коробова О.В., Наумова Н.В. Анализ теоретических подходов к понятию «свободная экономическая зона» // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. 2015. № 3. С. 48-52.
2. Буткевич О.В. О соотношении понятий «особая экономическая зона» и «свободная экономическая зона» // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки. 2016. № 3. С. 162-168.
3. Дегтярева И.В., Токарева Г.Ф., Шалина О.И., Неучева М.Ю. Особенности и проблемы территорий опережающего социально-экономического развития в России // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2018. № 3. С. 15-23.

## **Наставничество как важнейшее условие кадровой политики компании**

### **Mentoring as the most important condition of the company's HR policy**

**Грачева А.Е.**

Магистрант кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Gracheva A.E.

Master's student of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Иваньковский С.Л.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Ivankovskiy S.L.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В статье рассматривается наставничество как одно из ключевых условий современной кадровой политики компании. Рассмотрены определения наставничества разных авторов, а также определена его роль в корпоративной среде.

**Ключевые слова:** наставничество, кадровая политика, адаптация сотрудников, профессиональное развитие, корпоративная культура, управление персоналом, удержание кадров.

**Abstract.** The article considers mentoring as one of the key conditions of the modern HR policy of the company. The definitions of mentoring by different authors are considered, as well as its role in the corporate environment is determined.

**Keywords:** mentoring, personnel policy, employee adaptation, professional development, corporate culture, personnel management, staff retention.

В настоящее время большинство компаний сталкивается с необходимостью адаптации и обучения значительного числа новых сотрудников, а также повышения квалификации уже работающих. Ситуация требует модернизации и улучшения существующих образовательных систем. Наставничество как метод адаптации и обучения приобретает все большую актуальность и популярность среди современных организаций, поскольку его применение дает положительные результаты, напрямую влияет на эффективность работы сотрудников, повышает производительность труда, а соответственно и прибыль компании.

Адаптация работников является наиболее востребованной кадровой методикой, что обусловлено ее традиционностью и системностью в сохранении эффективного кадрового состава организации. Результатом использования данного метода становится быстрая интеграция молодых специалистов в организационную среду, развитие положительного отношения к работе, снижение текучести кадрового потенциала.

Таким образом, внедрение системы наставничества не только облегчает процесс адаптации, но и создает условия для постоянного обучения и развития, что является ключевым фактором в условиях быстро меняющегося рынка труда. Компании, которые инвестируют в развитие своих сотрудников через наставничество, получают значительное конкурентное преимущество, способствуя созданию сплоченной и высококвалифицированной команды.

В статье «инновационный подход к адаптации персонала в организациях» Дадашова Ф.В. трактует понятие адаптация как «мероприятие по взаимному приспособлению сотрудника и компании, которое оказывает на поэтапном вовлечении работника в рабочий процесс в новых для него условиях: психологических, социальных, профессиональных, организационно-экономических знаний и навыков и применение их в организации» [6].

Применительно к данному исследованию при поступлении на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения, тем самым происходит трудовая адаптация.

Одной из программ, способствующей адаптации новых сотрудников, является наставничество. Наставничество как методика адаптации персонала организации представляет собой практическое обучение, в котором высококомпетентный сотрудник-наставник (или непосредственный руководитель) вводит нового сотрудника в область трудовой деятельности. Анализ современных диссертационных исследований фиксирует тенденцию возрастания интереса к наставничеству как научной проблеме, однако у авторов исследований нет единого понимания этого социального явления.

По мнению Сапуновой Т.А. наставничество представляет собой осуществление руководством помощи и контроля в процессе обучения нового сотрудника организации. Наставником может быть, как один человек или группа людей, которые имеют большой трудовой стаж и опыт в своей трудовой сфере деятельности. Главная задача куратора (наставника) обучить профессиональным обязанностям и закрепить сотрудника в коллективе. Сама система наставничества необходима в коллективе для быстрого прохождения этапа адаптации. Другими словами, наставник способствует оперативному внедрению новой трудовой единицы в рабочий процесс компании, целью которого выступает получение максимального объема прибыли. Помимо этого, адаптация с членами коллектива проходит успешнее при наличии наставника, так как он знаком с каждым сотрудником, учитывает их особенности характера и поможет начинающему специалисту наладить отношения с коллегами [13].

Наставниками чаще всего назначаются высококвалифицированные сотрудники, которые передают свои знания и опыт, адаптируют новых сотрудников на рабочем месте, повышают квалификацию и профессиональный уровень молодых сотрудников и развивают их способность выполнять возложенные обязанности независимо и эффективно. Роль куратора заключается в оказании

помощи, осуществлении контроля, координации действий нового работника на первоначальном этапе трудовой деятельности, моделируя при этом процесс игры, в ходе которой он возлагает на себя в большей степени роль советника, чем учителя и контролера.

Алиева С.В. в статье «Роль наставничества в профессиональном становлении молодого специалиста отмечает, что наставничество молодого специалиста охватывает различные аспекты профессиональной деятельности. В одном случае нужно приспособливаться к определенному ритму работы, условиям труда, психическим и физическим нагрузкам. В другом – к новой социальной среде и управленческим решениям, в иных случаях важно освоить содержание трудовой деятельности, особенность трудового процесса и специфику выполняемых задач и другое [2].

В статье «Модель закрепления ученика за наставником в системе обучения персонала организации» авторы раскрывают наставничество как «способ передачи профессиональных знаний и практических навыков от опытного сотрудника новичку» [9].

Таким образом, можно дать общее определение наставничества, «это организованный процесс передачи профессиональных знаний и навыков, корпоративных ценностей от более квалифицированного работника к вновь принятому или переведенному на другую должность (профессию), основной целью которого является оперативная адаптация на рабочем месте. А наставника – это старший сотрудник в профессии в данной организации, который разделяет ценности, обеспечивает эмоциональную поддержку, консультирование по карьере, информацию и совет, профессиональную и организационную поддержку и содействует доступу к ключевым организационным и профессиональным сетям.

Рассматривая наставничество как процесс внедрения нового сотрудника в рабочую среду, важно обратить внимание на такие характеристики, как этапы адаптации и последовательность их прохождения. Каждый из этапов соответствует определенным уровням адаптации и демонстрирует степень готовности к самостоятельной профессиональной деятельности нового сотрудника [2].

На первом этапе оценивается уровень подготовки работника для вступления в новую должность для разработки индивидуальной программы адаптации. Данный этап позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудника, определить пробелы в знаниях и навыках, а также учесть опыт профессиональной деятельности работника в других компаниях для коррекции срока адаптации.

На втором этапе подопечный знакомится с организацией, его трудовыми функциями, должностной инструкцией, а также локальными актами организации. После приема нового работника руководитель представляет его остальным членам коллектива. Знакомит самого работника с его новым рабочим местом, назначает куратора-наставника, заканчивает оформление всех необходимых документов. В этот этап может входить знакомство с историей предприятия, его структурой, миссией, продукцией, порядками, правилами корпоративной этики. Важно заметить, что в область дополнительных задач наставника включаются такие направления работы, как эмоциональная поддержка нового сотрудника, развитие коммуникативных и управленческих навыков самого куратора.

На третьем этапе происходит само обучение молодого специалиста, где его знакомят с теоретической частью его основной работы, функциональными обязанностями и требованиями к дальнейшему выполнению работы, непосредственно выполнение каких-то практических заданий: сначала под наблюдением наставника, потом самостоятельно. Также на этом этапе новый сотрудник самостоятельно налаживает межличностные отношения в коллективе. Здесь для новых сотрудников индивидуальный наставник становится проводником в корпоративной культуре компании, помогая им адаптироваться к новой рабочей среде, коллективу и понять внутренние процессы и ценности [4].

Завершающий четвертый этап помогает подопечному преодолеть кризисные точки и налаживать обратную связь с руководством и коллегами, а также подводят итоги работы нового сотрудника. На этом же этапе оценивается какие навыки он успел получить за период наставничества, уже становятся заметны его сильные и слабые стороны, успехи и неудачи. На основании вышеперечисленного руководство принимает решение: прошел испытание новый сотрудник или нет.

Важно заметить, что в каждом их этапов формируется типичная концепция выстраивания взаимоотношений между коллегами [15]. При этом для служащего, включающегося в данный процесс, существует классическая ясность: достаточно линейно выстраивается схема, позволяющая построить модель управления данными процессами.

Грамотно выстроенная адаптационная система дает возможность компании получить верное решение ряда задач:

- ускорить процесс ввода нового сотрудника в должность и добиться необходимой производительности труда в кратчайшие сроки;
- снизить количество возможных ошибок и производственных потерь в процессе овладения функциональными обязанностями работником;
- развить мотивацию специалистов к достижению высоких результатов и качественному выполнению работ;
- снизить текучесть кадров за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательный срок;
- повысить производительность труда всех отраслей [1].

В качестве позитивного аспекта программа наставничества может включать в себя регулярные встречи с подопечным, что позволяет не только решать возникающие вопросы, но и формировать доверительные отношения. Куратор оказывает помощь новому сотруднику, а также дает обратную связь по мере необходимости. Инициатором встреч может быть как сам сотрудник, так и его наставник, причем столько раз, сколько они сочтут нужным [14]. Кроме того, наставник может осуществлять неформальную обратную связь. Регулярная обратная связь помогает сотрудникам более четко и объективно оценить результаты своей работы и при возникновении исправить недочеты. Наставник становится не только коллегой, но и доверенным лицом, готовым поддержать и направить в нужное русло.

Наставничество также является мощным инструментом развития профессионального и корпоративного потенциала. Стратегические консультанты отмечают, что участие в программе наставничества позволяет опытным сотрудникам

укрепить свои лидерские качества, развить навыки коммуникации и управления, а также получить признание и удовлетворение от руководства при передаче своего опыта. Такое взаимодействие не только благоприятно сказывается на профессиональном росте наставников, но и способствует созданию более сплоченной команды. Когда опытные сотрудники активно участвуют в обучении новичков, они становятся более вовлеченными в процессы компании и осознают свою ценность для организации [8].

Таким образом, в политике управления персоналом компанией существенную роль играет отношение руководства к стратегическому выбору, подготовки и управления персоналом. Именно через наставничество передаются не только профессиональные навыки, но и корпоративная культура, ценности компании. Такая система соответствует минимальным критериям абилитации. Это помогает сформировать лояльность, укрепить командный дух и создать благоприятную рабочую атмосферу.

Стоит подчеркнуть, что внедрение наставничества требует четкого планирования, определения целей и задач, а также подбора подходящих сотрудников на эту роль, которые способны мотивировать и вдохновлять подопечных. Регулярная обратная связь и оценка эффективности программы позволяют корректировать ее и добиваться максимальных результатов. В конечном итоге, эффективное использование наставничества становится конкурентным преимуществом компании, способствуя ее устойчивому развитию и достижению стратегических целей.

### Список литературы

1. Адаптация новых сотрудников: 3 подхода [Электронный ресурс]. Полеева Ю., Петренко А. URL: <https://planfact.io/blog/posts/snachala%20%93bolno%20%93potom%20%93priyatno%20%93adaptatsiya%20%93novyh%20%93sotrudnikov%20%933%20%93podhoda>.
2. Алиева С.В., Мардахаев Р.А. Роль наставничества в профессиональном становлении молодого специалиста // Вестник экспертного совета. 2021. № 3. С. 17-23.
3. Баутина Е.В., Перевалова О.С., Батракова Д.Н. Алгоритм внедрения системы наставничества в организации // Научный журнал «Проектное управление в строительстве». 2020. № 3. С. 85-91.
4. Безвиконная Е.В., Богдашин А.В., Портнягина Е.В. [Электронный ресурс]: Адаптация молодых специалистов в условиях цифровизации // Экономика труда. 2022. – № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-molodyh-spetsialistov-v-usloviyah-tsifrovizatsii>.
5. Бондаренко Ю.В., Никитин И.С., Калинина Н.Ю., Ходунов А.М. Выбор методов оценки при формировании кадрового состава проектных команд // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». 2020. № 2. С. 116-124.
6. Дадашова Ф.В., Тераз В.А. Инновационный подход к адаптации персонала в организациях // Менеджмент: теория и практика. 2023. № 3-4. С. 90-93.
7. Кагирова А.Х., Чапаев Ш.М. [Электронный ресурс]: Критерии наставничества // Human Progress. – 2024. – № 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-nastavnichestva>.
8. Котов Е.Ю., Силенко А.Н. [Электронный ресурс]: Технологии развития человеческого капитала в качестве ресурсной базы промышленного развития // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2024. – № 2 (32). – С. 253-262. – ISSN 2500-3372. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/364967>.
9. Перевалова О.С., Баркалов С.А., Калинина Н.Ю., Батракова Д.Н. Модель закрепления ученика за наставником в системе обучения персонала организации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. 2021. № 2. С. 92-103.
10. Наставничество как практика сопровождения, управления и исследования в образовательной организации. Сборник материалов по итогам проведения Фестиваля практик наставничества в г. Томске. М. 2023. Изд. «Методист». 114 с.
11. Осипов П.Н., Ирисметов И.И. Наставничество как объект научных исследований // Профессиональное образование и рынок труда. 2020. № 2. С. 109-115.
12. Перевалова О.С., Баркалов С.А., Калинина, Н.Ю., Батракова Д.Н. [Электронный ресурс]: Модель закрепления ученика за наставником в системе обучения персонала организации // Вестник ЮУрГУ. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2021. – № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-zakrepleniya-uchenika-za-nastavnikom-v-sisteme-obucheniya-personala-organizatsii>.
13. Сапунова Т.А. Совершенствование технологии подбора персонала на предприятии // В сборнике: Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. Сборник научных трудов 6-й Международной научно-практической конференции. 2021. С. 34-349.
14. Саркисова И.В. К вопросу о сущности понятия «наставничество» в зарубежной и отечественной литературе // Тенденции развития науки и образования. 2021 № 70-5. С. 24-27.
15. Сизоненко Р.В. Институционализация наставничества в современных социально-экономических условиях // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 8. С. 92-95.
16. Кондаурова И.А., Михайлова Ю.В. Современные персонал-технологии в системе адаптации работников организации // Новое в экономической кибернетике. 2020. № 3-4. С. 253-261.

# **Субъекты малого и среднего предпринимательства в аграрном секторе экономики как объект государственной поддержки**

## **Small and medium businesses in the agricultural sector of the economy as an object of state support**

**Шугуров П.С.**

Аспирант,

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет

им. Н.П. Огарёва

Shugurov P.S.

Postgraduate student,

National Research Mordovia State University

**Аннотация.** В статье обоснована необходимость государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в аграрном секторе экономики. Проведен сравнительный анализ аграрных и не аграрных субъектов малого и среднего предпринимательства. Рассмотрены недостатки и ограничения грантовой формы поддержки субъектов малого и среднего агробизнеса, препятствующие эффективному их развитию. Представлены практические рекомендации по совершенствованию механизма государственной поддержки аграрного малого и среднего предпринимательства.

**Ключевые слова:** аграрный сектор экономики, субъекты малого и среднего предпринимательства, государственная поддержка, аграрная политика.

**Abstract.** The article substantiates the need for state support for small and medium-sized enterprises in the agricultural sector of the economy. A comparative analysis of agricultural and non-agricultural subjects of small and medium-sized enterprises has been conducted. The disadvantages and limitations of the grant form of support for small and medium-sized agribusinesses that hinder their effective development are considered. Practical recommendations on improving the mechanism of state support for agricultural small and medium-sized enterprises are presented.

**Keywords:** agricultural sector of the economy, small and medium-sized businesses, government support, agricultural policy.

Малый агробизнес является основным производителем сельскохозяйственной продукции на локальных рынках, обеспечивает создание рабочих мест в сельской местности, способствуя сохранению и развитию сельских территорий. В связи с этим поддержка развития субъектов малого и среднего предпринимательства в аграрном секторе выступает императивом современной аграрной политики России и зафиксирована в национальных целях до 2030 года. В настоящее время государство оказывает разностороннюю поддержку субъектам малого и среднего агробизнеса, включающую прямое субсидирование, гранты и льготное кредитование.

Необходимость государственной поддержки малых форм хозяйствования в аграрном секторе обусловлена рядом факторов. Во-первых, аграрные предприятия работают в условиях биологических циклов: посев – сбор урожая – уборка, поэтому их денежные потоки носят ярко выраженный сезонный характер и часто



концентрируются в 2-3 месяца года. Это повышает риск кассовых разрывов и требует пролонгированных или отсроченных графиков погашения кредитов, в чем нет необходимости у большинства МСП, осуществляющих свою деятельность в черте городских поселений. Во-вторых, сельскохозяйственное производство подвержено природно-климатическим и эпизоотическим рисками, что увеличивает волатильность выручки. В несельскохозяйственных сегментах основной риск связан с колебаниями спроса и конкуренции. В-третьих, около 47% сельскохозяйственных субъектов малого и среднего предпринимательства расположены в муниципалитетах с численностью населения менее 10 тыс. чел., где плотность банковских точек обслуживания и бизнес-инфраструктуры втрое ниже среднероссийской. Это ограничивает доступ к информации о мерах государственной поддержки и повышает транзакционные издержки. Городские МСП чаще интегрированы в цепочки поставок, имеют доступ к технопаркам, акселераторам и маркетплейсам, что повышает их инновационный потенциал [1, 5]. Сравнительный анализ аграрных и не аграрных МСП представлен в таблице 1.

**Таблица 1**

**Сравнительный анализ аграрных и не аграрных субъектов МСП**

<b>Критерий</b>	<b>Аграрные субъекты МСП</b>	<b>Не аграрные субъекты МСП</b>
Специфичность	Производство сельскохозяйственной продукции	Широкий спектр товаров и услуг
Инвестиционные затраты	Высокий уровень начальных инвестиций	Средние или низкие инвестиционные затраты
Продолжительность производственного цикла	Длительные сроки окупаемости (от 5 лет)	Быстрая отдача средств (от 1 до 3 лет)
Риски	Высокая зависимость от природных, климатических и эпизоотических условий	Умеренный уровень риска, в основном от рыночной конкуренции
Государственная поддержка	Значительный уровень поддержки со стороны государства	Менее выраженная государственная поддержка
Налоговая нагрузка	Особые налоговые льготы	Стандартные условия налогообложения
Конкурентоспособность	Ограничены географическими факторами	Возможность расширения рынков сбыта

Стоит отметить, что на сегодняшний день термин «аграрный бизнес» широко используется в российском законодательстве и нормативных документах, но при этом общепринятое определение отсутствует. Однако, выделяют ряд характерных черт, позволяющих идентифицировать субъекты малого и среднего предпринимательства в качестве аграрных:

- 1) иметь статус индивидуальных хозяйств, крестьянско-фермерских хозяйств, сельскохозяйственных кооперативов и небольших семейных ферм;
- 2) должны соответствовать установленным законом критериям, при которых численность сотрудников не должна превышать 100 человек, ежегодный оборот должен быть не выше 800 млн руб., а участие в сторонних организациях должно быть ограничено;
- 3) основная сфера деятельности должна быть непосредственно связана с

производством, переработкой и реализацией сельскохозяйственной продукции [4, 6, 7].

Существующие подходы к раскрытию экономического содержания категории «малое и среднее предпринимательство в аграрном секторе экономики» представлены в таблице 2.

**Таблица 2**

**Подходы к раскрытию экономического содержания термина  
«малое и среднее предпринимательство в аграрном секторе экономики»**

<b>Представитель</b>	<b>Определение</b>
Министерство экономического развития Российской Федерации [3]	Организации и индивидуальные предприниматели, чьей деятельностью является производство, переработка и продажа сельскохозяйственной продукции, включая животноводство, растениеводство и пчеловодство. Категория включает как фермерские хозяйства, так и небольшие коллективные предприятия, действующие в сельской местности
Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) [2]	Предприятия, выполняющие операции, связанные с производством и первичной переработкой сельскохозяйственной продукции, обладающие количеством сотрудников до 100 человек и объемом ежегодного оборота, не превышающим 800 млн рублей. Важным признаком является привязанность к земле и расположенность в сельской местности
Всемирная торговая организация (ВТО) [8]	Малые и средние предприятия, специализирующиеся на производстве и обработке сельскохозяйственной продукции, ориентирующиеся на внутренний и внешний рынки, характеризующиеся небольшим объемом производства и ограниченным числом наемных работников. Основной признак – использование натуральных ресурсов и ручной или полуавтоматизированной технологии
Фролова О.А. [6]	Хозяйствующие субъекты экономики, ведущие деятельность, связанную с получением прибыли или личного дохода, направленную на удовлетворение потребности общества в сельскохозяйственной продукции, которая будет отвечать требованиям законодательства

Подход Министерства экономического развития Российской Федерации концентрируется на правовых аспектах деятельности аграрных предприятий, устанавливает ограничения по численности сотрудников и объему оборотов, но не делает акцента на специфике деятельности этих предприятий и игнорирует такие важные аспекты как сезонность производства, высокие начальные инвестиции и низкий уровень мобильности активов.

Определение, данное Российским союзом промышленников и предпринимателей, рассматривает аграрные МСП с точки зрения их хозяйственного масштаба и ориентировки на местные рынки, но выделяет их из числа всех других предприятий исключительно по экономическим показателям, упуская качественные характеристики вроде глубины интеграции в природу и влияния на ландшафт.

Всемирная торговая организация (ВТО) подчеркивает особенности аграрных предприятий с точки зрения использования природных ресурсов и ручного труда, уделяя внимание общим характеристикам, актуальным для стран с разным уровнем развития. В определении практически отсутствуют границы между

аграрными и не аграрными МСП, что размывает сущность понятия.

Согласно подходу Фроловой О.А., особенностью малого агробизнеса является специализация на производстве сельскохозяйственной продукции. Причем по мнению автора, данная форма наиболее эффективная именно для организации производства органической сельхозпродукции.

Проведенный анализ позволил сформулировать авторское определение исследуемой дефиниции. К субъектам малого и среднего предпринимательства в аграрном секторе экономики относятся хозяйствующие субъекты, основным видом деятельности которых является производство, переработка и продажа сельскохозяйственной продукции, а ее отличиями, особенностями выступают тесная привязанность к землям сельскохозяйственного назначения, применение природных ресурсов, низкая мобильность активов, сезонность производства и подверженность влиянию климатических условий.

В России государство оказывают всестороннюю поддержку малому и среднему аграрному бизнесу. Основными мерами поддержки выступают субсидии и гранты. Меры государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в аграрном секторе экономики представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Меры государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства  
в аграрном секторе экономики**

<b>Программа</b>	<b>Содержание</b>	<b>Недостатки</b>
Программа «Агrostартап»	Выдается Министерством сельского хозяйства РФ на реализацию проектов по созданию или развитию фермерских хозяйств. Получить грант также можно и на разведение крупного рогатого скота мясного или молочного направлений продуктивности	Гранты по программе ограничены максимальными суммами, что может быть недостаточным для покрытия масштабных проектов. Высокая сложность оформления заявки и опыт работы в аграрной сфере
Программа «Агропрогресс»	Гранты по этой программе позволяют расширять существующие производства по мясному и молочному скотоводству, овцеводству, птицеводству, овощеводству открытого грунта с учетом балансов производства и потребления сельскохозяйственной продукции и противоэпизоотических мероприятий	Большое количество документов и бюрократических процедур для получения гранта, что задерживает реализацию проектов. Трудности с определением адекватного соотношения собственных средств и запрашиваемой суммы гранта
Программа «Агротуризм»	Выдается сельхозпроизводителям на реализацию проектов сельского туризма. Грант можно получить, приняв участие в конкурсе Минсельхоза РФ. Организационно-правовая форма при этом не имеет значения	Ограниченность грантов по размерам и невозможность покрытия всех расходов. Сильная конкуренция за гранты, снижающая шансы на успех для небольших и начинающих предприятий
Поддержка семейных ферм	Помощь в осуществлении капитальных затрат или реализации комплексных проектов по приобретению техники, оборудования, животных и птиц для семейных ферм	Постоянные проверочные процедуры и необходимость регулярного отчета. Требования к наличию определенной минимальной численности работников
Грант для вновь созданных потребительских кооперативов	Предполагает предоставление до 10 млн руб. для потребительских кооперативов, созданных не менее 12 месяцев назад, на покупку и строительство зданий для производства, хранения и переработки сельхозпродукции, закупку оборудования и погашения до 20% основного долга по займу	Сумма гранта не способна покрыть стоимость дорогостоящего оборудования, необходимого для переработки сельскохозяйственной продукции. По условиям необходимо поддерживать определенное количество рабочих мест
Грант «Агромотиватор»	Предоставляется участникам СВО, осуществляющим деятельность в качестве индивидуальных предпринимателей, для создания фермы или ее развития	Процесс получения осложнен длительным переводом обычного индивидуального предпринимательства в крестьянско-фермерское хозяйство

Программа	Содержание	Недостатки
Льготное кредитование	Специальные кредитные линии позволяют покупать специализированную технику и оборудование, предназначенные для производства и переработки сельскохозяйственной продукции. Предоставляемая государственная гарантия и субсидии на покрытие процентной ставки делают заимствование доступным и привлекательным для аграрных предприятий	Высокие требования к кредитной истории и залоговым объектам, что делает программу доступной далеко не всем предприятиям. Банковская процедура получения кредита часто затягивается из-за длительного процесса утверждения заявки и проверки надежности заявителя
Субсидии на возмещение затрат	Государство предоставляет субсидии аграрным предприятиям на возмещение части затрат на приобретение горюче-смазочных материалов, семян, кормов, а также цифровых решений для управления культурами, основанных на данных спутниковой съемки и аналитики	Невысокий уровень возмещения (обычно до 30%), что снижает стимул к приобретению высококачественных семян и удобрений. Заполнение сложной документации и долгий процесс получения возмещения

В заключении отметим, что для повышения эффективности и результативности государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в аграрном секторе экономики целесообразна реализация комплекса мер, направленных на устранение имеющихся ограничений и барьеров:

- упрощение процедур подачи заявок. Необходимо создать единый электронный портал для подачи заявок, позволяющий быстро и удобно заполнить необходимую документацию. Процесс разработки также должен сопровождаться снижением количества обязательных документов и устранением дублирующихся запросов, что характерно для уже существующих государственных порталов;

- снижение административных барьеров. Для повышения эффективности государственных программ необходимо упростить систему мониторинга аграрных МСП, сократив частоту проверок и позволив проводить все проверки в электронном виде. Также необходимо исключить избыточные регуляции и требования, создающие ненужные процессы в деятельности целевых предприятий;

- увеличение максимального размера грантов. В целях достижения более высокого уровня эффективности государственной поддержки аграрных МСП, необходимо установить максимальный порог грантов, соответствующий реальным потребностям крупных аграрных проектов, обеспечив тем самым достойный стартовый капитал. В этом же направлении необходимо рассмотреть возможность поэтапного предоставления грантов, позволяющего растянуть финансирование на более длительные сроки.

### Список литературы

1. Пацала С.В., Горошко Н.В. Сельское хозяйство России: глобальные позиции, структурные пропорции и тенденции развития // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социальные и экономические науки. 2021. № 1. С. 96-108.
2. Российский союз промышленников и предпринимателей. Экономика и управление аграрным сектором: тенденции и приоритеты: доклад [Электронный ресурс]. – М.: Российский союз промышленников и предпринимателей, 2025. URL: <https://rspp.ru/document/1/c/e/ce0e06def354b6a399d58b0b27c5ebd4.pdf>.
3. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ: [принят Гос. Думой 06.07.2007: одобрен Советом Федерации 11.07.2007]: [текст с изм. и доп. от 26.07.2017]. – Текст: электронный // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/).
4. Семенова Н.Н. Бюджетная поддержка сельского хозяйства: вопросы теории и практики. Монография. Саранск. 2020. Изд. Мордов. ун-та, 96 с.
5. Семенова Н.Н., Тябляшкина Л.В. Господдержка как фактор обеспечения продовольственной безопасности // Экономика, труд и управление в сельском хозяйстве. 2012. № 3. С. 23-26.
6. Фролова О.А., Гришина Т.В., Юхлина Ю.А. Новые подходы к выделению критериев отнесения аграрных предприятий к малому предпринимательству // Вестник НГИЭИ. 2023. № 11. С. 90-101.
7. Шичкин И.А., Умнов В.А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. № 1. С. 61-84.
8. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Small Enterprises in Agriculture: A Global Perspective [Electronic resource]. – Rome: FAO, 2021. URL: <https://www.fao.org/4/i2215r/i2215r.pdf>.

## **Развитие промышленности Нижегородской области: тренд на импортозамещение**

### **Industrial development in the Nizhny Novgorod region: the trend towards import substitution**

**Саакян А.Г.**

старший преподаватель кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

**Sahakian A.G.**

Senior lecturer of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В статье изучен опыт Нижегородской области в рамках реализации программы по импортозамещению. Проанализирована деятельность центра импортозамещения Нижегородской области, Фонда развития промышленности и информационная платформа «Станкофонд». Рассмотрены наиболее актуальные проекты.

**Ключевые слова:** Станкофонд, Фонд развития промышленности, ОЭЗ «Кулибин», Центр импорта и импортозамещения, Кластерная инвестиционная платформа.

**Abstract.** The article examines the experience of the Nizhny Novgorod region in the framework of the implementation of the import substitution program. The activities of the Nizhny Novgorod region import substitution center, the Industrial development fund and the Stankofond information platform are analyzed. The most relevant projects are considered.

**Keywords:** Stankofond, Industrial development fund, Kulibin SEZ, Import and import substitution center, Cluster investment platform.

Нижегородская область – один из крупнейших промышленных центров Российской Федерации, обладающий широким потенциалом для развития предприятий. Именно в обрабатывающих отраслях реализуется наибольшее число импортозамещающих проектов. Обрабатывающая промышленность Нижегородской области является диверсифицированной, ее отраслевая структура представлена на рисунке 1.



**Рис. 1. Отраслевая структура обрабатывающей промышленности Нижегородской области**

Ключевым показателем промышленности в каждом регионе страны является индекс промышленного производства. Индекс промышленного производства в Нижегородской области за январь-июнь 2025 года составил 103,3%, превысив общероссийский показатель (101,4%). В целом положительная динамика наблюдается в 10 из 21 основных видов обрабатывающих производств [4].

Главным локомотивом экономики остаются обрабатывающие отрасли, которые за шесть месяцев показали рост на 4,7%. Так, производство нефтепродуктов увеличилось на 44,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, выпуск готовых металлических изделий – на 31,1%, машин и оборудования – на 21%. Также зафиксирован рост в производстве прочих транспортных средств и оборудования (+14,2%), мебели (+14,2%), компьютеров (+12,1%) и лекарственных препаратов (+5,1%) [4].

Особенно выделяются сегменты, ориентированные на импортозамещение и выполнение государственного оборонного заказа.

Под импортозамещением будем понимать тип экономической стратегии и промышленной политики государства, направленный на защиту внутреннего производителя путем замещения импортируемых товаров товарами национального производства [5, с. 442].

Все меры можно подразделить на 2 группы, представленные на рисунке 2.





**Рис.2. Две группы мер политики импортозамещения в РФ [5, с.45]**

Одной из ключевых и уникальных мер поддержки промышленных предприятий Нижегородской области является создание специализированной структуры, ориентированной на помощь в производстве импортозамещающих продуктов или преодолении импортозависимости. Так, в части укрепления экономического суверенитета Российской Федерации и в целях минимизации последствий введения санкций в отношении российской экономики и развития импортозамещения в 2022 году был создан Центр импорта и импортозамещения Нижегородской области (ЦИИЗ).

Центр импортозамещения разработал платформу «Станкофонд» для кооперации предприятий. Сервис позволяет обмениваться данными о свободных мощностях и оборудовании, выступая справочником для импортозамещающих производств. Его межрегиональный статус помогает привлекать заказы из других областей, обеспечивая загрузку нижегородских заводов.

Платформа запущена в эксплуатацию в марте 2023 года. Планируется активное масштабирование платформы за пределы Нижегородской области. К концу 2024 года на платформе зарегистрировалось 1720 предприятий, 439 из них – из Нижегородской области, размещено 992 карточки оборудования и 234 заявки. На ноябрь 2025 года на платформе уже более 3700 предприятий из 66 субъектов РФ и Республики Беларусь. «Все больше предприятий использует площадку для размещения информации о своем оборудовании, поиска партнеров и кооперации. Мы видим, что бизнес активно подключается к цифровым инструментам и использует их для развития производств. Ежедневно платформу посещают около 1000 пользователей», – отмечает Министр промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области Максим Черкасов [3].

В октябре 2025 года платформа «Станкофонд» завоевала 2 место в номинации «Поддержка предпринимателей» (из 17 проектов) Всероссийского

конкурса проектов цифрового развития регионов в рамках XIII форума «ПРОФ-ИТ». Эксперты форума высоко оценили данный проект по таким критериям, как инновационность, масштабируемость, социально-экономический эффект, вклад в развитие цифровой экономики страны [3].

Одно из направлений деятельности ЦИИЗ – поддержка в сфере повышения вовлеченности промышленных предприятий Нижегородской области в привлечение мер государственной поддержки при участии Агентства по технологическому развитию (АТР), включая его программу по реинжинирингу ключевых комплекствующих.

Всего за 2024 год в проекты развития импортозамещающих производств при поддержке ЦИИЗа привлечено более 570 млн рублей грантов и льготных кредитов по различным программам. Данные центры были созданы во многих регионах РФ, но в настоящее время все они не работают, кроме как в нашем регионе.

Региональный Фонд развития промышленности также работает по направлению импортозамещающих проектов – это льготное кредитование проектов по разработке и внедрению перспективных технологий, производство продукции с импортозамещающим потенциалом.

В настоящее время реализуются 4 региональные программы для поддержки инвестиционных, импортозамещающих проектов, а также на финансирование текущей производственной деятельности промышленных предприятий Нижегородской области: «Поддержка производства», «Стабильность производства», «Устойчивость производства» и «Поддержка электронной и радиоэлектронной промышленности». В настоящее время по региональным программам льготного кредитования профинансировано 32 проекта на общую сумму 426 млн руб. [7].

Одной из самых крупных мер является Кластерная инвестиционная платформа (КИП). Начиная с 2020 г. наблюдается резкий скачок в увеличении количества промышленных кластеров, в связи с необходимостью объединения в целях реализации региональных и национальных проектов в области инноваций, цифровизации, достижения технологического суверенитета. Задача КИП – предоставление льготных кредитов для проектов, выпускающих приоритетную импортозамещающую продукцию.

ФРП Нижегородской области является оператором КИП и проводит комплексную экспертизу инвестиционных проектов, консультирует заемщиков в целях доработки инвестиционных проектов, осуществляет мониторинг реализации проектов. ФРП рассматривает документы кредитных организаций для заключения соглашений о предоставлении субсидий и для получения субсидий [2]. Сумма льготного кредита: от 1 до 100 млрд рублей, но не более 80% общей стоимости инвестиционного проекта (софинансирование не менее 20%). Льготная процентная ставка: 30% от ключевой ставки ЦБ РФ (21%), увеличенной не более чем на 3 процентных пункта (в настоящее время – до 9,3%). Проект должен быть направлен на достижение следующих целей: достижение технологического суверенитета, повышение уровня локализации промышленной продукции, мультипликативный эффект (влияние на различные отрасли промышленности) и реализация новых проектов по производству приоритетной продукции.

По информации Центра импорта и импортозамещения в Нижегородской области такой мерой воспользовался ряд крупнейших предприятий, среди них Выксунский металлургический завод и Горьковский Автомобильный Завод.

Надо также отметить, что новые импортозамещающие производства планируют создать на территории ОЭЗ «Кулибин». В настоящее время экспертный совет ОЭЗ одобрил реализацию 49 проектов с общим объемом инвестиций более 148 миллиардов рублей. К одобренным в октябре 2025 года импортозамещающим проектам относятся следующие [1]:

1. Компания «Технобетонгрупп» откроет первое в России производство автоклавных армированных газобетонных панелей и префаб-конструкций, применяемых для объектов гражданского назначения. Продукция будет использована на рынке строительных материалов России и стран СНГ. В производство планируют вложить 2,2 млрд рублей и создать 85 рабочих мест.

2. ООО «Новый водород» построит комплекс по выпуску высокоочищенного водорода для нефтехимии для производства спирта изопропилового абсолютированного, перекиси водорода, циан солей и ряда других продуктов. Инвестиции – более 990 млн рублей, 24 рабочих места.

3. Компания по производству термоформуемой упаковки вложит 105 млн рублей в выпуск гибкой и жесткой упаковки для пищевой промышленности, создав 56 рабочих мест.

4. ООО «ВолгаТех ДС» запустит производство электронных автокомпонентов, блоков управления и модулей для легковых автомобилей. Инвестиции – 250 млн рублей, 33 рабочих места.

Одобрённые проекты экспертным советом ОЭЗ обладают значительным объемом инвестиций и направлены на импортозамещение продукции в ряде отраслей, что внесет свой вклад в экономический суверенитет страны и положительно скажется на экономике региона.

Таким образом, многообразие форм и видов поддержки, которую предоставляет Нижегородская область промышленным предприятиям в части импортозамещения, позволяет судить о том, что региональные органы власти заинтересованы в том, чтобы Нижегородская область стала лидером в области отечественного импортозамещения, именно поэтому активно поддерживаются инициативы отечественных производителей. Однако, несмотря на успехи в реализации импортозамещения, перед регионом стоит ряд нерешенных проблем в этой области – кадровая проблема, которая обостряется с учетом нестабильной демографической ситуации; высокая ключевая ставка и важный фактор, над которым активно работает региональная власть с помощью ряда форумов, брифингов и конференций – это коммуникация между предприятиями по поводу обмена информацией и реализации совместных проектов.

### Список литературы

1. В Дзержинске построят первое в России производство автоклавных армированных газобетонных панелей. URL: <https://strategy.nobl.ru/novosti/v-dzerzhinske-postroyat-pervoe-v-rossii-proizvodstvo-avtoklavnyix-armirovannyix-gazobetonnyix-panelej/>.
2. Кластерная инвестиционная платформа. URL: <https://frpnn.ru/sample-page/klaster-naya-investitsionnaya-platforma>.
3. Нижегородская платформа «Станкофонд» заняла второе место на форуме «ПРОФ-ИТ». URL: <https://strategy.nobl.ru/novosti/nizhegorodskaya-platforma-stankofond-zanyala-vtoroe-mesto-na-forume-prof-it/>.
4. Нижегородская область в I полугодии увеличила производство нефтепродуктов на 44,2%. URL: <https://strategy.nobl.ru/novosti/nizhegorodskaya-oblast-v-i-polugodii-uvelichila-proizvodstvo-nefteproduktov-na-442/>.
5. Саакян А.Г. Перспективы и проблемы импортозамещения в промышленности РФ // Материалы Десятой Международной научно-практической конференции. 2017. С. 442-446.
6. Трофимов О.В., Саакян А.Г. Политика импортозамещения на предприятиях оборонно-промышленного комплекса России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2022. № 3. С. 44-49.
7. Фонд развития промышленности Нижегородской области. URL: <https://frpnn.ru/>.

## **Развитие научно-производственной кооперации в рамках инновационного развития: опыт Китая, Японии и Южной Кореи**

## **Development of academy-industry cooperation in the context of innovation development: experience of China, Japan and South Korea**

**Кобзев И.А.**

Аспирант,

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Kobzev I.A.

Postgraduate student,

Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Стрелкова Л.В.**

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

Strelkova L.V.

Doctor of economic sciences, professor of the department of economics of enterprises and organizations  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** Выстраивание механизмов взаимодействия научно-производственной кооперации является приоритетным для стран, вставших на путь построения технологического суверенитета. Бизнес и научные институты прикладывают усилия для повышения эффективности в реализации трансфера технологий, однако этого не будет хватать, если в этом не будет задействовано государство. Опыт Дальневосточных стран может стать для России примером создания конкурентоспособной экономики, построенной на результатах эффективной кооперации науки и бизнеса.

**Ключевые слова:** научно-производственная кооперация, инновационная политика, технологический суверенитет.

**Abstract.** Building mechanisms for scientific and industrial cooperation is a priority for countries that have embarked on the path of building technological sovereignty. Business and scientific institutions are making efforts to improve the efficiency of technology transfer, but this will not be enough if the government is not involved in. The experience of the Far Eastern countries can serve as an example for Russia in creating a competitive economy based on effective cooperation between science and business.

**Keywords:** academy-industry cooperation, innovation policies, technological independence.

Встав на пути технологического суверенитета, Российской Федерации предстоит пройти длинный путь в развитии собственного инновационного потенциала. Преодоление технологического отставания и занятие собственной ниши в рынке инновационных продуктов возможно при плотном сотрудничестве всех акторов инновационного процесса – бизнес, наука и государство. Наиболее релевантный опыт в развитии научно-производственной кооперации у России был в 60-80-ые гг. прошлого века, когда на основе отраслевых институтов

проводились научные изыскания непременно при предприятиях. В новом веке считаем нужным обратиться к опыту передовых технологических держав Дальнего Востока (Китай, Япония и Южная Корея) для выстраивания моделей взаимодействия между производством и наукой в рамках увеличения эффективности создания инновационного продукта.

Пример Китая, Японии и Южной Кореи является наиболее показательным в связи с масштабами экономик этих стран, с другой стороны – инновационное развитие сопровождалось отличительными особенностями, не свойственными для стран Запада. Мы полагаем, что модели научно-производственной кооперации Дальневосточных стран несут в себе положительный опыт управления инновационным развитием, который могли бы заимствовать соответствующие субъекты в России.

Разбор стоит начать с Японии, первой страны из списка, которая приступила к построению передовой экономики, завязанной на успехах НИОКР. Япония первоначально ориентировалась на опыт США и смогла добиться многого благодаря догоняющему развитию. Впоследствии, Японская экономика смогла добиться больших результатов благодаря ориентации на прорывные инновации (disruptive innovations).

Вектор развития кооперации науки и бизнеса был задан государством, ключевым посредником являлось Министерство Образования (МО). МО контролировало крупнейшие государственные университеты, через которые проводилась политика открытых возможностей для индустриальных предприятий. Ассоциированные университеты открывали двери исследователям и инженерам промышленных фирм к своим лабораториям, научным базам и к прочим исследовательским пространствам. При Университетах были созданы «Центры совместных исследований», направленные на взаимодействие между наукой и предприятиями в кампусах на территории университетов.

Японские власти работали по стратегии создания предложения, иницилируя и поддерживая финансово-исследовательскую работу на базе университетов. В университетах и ассоциированных научных предприятиях создавались Technology License Organizations (TLO) – частные организации, имевшие конечную цель трансфера технологий на коммерческий рынок. План развития TLO согласовывался с Министерством международной торговли и промышленности Японии (создаваемые инновационные решения и продукты должны были соответствовать приоритетным в рамках инновационного развития отраслям экономики). Организации получали субсидии, кредитные гарантии, поддержку в сборе информации, отменялись патентные пошлины и арендная плата за пользование университетскими лабораториями.

В 70-ые гг. была оформлена нормативная база, снимавшая многие препятствия к безбарьерному развитию. Ряд законов о трансфере технологий устранял барьеры для обмена кадров между университетами и производством, бизнес стимулировался проводить опыты на базе университетов, запускались разнообразные механизмы по облегчению процесса создания высокотехнологичной венчурной компании. В стране функционировали консультационные советы с представителями науки и бизнеса.

Университеты в Японии стали ключевым участником национальной инновационной системы. В то же время наука в Южннее Корее была в основном представлена государственными научными институтами. Корея, как и Япония, создавала специальные органы для патронажа научно-технической инфраструктуры страны – Министерство науки и технологий, Корейский институт передовых наук, ряд государственных научно-исследовательских институтов (ГНИИ/GRIs). Именно ГНИИ, созданные в 1960-ых и 1970-ых годах, смогли выполнять значительную долю научных исследований в стране в первые десятилетия ее развития. Показательным примером является Институт электронных технологий, образованный с целью активизации отечественных исследований и разработок в области полупроводников. Его разработкой являлась прорывное изобретение динамической памяти с произвольным доступом, которая была передана Samsung Electronics. Благодаря таким разработкам Samsung впоследствии смог занять свое место на мировом рынке.

Соответственно Корея как и Япония изначально работала по принципу наращивания предложения инновационных разработок (исследовательские проекты разрабатывались и планировались в ГНИИ), только в 1990-ые годы уже корейские холдинги стали создавать спрос на передовые технологии. Обе страны и связывает ведение пятилетних научно-технологических планов, требующихся для поддержания стабильного инновационного развития стран – формируются приоритеты, пересматриваются ключевые отрасли для развития, вводятся новые нормативные акты.

В последние десятилетия правительство Республики стало больше уделять внимания кооперации среднего/малого бизнеса и ГНИИ. В 2014 году был утвержден «План по превращению финансируемых государством научно-исследовательских институтов в центры исследований и разработок малого и среднего бизнеса». Технологические стартапы стали активно создаваться из ГНИИ, в 2013 году их было 46, в 2015 – 339. Было введено обязательное выделение от 5 до 15 процентов от стоимости основных проектов финансируемых государством научно-исследовательских институтов на поддержку технологий, людских ресурсов и оборудования для МСП.

Государство направляло кооперацию университетов и промышленных предприятий в рамках создания кадрового резерва через программу Университетского Хаба для промышленной кооперации (HUNIC). Правительство побуждало университеты изменить систему своего администрирования, отдав приоритет практическому обучению для закрытия потребностей промышленности в инженерах и инновациях. Исследователям-участникам программы предоставлялись финансовые стимулы, была упрощена процедура регистрации прав интеллектуальной собственности профессоров, нанимались юристы и консультанты по отраслевому и академическому сотрудничеству. Со своей стороны предприятия должны были охотнее направлять своих сотрудников в университеты для проведения совместных исследований, поддерживали создание гибких учебных планов и программ стажировок, признавали совместное владение правами интеллектуальной собственности. Впоследствии при многих высших образовательных учреждениях создавались Фонды отраслевого и академического

сотрудничества для содействия коммерциализации технологий и созданию стартапов. Продолжением данной программы стал проект «Лидеры сотрудничества промышленности и университетов (LINC), получивший распространение и на непромышленные отрасли. Целью стало обучение и подготовка технических работников и исследователей для поддержки разработки новых инновационных технологий и передачи существующих технологий частному сектору.

Опыт Китая стал более уникальным с одной стороны, потому что первые программы сотрудничества науки и бизнеса появились в 1980-ые гг., в период перехода к рыночным механизмам в экономике. При этом приоритет был обращен на кластерные программы, первые научные парки появились в больших городах либо близ крупных агломераций (Пекин, Шанхай и Тяньцзинь). Резидент научного парка мог претендовать на следующие преференции:

- отменялись импортные пошлины для материалов и запчастей, приобретенных для последующего создания продукции на экспорт;
  - доходы компании свыше 300 тыс. юаней не облагались налогом на прибыль;
  - нематериальные активы как интеллектуальная собственность могли быть включены в уставной капитал;
  - новые резиденты освобождались от уплаты налогов в первые два года.
- Но при этом резидент научной зоны должен был соблюдать следующие критерии:
- доля трат на НИОКР должна сохраняться выше 3% ко всем затратам;
  - резидент должен претендовать на создание передовых технологичных продуктов;
  - ежегодное тестирование от специальной государственной комиссии.

Объектом для анализа можно выделить один из первых Китайских кластеров – научный парк Чжунгуаньцунь (Beijing Science Park), базирующийся в Пекине и выросший на производстве компьютеров, полупроводников и телекоммуникативных устройств. В его состав входят более десятка лучших китайских университетов и более двух десятков ведущих исследовательских институтов, связанных с Китайской академией Наук (CAS). Государство заняло нестандартную позицию в построении взаимоотношений внутри парка между наукой и предприятиями – оно ассистировало резидентам парков, но при этом предоставляло большую самостоятельность. Внедрялось четыре принципа – самостоятельный выбор партнеров, самофинансирование, самостоятельное функционирование (независимость в принятии решений и управленческая автономия) и полная ответственность за убытки предприятий. Государство в некоторые моменты вовсе не субсидировало предприятия, в остальное время – вливания были точечными.

Посредником и регулятором в отношениях между резидентами парка стала Управленческая комиссия, занимавшаяся вопросами лицензирования, налогообложения, международной торговли, финансов и инвестиций, занятостью, интеллектуальной собственностью компаний-резидентов парка. Орган контактировал с потенциальными источниками финансирования и содействовал в получении льготных кредитов в ассоциируемых банках для компаний-резидентов.

На территории парка поощрялся обмен знаниями, инновационными практиками, информацией о конкурентах вне парка, что поддерживалось благодаря



наличию неформальных межличностных связей между предпринимателями-резидентами. Впоследствии такие связи часто перерастали в формальные и неформальные межорганизационные связи. На уровне внутренних информационных сетей участники получали информацию по обширному прайс-листу. Ежедневно выходили обзоры списков цен на различную продукцию, доступную внутри научного технопарка. Резиденты могли объединяться в ассоциации, тем самым, поддерживая в более узком кругу более широкий информационный и технологический обмен.

Завершая обзор, следует отметить, что во всех трех случаях – государство являлось регулирующей стороной процесса создания инноваций. В Японии и Корее первоначально государство через науку создавало предложение на рынке технологий. Япония действовала через университеты, Корея через научные институты. Китай создавал научные кластеры, где бок о бок работали научные институты, университеты и бизнес. Со временем такие научные парки стали самодостаточными, не требуя от власти существенных денежных вложений. Можно полагать, что многие принципы разобранные выше возможно применить и в реальности российской экономики, развитую модель взаимодействия науки и бизнеса еще предстоит создать и государство должно взять на себя роль регулятора и арбитра в этом процессе.

### **Список литературы**

1. Harayama Y. Japanese Technology Policy: History and a New Perspective. [Электронный ресурс] // Research Institute of Economy, Trade and Industry. URL: <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/01e001.pdf>.
2. Lane, Nathan. Manufacturing Revolutions: Industrial Policy and Industrialization in South Korea. 2024. 92 p.
3. Ranga, Marina. University – industry cooperation and the transition to innovation ecosystems in Japan // Industry and Higher Education. 2017. № 31. P. 373-387.
4. Soh, H.S. Innovative Korea: Leveraging Innovation and Technology for Development. 2023. 248 p.
5. Zhan, Liang. Entrepreneurial Experience and Science Parks and Business Performance in Beijing. 2013. 340 p.

## **Методические аспекты разработки и реализации стратегии создания экосистем**

### **Methodological aspects of the development and implementation of a strategy for creating ecosystems**

**Дюсегалиева Б.М.**

Старший преподаватель кафедры менеджмента,  
Атырауский университет имени Х. Досмухамедова  
Dyusegalieva B.M.

Senior lecturer of department of management,  
Atyrau University named after Kh. Dosmukhamedov

**Аннотация.** В статье предложено использовать экосистемный подход к кооперации и интеграции экономических субъектов. представлены основные этапы разработки и реализации стратегии создания экосистем: анализ текущей ситуации в компании, определение целей создания экосистемы, анализ потенциала; собственно разработка стратегии, реализация стратегии, мониторинг результатов. Предложены принципы разработки и реализации стратегии создания экосистем: интеграция элементов в единое экосистемное целое, управление рисками, дифференциация продукта, адаптивность к изменениям внешней среды, коммуникации и сотрудничество с партнерами и другими игроками в экосистеме, масштабирование бизнес-процессов. Для реализации стратегии создания экосистемы предложено предусмотреть финансовые, материально-технические, человеческие и информационные ресурсы для ее реализации.

**Ключевые слова:** экосистемы, стратегия, бизнес-экосистема, стратегическое планирование, управление данными.

**Abstract.** The article proposes using an ecosystem approach to cooperation and integration of economic entities. The main stages of developing and implementing an ecosystem creation strategy are presented: analysis of the current situation in the company, determination of the goals of ecosystem creation, potential analysis, development of the strategy itself, strategy implementation, monitoring of results. The following principles for developing and implementing an ecosystem creation strategy are proposed: integration of elements into a single ecosystem whole, risk management, product differentiation, adaptability to changes in the external environment, communication and cooperation with partners and other players in the ecosystem, scaling of business processes. To implement the ecosystem creation strategy, it is proposed to provide financial, logistical, human and information resources for its implementation.

**Keywords:** ecosystems, strategy, business ecosystem, strategic planning, data management.

Для усиления конкурентных позиций экономических субъектов в современной экономике можно использовать экосистемный подход к кооперации и интеграции. Создание экосистемы требует глубокого анализа и применения методов и инструментов стратегического планирования. Важно использовать следующие ключевые элементы при создании эффективной экосистемы – определение целей и задач, выбор стратегии развития, определение необходимых ресурсов и управление данными.

Основные этапы разработки и реализации стратегии создания экосистем:

– Первый этап разработки стратегии создания экосистемы – это анализ текущей ситуации в компании. На данном этапе рекомендуется провести SWOT-анализ, чтобы определить сильные стороны экономических субъектов, ее уязвимости, возможности для развития и потенциальные угрозы [6].

– Второй этап – определение целей создания экосистемы. Цели экономических субъектов целесообразно устанавливать в долгосрочном горизонте планирования (3-5 лет) при помощи SMART-методологии (определение конкретных, измеримых по качеству или количеству результатов; установление достойных исполнения задач; выявление актуальности полученных результатов; определение реалистичности сроков и времени для достижения целей), поскольку экосистема обеспечивает эффекты участникам как в текущем моменте, так и в долгосрочной перспективе [7].

– Третий этап – анализ потенциала. Эта работа предусматривает оценку текущих возможностей экономических субъектов в создании экосистемы (в качестве его ядра), а также роли участия в экосистеме: какие ресурсы есть, какие дополнительные ресурсы требуются, какая технологическая база имеется и т.д.

– Четвёртый этап – собственно разработка стратегии. После проведения анализа текущей ситуации, определения целей и оценки потенциала необходимо разработать стратегию создания экосистемы – это план действий экономических субъектов на ближайший период времени (1-2 года). Стратегия должна содержать конкретные шаги по созданию экосистемы, которые будут помогать достигнуть поставленных целей.

– Пятый этап – реализация стратегии. Это процесс осуществления задуманного плана действий компании. На данном этапе лучше всего применять Agile-методологии для быстрого решения задач и своевременного выхода на новый уровень развития.

– Шестой этап – мониторинг результатов. Мониторинг необходим для регулярного отслеживания прогресса в реализации стратегии, чтобы своевременно корректировать действия и достигнуть поставленных целей [2].

Разработка и реализация стратегии создания экосистем базируется на следующих принципах:

– интеграция элементов в единое экосистемное целое – заключается в применении системного подхода, основанном на взаимодействии различных компонентов экосистемы;

– управление рисками – состоит в определении потенциальных рисков и мер по их снижению при разработке и реализации стратегии создания экосистем;

– дифференциация продукта (услуги) от конкурентов – заключается в выделении уникальности предложения на рынке, которая является ключевой составляющей успеха экосистемы;

– адаптивность к изменениям внешней среды – означает создание гибких алгоритмов управления, способствующих оперативной адаптации к изменениям (рыночной конъюнктуры, технологий и инноваций, государственного регулирования и проч.);

- коммуникации и сотрудничество с партнерами и другими игроками в экосистеме – означает преференциальный доступ к новой целевой аудитории или дополнительным сервисам через интеграцию с партнерами экосистемы;

- масштабирование бизнес-процессов в экосистеме – принцип важен для передачи положительного опыта и повторяемости успешных бизнес-моделей в данной экосистеме у других участников, в других экосистемах, регионах или сферах бизнеса.

Для реализации стратегии создания экосистемы необходимо предусмотреть ресурсы для ее успешной реализации:

- финансовые ресурсы (собственные, заемные, привлеченные), которые необходимы для финансового обеспечения разработки экосистемы, проведения маркетинговых кампаний и привлечения новых пользователей;

- материально-техническая база (отдельных участников и общая экосистемная база), которая должна соответствовать требованиям создаваемой экосистемы и обеспечивать ее развитие;

- человеческие ресурсы, включающие высококвалифицированных специалистов с определенными знаниями и навыками в области создания экосистем;

- информационные ресурсы, которые позволяют организовать эффективные взаимоотношения с партнерами на этапе создания экосистемы, а в дальнейшем – системы управления данными (Data Management Systems), которые помогут обрабатывать данные о клиентах, продуктах или услугах экосистемы [5].

Следуя вышеизложенным принципам и наличию необходимых ресурсов, выделим ключевые факторы для эффективной разработки и реализации стратегии создания экосистем:

- понимание потребности конечных потребителей. Для успешной разработки и реализации стратегии необходимо понимание потребностей клиентов компании, что позволит определить какие продукты или услуги будут интересны для участников экосистемы [4];

- умение работать с данными. Создание экосистемы направлено на максимальную эффективность бизнес-процессов, которая может быть достигнута только при помощи анализа больших объемов данных о поведении пользователей, производственном процессе и т.д.;

- связывание всех частей системы. Организация работы всех элементов – ключ к успеху любой экосистемы: системного подхода к общению участниками, транспарантная информационная политика, правильное распределение активности между всеми элементами (от операторских до конечных точек);

- техническая база. Не менее важный фактор успеха в разработке и реализации стратегии создания экосистем – это техническая база компании, которая должна быть максимально удобной для пользователей и обладать высокой производительностью [1];

- грамотная коммуникация с участниками. На этапе разработки стратегии необходимо организовать открытые дискуссии со всеми заинтересованными сторонами – клиенты, партнеры, поставщики продукции или услуг. Это поможет определить потребности каждого из них и корректировать свое предложение в соответствии с изменениями на рынке;

– выбор правильного формата экосистемы. Ключевой момент при выборе формата экосистемы – определение бизнес-модели: каким образом будет генерироваться доход (платные подписки, продажа товаров или услуг). Также нужно определиться с моделью масштабирования системы для ее более быстрого расширения [3].

Таким образом, разработка и реализация стратегии создания экосистем требует задействования теоретических и методических аспектов стратегического планирования. Подходами к созданию успешной бизнес-экосистемы являются: разработка экосистемы на основе платформенного подхода, анализ процессов и создание новых стратегических направлений для бизнес-экосистемы, создание экосистемной группировки. Основными этапами данного процесса являются: анализ текущей ситуации, определение целей, анализ потенциала, разработка стратегии, реализация стратегии и мониторинг результатов. Их реализация зависит от того, насколько четкое понимание потребностей клиентов существует у участников экосистемы, насколько связаны элементы экосистемы техническими, нормативными и организационными коммуникациями, насколько они умеют работать с данными и использовать данные для принятия управленческих решений.

### Список литературы

1. Денисов И.В., Положишникова М.А., Куттыбаева Н.Б., Петренко Е.С. Цифровые предпринимательские экосистемы: бизнес платформы как средство повышения эффективности // Вопросы инновационной экономики. 2020. № 1. С. 45-56.
2. Кобыляков Д.А., Шевченко Г.Г. Экосистема предприятия в контексте цифровой трансформации // Экономика и управление. 2019. № 6. С. 55-60.
3. Коробейников Д.А. Модель цифровой экосистемы агропромышленного комплекса // Вестник университета. 2023. № 1. С. 83-91.
4. Коробейникова О.М., Очеретяная Д.В., Петерс И.А., Шалдохина С.Ю. Цифровые экосистемы для агробизнеса // Аграрная Россия. 2022. № 6. С. 40-47.
5. Прохорова В.В., Топал Е.А. Построение модели организационно-экономического механизма взаимодействия корпораций и малого агробизнеса в инновационной сфере // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 1. С. 179-186.
6. Раменская Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях // Управленец. 2020. № 4. С. 16-28.
7. Шестакова А. Современный организм бизнеса: экосистемные идеи как основа исполнения // Инновации. 2021. № 1. С. 62-70.

# **Корпоративная стратегия ПАО «Газпром»: факторы формирования и рекомендации по ее оптимизации**

## **Corporate strategy of Gazprom PJSC: formation factors and optimization recommendations**

**Гагаринова А.В.**

Магистрант кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского  
Gagarinova A.V.

Master's student of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В статье представлен анализ корпоративной стратегии ПАО «Газпром» за 2022-2024 гг. в условиях геополитических и рыночных трансформаций. На основе стратегических документов компании (презентация О.В. Аксютин, 2021 г.; Паспорт Программы инновационного развития до 2025 г.) и годовых отчетов проведена верификация выполнения стратегических целей. Установлено, что экспорт в дальнее зарубежье сократился с 179 до 32,1 млрд м<sup>3</sup>, однако компания сохранила инвестиционную активность (капвложения выросли до 3427,5 млрд руб.) и усилила инновационную составляющую (доля НИОКР – 0,301% против целевого минимума 0,11%). Сформулирована рекомендация: ускорение реализации СПГ-проектов (Усть-Луга, КС «Портовая») с потенциальным ростом выручки до 302 млрд руб./год. Результаты подтверждают, что стратегия «Газпрома» остается актуальной, но требует ускорения реализации и смещения акцента на добавленную стоимость.

**Ключевые слова:** корпоративная стратегия, «Газпром», СПГ, экспорт, диверсификация, выручка, инновации.

**Abstract.** The article presents an analysis of Gazprom's corporate strategy for 2022-2024 in the context of geopolitical and market transformations. Based on the company's strategic documents (O.V. Aksyutin's presentation, 2021; Passport of the Innovative Development Program until 2025) and annual reports, the fulfillment of strategic goals was verified. It was found that exports to non – CIS countries decreased from 179 to 32,1 billion m<sup>3</sup>, but the company maintained its investment activity (capital investments increased to 3,427,5 billion rubles) and strengthened its innovation component (the share of R&D was 0,301% against the target minimum of 0,11%). The recommendation is formulated: acceleration of the implementation of LNG projects (Ust-Luga, Portovaya CS) with a potential revenue growth of up to 302 billion rubles/year. The results confirm that Gazprom's strategy remains relevant, but requires faster implementation and a shift in focus to added value.

**Keywords:** corporate strategy, Gazprom, LNG, export, diversification, revenue, innovation.



Современный этап развития глобальной энергетики характеризуется ростом асимметрии в отношениях между ключевыми производителями и потребителями энергоресурсов, обусловленной глубокой геополитической трансформацией. В этих условиях стратегическое управление энергетическими компаниями переходит от парадигмы максимизации прибыли к парадигме обеспечения стратегической устойчивости (strategic resilience), включающей устойчивость к внешним шокам, технологическую автономию и адаптивную экспортную политику.

Корпоративная стратегия сегодня – это не просто план роста или увеличения прибыли, а своего рода «дорожная карта», которая помогает компании выживать и развиваться даже в условиях нестабильности. Когда стратегия продумана и гибко адаптируется к изменениям, предприятие может быстро перестраиваться, сохранять ресурсы и находить новые возможности. Но если компания цепляется за устаревшие подходы, игнорирует внешние вызовы или слишком зависит от одного рынка, это ведет к замедлению развития, росту издержек и потере конкурентных преимуществ – особенно в таких сложных и регулируемых секторах, как энергетика.

В этом контексте особую значимость приобретает анализ стратегических решений крупнейших национальных энергетических компаний, чья деятельность тесно переплетена с государственной политикой, глобальными ценами на энергоносители и инфраструктурной безопасностью. Именно такие игроки становятся «индикаторами» системной устойчивости национальной экономики и одновременно лабораторией для изучения того, как корпоративная стратегия может либо сглаживать риски, либо их усугублять.

ПАО «Газпром», как вертикально интегрированная транснациональная корпорация с господствующей долей на внутреннем рынке и значительной ролью в обеспечении бюджетных поступлений, представляет собой уникальный объект для изучения процессов трансформации корпоративной стратегии под воздействием экзогенных факторов. Цель данного исследования – проанализировать степень реализации стратегических целей компании за 2022-2024 гг., выявить ключевые барьеры и предложить измеримые рекомендации по оптимизации стратегического курса.

Методологическую основу исследования составляет комплексный подход, объединяющий:

- качественный анализ стратегических документов (презентация Аксютин, 2021; Паспорт ПИР, 2020),
- количественную оценку выполнения ключевых показателей эффективности (КРІ1-КРІ7, Паспорт ПИР),
- экономико-математическое моделирование эффекта от внедрения стратегических инициатив.

Исходные данные взяты из:

- презентации О.В. Аксютин «Стратегическое развитие. Инвестиционные проекты в России» (18 мая 2021 г.);
- Паспорта Программы инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 года (2020 г.).

Эти документы содержат верифицируемые цели, технологические приоритеты и количественные ориентиры, что позволяет избежать спекулятивных интерпретаций.

Стратегия 2021 года предполагала устойчивый рост экспорта в Европу и Китай, с целевым показателем: +33% к 2030 году (с 179 до 238 млрд м<sup>3</sup>) [1]. Однако резкое сокращение поставок в Европу (>60%) в 2022 г. привело к системному дисбалансу: экспортный потенциал трубопроводной инфраструктуры оказался избыточным, в то время как гибкие механизмы поставок (СПГ) находились на стадии реализации.

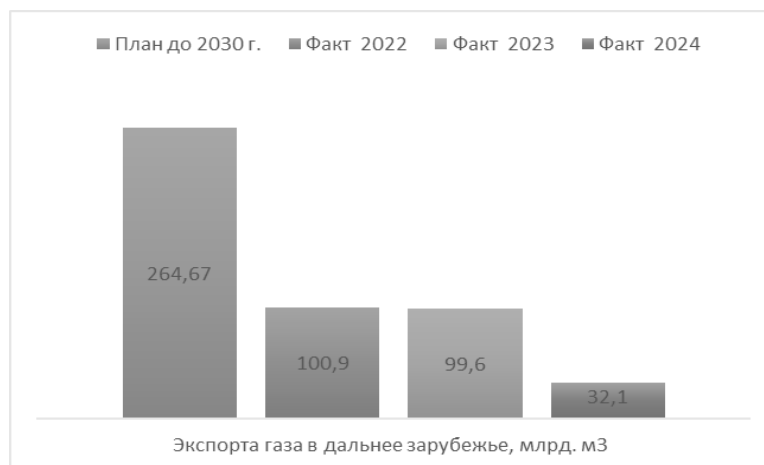
Таблица 1

**Экспорта газа в дальнее зарубежье, 2020-2024 гг., млрд м<sup>3</sup>**

Показатели	2022	2023	2024
Экспорт газа в дальнее зарубежье	100,9	99,6	32,1

Анализ Паспорта ПИР выявляет, что компания осознавала необходимость диверсификации. Так, Технологический приоритет № 5 прямо формулируется как «технологии, обеспечивающие повышение эффективности магистрального транспорта газа, диверсификацию способов поставок газа потребителям» [2, с. 16]. Это указывает на то, что СПГ не является импровизацией, а заложен в стратегическую архитектуру как инструмент гибкости.

Наибольший прирост потребления газа в 2024 г. наблюдался в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР) – преимущественно за счет увеличения потребления газа в Китае (+32 млрд м<sup>3</sup>).



**Рис. 1. Экспорт газа в дальнее зарубежье, млрд м<sup>3</sup>**

Резкое падение экспорта российского газа в дальнее зарубежье с 99,6 млрд м<sup>3</sup> в 2023 году до 32,1 млрд м<sup>3</sup> в 2024 году – это не случайность, а следствие комплекса геополитических, инфраструктурных и рыночных факторов.

Цель по увеличению экспорта газа в прежнем виде (в основном в Европу) утратила актуальность в новых геополитических условиях. Вместо этого ПАО «Газпром» формирует новую экспортную модель, где Китай становится центральным звеном. Это позволяет говорить не об отказе от стратегии, а об ее адаптации и трансформации. Фактором роста является не общий объем экспорта, а надежность партнерства с КНР и стабильность поставок по новым маршрутам.

Однако темпы реализации СПГ-проектов отстают от темпов внешних изменений. В то время как трубопровод «Сила Сибири» достиг проектной мощности в 38 млрд м<sup>3</sup>/год, СПГ-комплексы (Усть-Луга, КС «Портовая») все еще находятся в стадии строительства, несмотря на декларируемую мощность до 23 млн т/год [1].

Для оценки потенциального эффекта используется модель дополнительной выручки от диверсификации.

Если ускорить ввод в эксплуатацию комплексов по производству СПГ в районе КС «Портовая» и Усть-Луге, компания сможет выходить на новые рынки – Азию, Латинскую Америку, Ближний Восток.

Проектная мощность этих комплексов – до 23 млн тонн СПГ в год, что эквивалентно примерно 32 млрд м<sup>3</sup> газа (при пересчете: 1 тонна СПГ ≈ 1380 м<sup>3</sup> газа).

Факт (2024 год): 7,4 млн тонн (по данным годового отчета).

Оценка доли «Газпрома»: 5 млн тонн (с учетом контроля над «Сахалин-2» и логистических ограничений).

Потенциальный объем после запуска Усть-Луги и «Портовой»: целевая мощность: 23 млн тонн/год, дополнительный потенциал: 23-5 = 18 млн тонн/год.

Оценка дополнительной выручки:

$$\text{Дополнительная выручка } (\Delta R) = \text{Дополнительный объем продаж } (\Delta V) \times \text{Разница в цене за единицу продукции } (\Delta P). \quad (1)$$

$$\Delta V = 18 \times 1,38 = 24,84 \text{ млрд м}^3;$$

$$\Delta P = 150 \text{ \$/тыс. м}^3;$$

$$\Delta R = 24,84 \times 150000 = 3726000000 \text{ долларов США.}$$

При курсе Р 81,1276/\$ (курс доллара США на 15.11.2025):

$$\Delta R \approx 302 \text{ млрд рублей в год.}$$

В самих документах «Газпрома» нет прямой цифры разницы в ценах, но из логики презентации 2021 года следует, что СПГ торгуется дороже, чем трубопроводный газ. Это связано с тем, что СПГ поставляется на оптовые рынки, где цена определяется конъюнктурой, а не долгосрочными контрактами.

Используем разницу в \$ 150/тыс. м<sup>3</sup> как консервативную оценку, основанную на сравнении типичных цен на трубопроводный газ (\$ 300-350) и СПГ (\$ 450-600). Это минимальная разница, которая делает экономически целесообразным строительство СПГ-заводов.

Это напрямую повышает EBITDA компании на 5-8% (с учетом структуры выручки).

Это соответствует целям стратегии «Газпрома» до 2030 года: «укрепление позиций лидера среди глобальных энергетических компаний» и «диверсификация способов поставок газа потребителям» (технологический приоритет ТП5).

Таким образом, эффект от ускорения СПГ-проектов является статистически значимым и экономически измеримым.

Проведенное исследование подтверждает, что корпоративная стратегия ПАО «Газпром» обладает внутренним потенциалом для адаптации к новым условиям. Ключевым лимитирующим фактором является не отсутствие целей, а темп их реализации. Ускорение СПГ-проектов, подкрепленное ростом инвестиций в НИОКР и цифровизацию, способно обеспечить не только компенсацию потерь от ухода с европейского рынка, но и формирование нового стратегического преимущества – технологического суверенитета в сегменте глобальных энергетических поставок.

### Список литературы

1. Аксютин О.В. Стратегическое развитие. Инвестиционные проекты в России. Материалы пресс-конференции. СПб. 2021. Изд. «ПАО «Газпром», 7 с.
2. Паспорт Программы инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 года. СПб. 2020. Изд. «ПАО «Газпром». 67 с.
3. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2022 год. СПб. 2023. Изд. «ПАО «Газпром». 214 с.
4. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2023 год. СПб. 2024. Изд. «ПАО «Газпром» 198 с.
5. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2024 год. СПб. 2025. Изд. «ПАО «Газпром». 205 с.
6. Официальные курсы валют на заданную дату, устанавливаемые ежедневно. URL: [https://cbr.ru/currency\\_base/daily/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.To=15.11.2025](https://cbr.ru/currency_base/daily/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.To=15.11.2025).
7. Официальный сайт ПАО «Газпром». URL: <https://www.gazprom.ru>.

# Особенности ценообразования на современном промышленном предприятии

## Features of pricing in a modern industrial enterprise

**Ивашина М.М.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики,  
Саратовская государственная юридическая академия

Ivashina M.M.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics  
Saratov State Law Academy

**Аннотация.** Представленная статья посвящена вопросу ценообразования и его основным особенностям. В статье представлен факторный анализ, который непосредственно влияет на цену продукции промышленного предприятия. Автор анализирует существующую ситуацию и делает вывод о том, какие аспекты рассматриваемого процесса будут дальше его определять. Основная роль уделяется искусственному интеллекту.

**Ключевые слова:** фактор, цена, ценообразование, бизнес-модель, искусственный интеллект.

**Abstract.** The presented article is devoted to the issue of pricing and its main features. The article presents a factor analysis that directly affects the price of an industrial enterprise's products. The author analyzes the current situation and concludes on what aspects of the process under consideration will further determine it. The main role is given to artificial intelligence.

**Keywords:** factor, price, pricing, business model, artificial intelligence.

Формирование цены на продукцию промышленного предприятия предполагает конкретный анализ факторов внешней среды. Это связано с тем, что они влияют на уровень цен. Среди таких факторов выделяют – платежеспособный спрос, корректировка цен со стороны государства, расходы на производство и реализацию продукции, соперничество с другими предприятиями, информационные технологии и т.д.

Автором рассмотрен вариант повышения эффективности ценообразования по средствам учета себестоимости продукции, наличием платежеспособного спроса, а также искусственным интеллектом.

Наличие платежеспособного спроса обуславливает изменение цены. Общеизвестно, что рост цены снижает объем спроса, а предложение, наоборот, возрастает. Связано это с дополнительной прибылью, которую получают производители вследствие роста цен.

В основе ценообразования лежат затраты на производство и реализацию продукции. Данные затраты подразделяются на постоянные (независимые от объемов производства) и переменные (зависят от объемов производства). Учитывая специфику переменных затрат, у предприятия появляется возможность изменять цены.

Следующий существенный фактор – это соперничество между предприятиями, конкурентная борьба. Данное обстоятельство способствует постоянному совершенствованию продукции предприятия, а также оптимизации всех

процессов, задействованных в ее создании. В рамках данного вопроса предприятие может ориентироваться или на рынок продавца, или на рынок покупателя. Если на рынке преобладает рыночная власть производителя, то это наилучший вариант для предприятия. Оно вне конкуренции. Если на рынке преобладает рыночная власть покупателя, то он сам диктует условия. А, значит, чем быстрее предприятие сможет удовлетворить потребности покупателя, тем лучше.

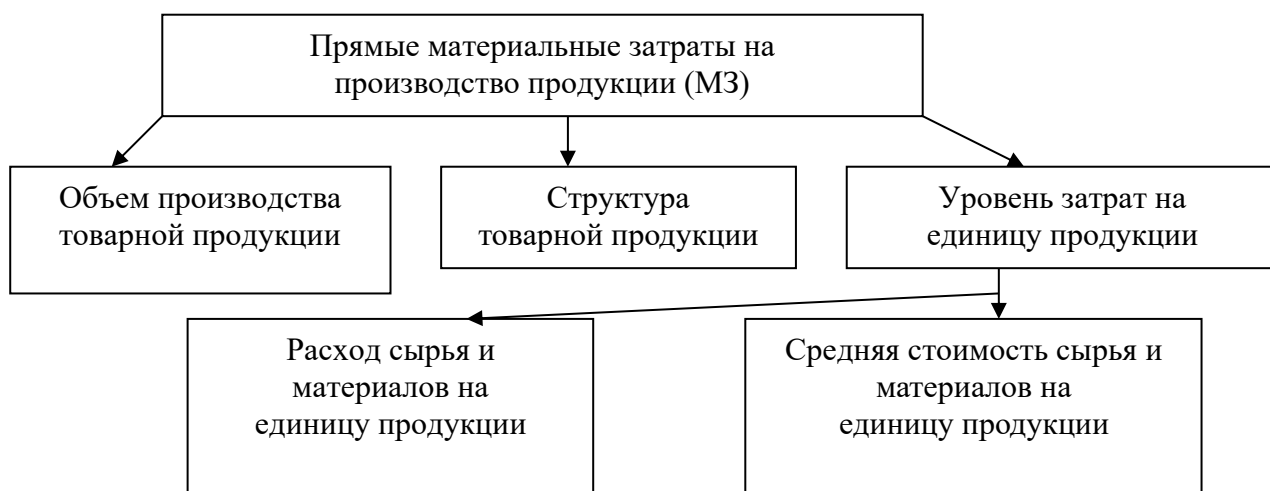
Исследуя влияние определенных факторов на цену продукции, нельзя не упомянуть стадии жизненного цикла продукции, а также логистику данной продукции. Предприятию важно учесть весь набор факторов в рамках данных вопросов. Это будет способствовать эффективной ценовой политике.

В рамках настоящего исследования установлено, что задачей ценообразования промышленного предприятия является рост прибыли и рост уровня рентабельности. Выполнение данной задачи способствует росту выручки, что позволяет расширить возможности самого предприятия.

Общеизвестный факт, что основные статьи себестоимости продукции включают: сырье и материалы, топливо, аренда помещения, заработная плата работников (определяется в зависимости от вида себестоимости), общехозяйственные расходы, амортизационные отчисления, отчисления на социальные нужды. Поэтому рост вышеуказанных затрат влечет за собой пересмотр цен на продукцию в сторону их увеличения.

Себестоимость продукции находится во взаимосвязи с показателями эффективности производства. Она отражает большую часть стоимости продукции и зависит от изменения условий производства и реализации продукции. Как правило, наибольший удельный вес в себестоимости промышленной продукции занимают затраты на сырье и материалы.

На рисунке 1 показана структура прямых материальных затрат.



**Рис. 1. Блок-схема факторной системы прямых материальных затрат**

Анализ данной структуры позволяет сделать вывод о том, что изменение одного из вида расходов сразу отражается на цене за единицу продукции.

Получение наибольшего эффекта с наименьшими затратами, экономия

трудовых, материальных и финансовых ресурсов зависят от того, как решает предприятие вопросы снижения себестоимости продукции.

Непосредственной задачей анализа являются: проверка обоснованности плана по себестоимости, прогрессивности норм затрат; оценка выполнения плана и изучение причин отклонений от него, динамических изменений; выявление резервов снижения себестоимости; изыскание путей их мобилизации.

Выявление резервов снижения себестоимости должно опираться на комплексный технико-экономический анализ работы предприятия: изучение технического и организационного уровня производства, использование производственных мощностей и основных фондов, сырья и материалов, рабочей силы, хозяйственных связей.

Далее рассмотрим фактор, который влияет на ценообразование также основательно, а порой и полностью его определяет. Это искусственный интеллект и цифровые технологии в целом. Они меняют процесс ценообразования, анализируя огромное количество информации. Рассмотрим основные вопросы, которые может анализировать искусственный интеллект:

1. Данные о продажах.
2. Наличие платежеспособного спроса.
3. Желания клиентов, их предпочтения.
4. Ценообразование у конкурентов.
5. Экономические условия в целом.

В данном вопросе искусственный интеллект представлен как алгоритм машинного обучения и автоматизированных систем. Поэтому, бизнес-модель промышленного предприятия становится более гибкой, ориентированной на потребителя, учитывающей обратную связь от клиентов, а также повышающей конкурентоспособность самого предприятия.

Опираясь на проведенный факторный анализ, следует отметить, что в дальнейшем условия цифровой реальности захватят процесс ценообразования еще сильнее. Можно выделить основные блоки:

- предугадывать предпочтения клиентов;
- определять правильное позиционирование предприятия на рынке;
- посредством анализа большого объема данных, принимать решения по поводу цены в реальном времени.

### **Список литературы**

1. Балашова Е.С., Малышев Е.А., Мачин И.И. Методы ценообразования на продукцию промышленных предприятий // *π-Economy*. 2023. № 6. С. 103-116.
2. Л.И. Дроздович. Особенности ценообразования в условиях интернет-торговли / *Экономическая наука сегодня*. 2020. № 11. С. 91-98.



# Место международных компаний в системе российского законодательства

## The place of international companies in the Russian legal system

**Ягунова Е.Е.**

Кандидат юридических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского;

доцент департамента частного права,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Yagunova E.E.

Candidate of law sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod;  
associate professor of department of private law,  
National Research University Higher School of Economics

**Аннотация.** В статье проведен анализ положений Федерального закона от 03.08.2018 № 290-ФЗ «О международных компаниях и международных фондах». Автором рассмотрены предпосылки появления института международных компаний в российском законодательстве и выявлены правовые неопределенности и недостаточность норм, регулирующих деятельность таких юридических лиц. В качестве выводов автор указал, что эффективное использование участниками оборота модели международных компаний будет способствовать привлечению инвестиций и развитию предпринимательской активности, но лишь при условии устранения правовых коллизий и проблем, возникших в процессе применения анализируемого закона.

**Ключевые слова:** международная компания, редомициляция, правовая неопределенность, личный закон, иностранное право.

**Abstract.** The article analyzes the provisions of Federal law № 290-FZ of august 3, 2018, «On international companies and international funds». The author examines the prerequisites for the emergence of the institute of international companies in Russian legislation and identifies legal uncertainties and insufficiencies in the norms regulating the activities of such legal entities. In the conclusions, the author states that the effective use of the international company model by market participants will contribute to attracting investments and promoting entrepreneurial activity – but only if the legal conflicts and issues arising from the application of the analyzed law are resolved.

**Keywords:** international company, redomiciliation, legal uncertainty, personal law, foreign law.

В 2018 году был принят Федеральный закон от 03.08.2018 № 290-ФЗ «О международных компаниях и международных фондах» [1] (далее – ФЗ о МК, закон). Цель появления такого нормативного акта – обеспечение комфортной редомициляции и деофшоризации бизнеса. Он регулирует создание, деятельность и ликвидацию международных компаний и фондов в особых экономических зонах России. Основные положения закона включают определение понятий международной компании и международного фонда, порядок регистрации и лицензирования указанных организаций, требования к ведению учета и отчетности, особенности налогообложения и правового статуса, установление порядка ликвидации международных компаний и фондов. ФЗ о МК направлен на привлечение инвестиций и развитие предпринимательской активности в специальных

экономических зонах путем предоставления льготных условий иностранным компаниям и фондам.

Согласно части 1 статьи 1 ФЗ о МК статус международной компании может предоставляться иностранному юридическому лицу, являющемуся коммерческой корпоративной организацией и принявшему решение об изменении своего личного закона в установленном порядке, или вновь создаваемому хозяйственному обществу, учредители которого приняли решение о создании международной компании в порядке инкорпорации и обратились с заявлением о государственной регистрации международной компании.

Международная компания становится таковой с момента государственной регистрации в едином государственном реестре юридических лиц при соблюдении условий, предусмотренных частью 3 статьи 2 ФЗ о МК. Она приобретает гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами. Личным законом международной компании с момента ее государственной регистрации в Российской Федерации становится российское право. К международной компании применяются положения законодательства Российской Федерации с учетом особенностей, предусмотренных ФЗ о МК. Вместе с тем, устав международной компании, созданной в порядке редомициляции, может предусматривать применение к ней норм иностранного права, регулирующего отношения участников корпораций, учрежденных по праву, которое применялось к иностранному юридическому лицу до даты государственной регистрации международной компании, а также правил иностранных бирж при условии, что такие нормы и правила применялись к иностранному юридическому лицу до принятия решения об изменении его личного закона, и при условии включения в устав международной компании арбитражного соглашения.

Закон стал стимулом для российских компаний вернуться в Российскую Федерацию, вернув капитал и управление. Как показала практика – его инструментарий востребован. Вместе с тем Совет при Президенте Российской Федерации по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства за прошедшее время многократно нелицеприятно высказался в отношении действующих положений закона, указывая на необходимость их правки и корректировки [2]. Связано это с рядом возникающих на практике вопросов.

В числе первых следует назвать, вопрос правовой неопределенности положений ФЗ о МК. Учитывая, что правопорядок, правое государство и обеспечение верховенства права невозможны без правовой определенности, а участники оборота должны понимать какими правами они обладают, к чему они могут обязывать должников и какие правовые последствия порождают их действия, законы должны быть сформулированы четко и понятно. В тоже время закрепив в части 1 статьи 4 ФЗ о МК правило о том, что личным законом международной компании с момента ее государственной регистрации в Российской Федерации становится российское право, а далее частью 1.1 этой же статьи исключив в отношении международных компаний применение отдельных положений Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ), Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Федерального закона от

26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», ФЗ о МК создал циклическую ссылку и породил правовую неопределенность. Корпоративный статус международных компаний регулируется крайне усечено и фрагментарно, а большая часть вопросов отнесена на устав организации. Из этого возникает вопрос, ответа на который в ФЗ о МК на сегодняшний день тоже нет, – что применять при недостаточности положений устава? Все это порождает непонимание относительно норм подлежащих применению не только у участников оборота, но и у судов, рассматривающих споры с участием международных компаний.

Видится, что решением этого вопроса может быть законодательно закрепленное разрешение компании в рамках установленного в пять-семь лет переходного периода продолжать применять иностранное право страны, из которой она переехала, и руководствоваться положениями устава, в котором можно прописать все необходимые ей специальные правила. В случае же, если уставом некоторые вопросы окажутся не урегулированными, применять к международной компании нормы российского права. Это возможно сделать, поправив существующую циклическую ссылку и сформулировав норму однозначно – личным законом международной компании с момента ее государственной регистрации в Российской Федерации становится российское право.

Следующий вопрос – это раздвоение личного статуса международной компании. Раздвоение личного статуса – это экстраординарное положение для международного частного права, поскольку подобные положения не встречаются в иных юрисдикциях. Принимающее государство, как правило, устанавливает четкий набор правил, которым должна соответствовать перемещающаяся компания, в числе которых принятие нового устава, соответствующего законодательству редомицилируемой компании. То есть существующий за рубежом опыт редомициляции подразумевает полную, окончательную и бесповоротную смену юрисдикции в момент переезда. Действующий ФЗ о МК предусматривает подобные положения, которые вступят в силу лишь 01.01.2039 года, поскольку законодателем установлен переходный период продолжительностью одиннадцать лет с момента принятия закона. Столь долгий срок для переходного периода неоднократно подвергался критике со стороны научного сообщества [2]. Закон не отвечает на вопрос о том, как долго компания, переместившаяся в российскую юрисдикцию и ставшая российской компанией с той точки зрения, что она зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц, может вместе с тем оставаться компанией, на отношения внутри которой по-прежнему применяются правила иностранного права. Видится возможным установление разумных сроков раздвоения, при котором юридическое лицо одновременно подчиняется двум юрисдикциям.

Сочетание вариативных режимов и гибридных форм редомицилируемых международных компаний создает неповторимые организации, уставом которых урегулирована большая часть положений, что создает трудности для контрагентов, вынужденных подробно изучать устав юридического лица и положения ФЗ о МК, учитывая, что публичность международных компаний сильно сокращена и информация в едином государственном реестре юридических лиц о них закрыта. Вместе с тем, для той части иностранного права, которая возможна к

применению международными компаниями, полностью отсутствует контроль за соблюдением его исполнения. Из прошлой юрисдикции юридическое лицо уже выбыло, а в Российской Федерации правовое регулирование иностранным правом, учитывая, что оно должно применяться в последней редакции, проконтролировать невозможно, поскольку никто не знает его положений и не существует регулятора, который изучал бы эти нормы.

Выходом из сложившейся ситуации видится восполнение недостающих норм, через создание корпоративного права для международных компаний. С их помощью получится улучшить российское корпоративное право в целом, решив все вопросы и позволяя тем самым компаниям расти от маленьких до публичных.

Таким образом, новый закон будучи востребованным и применимым, породил вопросы, вставшие перед практикой и повлекшие их активное обсуждение в научных кругах. Поскольку ФЗ о МК нацелен на создание комфортных условий для притекающего в Российскую Федерацию капитала, то он должен продолжить действовать с решением обозначенных выше проблем. Для эффективного использования модели международной компании участникам необходимо понимание правового регулирования статуса таких юридических лиц и гибкое российское законодательство.

### **Список литературы**

1. Федеральный закон от 03.08.2018 № 290-ФЗ «О международных компаниях и международных фондах» // Российская газета. 2018. № 170.
2. Круглый стол «Международные компании и международные фонды в контексте общих правил гражданского законодательства». URL: [https://privlaw.ru/videos/?ELEMENT\\_ID=7960](https://privlaw.ru/videos/?ELEMENT_ID=7960).

# Цифровая трансформация бизнес-моделей как инструмент обеспечения технологической независимости и лидерства

## Digital transformation of business models as a tool for ensuring technological independence and leadership

Галимова М.П.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предпринимательства,  
Уфимский университет науки и технологий

Galimova M.P.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of entrepreneurship economics,  
Ufa University of Science and Technology

**Аннотация.** В статье рассматривается роль цифровой трансформации бизнес-моделей как инструмента обеспечения технологической независимости и формирования технологического лидерства в условиях санкционной турбулентности и ускоряющихся технологических изменений. Проведен SWOT-анализ влияния цифровой трансформации на развитие отечественных технологий, а также разработана матрица стратегических инициатив. Предложена расширенная классификация цифровых бизнес-моделей по уровням технологического суверенитета и цифрового лидерства. Результаты исследования демонстрируют, что цифровая трансформация способствует снижению импортозависимости, росту инновационной активности и формированию экосистемных преимуществ, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность хозяйствующих субъектов.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, технологическая независимость, технологическое лидерство, цифровые бизнес-модели, цифровой суверенитет, SWOT-анализ.

**Abstract.** This article examines the role of digital transformation of business models as a tool for ensuring technological independence and developing technological leadership in the face of sanctions-related turbulence and accelerating technological change. A SWOT analysis of the impact of digital transformation on the development of domestic technologies is conducted, and a matrix of strategic initiatives is developed. An expanded classification of digital business models by levels of technological sovereignty and digital leadership is proposed. The study's results demonstrate that digital transformation contributes to a reduction in import dependence, increased innovation, and the development of ecosystem advantages, ensuring the sustainability and competitiveness of economic entities.

**Keywords:** digital transformation, technological independence, technological leadership, digital business models, digital sovereignty, SWOT analysis.

Цифровая трансформация становится стратегически важным инструментом обеспечения технологической независимости государства, а цифровые технологии определяют конкурентоспособность национальных экономик [3].

Важность цифровой трансформации в обеспечении технологического лидерства обусловлена следующими факторами:

- снижение зависимости от внешних иностранных технологий;
- ускорение процессов разработки и внедрения отечественных технологий;
- обеспечение устойчивости развития за счет партнерства и объединения ресурсов в экосистеме [2].

Технологическая независимость подразумевает способность страны самостоятельно разрабатывать, внедрять и масштабировать критически важные технологии. Однако в условиях глобального рынка многие государства остаются зависимыми от зарубежных поставщиков программного обеспечения, облачных сервисов, процессоров и других высокотехнологичных компонентов [3].

Цифровая трансформация играет ключевую роль в преодолении этой зависимости. В таблице 1 отражены результаты анализа влияния внешней среды и возможностей реализации внутреннего потенциала на обеспечение технологической независимости и лидерства.

Технологическое лидерство – это способность региона, страны или организации опережать конкурентов в создании, освоении и коммерциализации передовых технологий, обеспечивая высокий уровень инновационной активности, научно-технического потенциала и цифровой трансформации. Оно предполагает не только разработку собственных критически важных технологий и формирование устойчивых производственных цепочек, но и создание экосистемы знаний, компетенций и инфраструктуры, способной быстро адаптироваться к глобальным вызовам, санкционным ограничениям и изменениям технологических укладов [5].

Для выявления системного влияния цифровой трансформации на развитие технологической независимости и потенциального лидерства необходимо определить баланс внутренних ресурсов и внешних факторов, влияющих на процессы трансформации [6]. В связи с этим целесообразно проведение SWOT-анализа, позволяющего структурировать сильные стороны цифровой трансформации, ограничения ее реализации, а также внешние благоприятные условия и шоки, формирующие пространство стратегических решений (таблица 1).

**Таблица 1**

**SWOT-анализ цифровой трансформации в обеспечении  
технологической независимости и лидерства**

<b>S – Потенциал развития</b>	<b>W – Внутренние ограничения</b>
S1. Развитие отечественного ПО и цифровых платформ S2. Локализация микроэлектроники и аппаратных решений S3. Цифровизация промышленности S4. Формирование цифровых экосистем S5. Ускорение инновационных циклов за счет цифровых технологий S6. Развитие отечественных моделей цифрового управления	W1. Недостаточная цифровая локализация W2. Высокие затраты на внедрение цифровых экосистем и инфраструктуры W3. Дефицит цифровых кадров и экспертизы, утечка «мозгов» W4. Фрагментарная цифровая трансформация отраслей W5. Низкая устойчивость предприятий к киберугрозам и утечка цифровых данных W6. Несоответствие моделей управления новому цифровому содержанию производства. Управленческие разрывы

<b>О – Окна возможностей</b>	<b>Т – Внешние шоки</b>
О1. Рост спроса на отечественные цифровые решения в условиях санкций О2. Спрос на собственные стандарты, платформы и цифровые архитектуры О3. Рост спроса на «умные производства» О4. Появление новых экспортных рынков в дружественных странах О5. Усиление международных партнерств в сфере ИИ, кибербезопасности и цифровых сервисов О6. Накопленный мировой опыт цифрового управления	Т1. Усиление санкций и ограничение доступа к передовым технологиям Т2. Глобальная конкуренция за таланты, технологические и цифровые ресурсы Т3. Рост киберугроз и усиление кибератак Т4. «Ловушки» импортозависимости в переходный период Т5. Рост стоимости цифровой инфраструктуры Т6. Недоступность мирового опыта цифрового управления

Результирующая SWOT-матрица служит основой для стратегического анализа. Использование матриц SO, ST, WO и WT позволяет преобразовать выявленные факторы в конкретные управленческие решения, выявляя, как цифровая трансформация может повысить технологический суверенитет и минимизировать риски, связанные с внешними ограничениями и внутренними недостатками (таблица 2).

**Таблица 2**

**Стратегическая матрица цифровой трансформации**

<b>1. SO-стратегии</b> <i>Ускоренное технологическое развитие</i>	<b>2. ST-стратегии</b> <i>Защитные технологические стратегии</i>
SO1. Масштабирование отечественных цифровых платформ SO2. Формирование и развитие национальных отраслевых платформ, стандартов данных и цифровых архитектур SO3. Ускоренное создание умных производств на основе цифровых двойников и ИИ SO4. Создание межотраслевых и региональных цифровых экосистем. Интеграция в глобальные экосистемы SO5. Использование накопленного мирового опыта цифровизации через адаптацию к российской специфике	ST1. Развитие собственного ПО и аппаратных решений ST2. Укрепление киберустойчивости цифровых экосистем ST3. Создание кадровых экосистем для конкуренции с глобальными рынками труда ST4. Глубокая цифровизация производств, автоматизация ключевых процессов, ускорение локализации ST5. Оптимизация затрат на цифровую инфраструктуру за счет платформенного подхода ST6. Формирование собственных моделей и стандартов цифрового управления
<b>3. WO-стратегии</b> <i>Стратегия демпфирования внутренних дефицитов/Технологический суверенитет</i>	<b>4. WT-стратегии</b> <i>Оборонительные технологические стратегии</i>
WO1. Ускорение локализации и стимулирование внутреннего спроса WO2. Привлечение международных партнеров для снижения кадрового дефицита, кадровая мобильность, цифровые модели занятости WO3. Использование экспортных ниш для финансирования цифровой инфраструктуры WO4. Выравнивание цифровой зрелости отраслей WO5. Внедрение цифрового управления, цифровых офисов и платформенных моделей менеджмента WO6. Использование мирового опыта цифровой трансформации	WT1. Защита критической цифровой инфраструктуры и данных WT2. Снижение затрат на цифровизацию через совместные платформы и кооперацию WT3. Программа ускоренного устранения импортозависимости в переходный период. Реверс-инжиниринг WT4. Единые стандарты цифровизации, развитие региональных центров компетенций WT5. Управленческая модернизация, внедрение гибкого управления, реструктуризация процессов, обучение лидеров цифровой экономики WT6. Развитие программ подготовки цифровых кадров и предотвращение утечки талантов



Если стратегическая матрица формирует набор общих направлений цифрового развития, то теперь актуальной становится задача перевести стратегические инициативы в конкретные бизнес-модели [1].

Цифровые бизнес-модели определяют, в какой степени компания может использовать цифровые технологии для повышения технологической независимости, устойчивости и конкурентоспособности [4]. Предложенная классификация бизнес-моделей позволяет сопоставить стратегические сценарии с практическими организационными формами, обеспечивающими технологическое лидерство.

В таблице 3 представлена авторская классификация цифровых бизнес-моделей.

**Таблица 3**

**Классификация цифровых бизнес-моделей по уровню технологического суверенитета и цифрового лидерства**

№	Бизнес-модель	Содержание	Ключевые характеристики
<i>По уровню технологического суверенитета</i>			
1	Импортозависимая	Использует преимущественно зарубежные технологии и платформы	Минимальный уровень независимости, уязвимость к внешним рискам
2	Импортонейтральная	Смешанная модель: отечественные и зарубежные решения	Частичная технологическая автономия
3	Суверенная	Бизнес-модель основана на российских/локальных цифровых технологиях	Высокая цифровая независимость, стратегическая устойчивость
4	Экспортно-ориентированная	Экспортирует национальные цифровые платформы и решения	Суверенитет и международное влияние
<i>По уровню цифрового лидерства</i>			
1	Догоняющая	Быстро адаптирует чужие цифровые решения с запаздыванием	Быстрая реакция, но без ключевых конкурентных преимуществ
2	Имитационная (реверс-инжиниринг)	Копирует существующие цифровые бизнес-модели	Репликация успешных решений, слабая уникальность
3	Прорывная	Создает принципиально новые цифровые продукты или меняет рынок с помощью технологий	Инновационная, уникальная ценность, лидерская позиция
4	Институциональный лидер	Устанавливает стандарты, формирует экосистему и влияет на регулирование	Формирует правила и стандарты отрасли, системное влияние на рынок

*Источник:* составлено автором

Таким образом, расширенная классификация цифровых бизнес-моделей может стать более адаптивной и полезной для бизнеса, особенно в условиях динамичных изменений цифровой среды.

Разработанная классификация цифровых бизнес-моделей продемонстрировала, что достижение технологической независимости возможно только при сочетании суверенных цифровых решений, высокой степени цифровой зрелости, развитой экосистемы и способности бизнеса разрабатывать собственные стандарты и архитектуры. Таким образом, цифровая трансформация становится не столько технологическим, сколько институционально-организационным механизмом, определяющим национальную конкурентоспособность в условиях санкционной турбулентности и стремительных изменений технологического ландшафта.

Предложенный методический подход может служить основой для разработки экономико-правовых механизмов поддержки цифровой трансформации хозяйствующих субъектов, а также для формирования стратегий технологического развития на отраслевом и региональном уровнях.

### Список литературы

1. Галимов Т.С. Цифровая трансформация бизнес-моделей промышленных компаний как основа обеспечения технологического лидерства (на примере нефтегазового сектора) // В сборнике: Молодежь и системная модернизация страны. Сборник научных статей 8-й Международной научной конференции студентов и молодых ученых. 2024. С. 107-110.
2. Gileva T., Galimova M., Khussamov R., Galimov T. Assessing and mitigating transfer gaps through ecosystem interactions // Edelweiss Applied Science and Technology. 2024. № 5. С. 103-112.
3. Галимова М.П., Галимов Т.С. Выбор траектории цифровой трансформации промышленного предприятия на основе оценки цифровой зрелости: методические подходы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 3. С. 41-46.
4. Слугин О.В., Белентьева Т.Н. Анализ влияния цифровой трансформации бизнеса на изменение бизнес-модели компании // Карельский научный журнал, серия Экономика и управление. 2019. № 4. С. 104-107.
5. Темников А.О., Подшивалова М.В. Цифровая трансформация промышленности: выгоды, затраты и риски // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2022. № 2. С. 122-131.
6. Тополева Т.Н. Локализация производства: международный опыт и императивы России в условиях санкционного режима // Управленческие науки. 2022. № 12. С.6-12.

## **Цифровой рубль: правовые основы и проблемы внедрения в Российской Федерации**

## **Digital ruble: legal framework and problems of implementation in the Russian Federation**

**Михеева В.А.**

Делопроизводитель Института непрерывного образования,  
Волжский государственный университет водного транспорта

Miheeva V.A.

Clerk of the Institute of continuing education,  
Volga State University of Water Transport

**Гречко Н.М.**

Кандидат экономических наук, заместитель директора Института экономики, управления и права,  
Волжский государственный университет водного транспорта

Grechko N.M.

Candidate of economic sciences, deputy director of the Institute of economics, management and law  
Volga State University of Water Transport

**Аннотация.** В статье рассматриваются нормативно-правовые основы внедрения цифрового рубля в Российской Федерации. Проанализирована действующая нормативная база, регулирующая обращение цифровых валют и регламенты их использования, а также выявлены основные проблемы правоприменения.

**Ключевые слова:** цифровой рубль, безналичные операции, наличные платежи, Центральный банк РФ, правовое регулирование, национальная платежная система.

**Abstract.** The article discusses the regulatory framework for the introduction of the digital ruble in the Russian Federation. The current regulatory framework governing the circulation of digital currencies and regulations for their use has been analyzed, and the main problems of law enforcement have been identified.

**Keywords:** digital ruble, non-cash transactions, cash payments, Central bank of the Russian Federation, legal regulation, national payment system.

В Российской Федерации действует национальная система платежных карт, а также Система быстрых платежей, которые продемонстрировали высокую эффективность. Также в России действует альтернатива SWIFT – система передачи финансовых сообщений, или СПФС. Несмотря на то, что в нее входит в десятки раз меньше участников, чем в SWIFT, и все они пока – банки из России и ближнего зарубежья, функционирование данной системы имеет особо важное значение в условиях санкционных ограничений по отношению к России.

В настоящее время в обращение введен цифровой рубль, реализация применения которого направлена на повышение уровня развития платежных технологий в стране и обеспечение Российской Федерации возможностью совершать в будущем трансграничные операции со странами, которые также выпускают собственные национальные цифровые валюты [1]. Внедрение цифровой валюты в экономическую систему Российской Федерации создаст существенные изменения в международных расчетах. Для субъектов предпринимательской

деятельности и физических лиц откроется доступ к новой глобальной платежной инфраструктуре, которая, по оценкам специалистов, будет характеризоваться повышенной скоростью транзакций и снижением комиссионных издержек.

В условиях расширения сети электронных платежных терминалов, а также распространения Интернета и мобильных приложений в Российской Федерации отмечается стабильное увеличение безналичных платежей, которые постепенно замещают традиционные наличные расчеты. Существенный рост безналичных денежных средств в последние годы привел к весьма ощутимому сокращению доли наличных средств в обороте экономики Российской Федерации. По данным ЦБ в 2023 году доля безналичных платежей в розничном обороте России составила 83,4%, что на 5,3 процентных пункта больше по сравнению с предыдущим годом. По итогам 2024 года этот показатель увеличился до 86% [2].



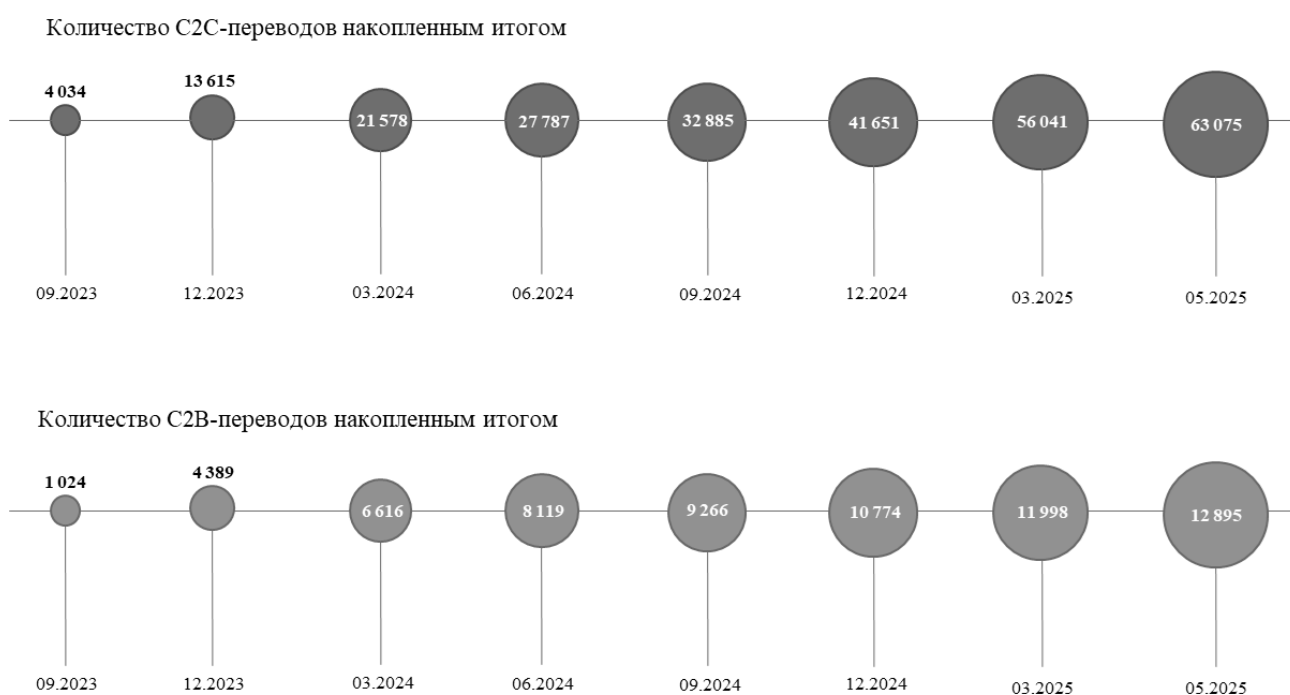
**Рис.1. Доля платежей в розничном торговом обороте России**

Устойчивый рост количества безналичных расчетов наблюдается не только в розничном товарообороте страны, он характерен для общей совокупности финансовых операций. Снижение удельного веса наличных средств привело к необходимости для банков предоставить предпринимателям и физическим лицам их эквивалент в новой форме. Результатом возникшей потребности в разработке инновационного платежного средства, способного расширить экономические возможности, стало появление цифрового рубля. Цифровой рубль представляет собой третью форму национальной валюты, функционирование которой планируется параллельно с наличными и безналичными денежными средствами [1].

Пилотный проект цифрового рубля был запущен 15 августа 2023 года после того, как с 1 августа 2023 года вступили в силу федеральные законы № 339-ФЗ и № 340-ФЗ, которые регламентируют правовые основы использования для расчетов цифрового рубля как новой формы национальной валюты РФ.

Принятие вышеуказанных законов направлено на создание оптимальной и безопасной платформы для внедрения цифрового рубля: формирование правовой основы для введения цифрового рубля в оборот, определение полномочий Банка России в качестве оператора платформы цифрового рубля, определение значения кредитных организаций при совершении операций с цифровым рублем их клиентами, установление организационных основ использования цифрового рубля юридическими и физическими лицами в качестве нового способа расчетов, а также формирование возможности использования цифрового рубля в расчетах для иностранных лиц. Согласно стратегии развития финансового рынка, представленной ЦБ и Минфином, внедрение цифрового рубля планируется осуществить к концу 2030 года.

По официальным данным на начало июня 2025 года на платформе цифрового рубля зарегистрировано около 2500 электронных кошельков физических и юридических лиц. Операции с использованием цифровой национальной валюты осуществляют клиенты 15 кредитных организаций, обеспечивающих сервис в более чем 150 населенных пунктах. С момента запуска платформы в августе 2023 года было совершено свыше 63 тысяч переводов, порядка 13 тысяч платежей за товары и услуги, а также выполнено более 17 тысяч смарт-контрактов, что свидетельствует о динамичном развитии и принятии цифровой валюты в расчетной инфраструктуре страны [3].



**Рис. 2. Статистика переводов по операциям C2C и C2B на платформе цифрового рубля (шт.)**

Несмотря на очевидные преимущества введения в обращение цифрового рубля в 2025 году в обеспечении правового регулирования цифрового рубля в России возникло существенное количество проблем, которые были выявлены на стадии реализации пилотного проекта и подготовки к масштабному запуску.

#### **1. Отсутствие комплексного закона о цифровом рубле.**

На сегодняшний день правовое регулирование цифрового рубля закреплено в виде отдельных поправок в:

- Гражданский кодекс РФ (ст. 140.1);
- Федеральный закон № 86-ФЗ «О Центральном банке РФ»;
- Федеральный закон № 161-ФЗ «О национальной платежной системе»;
- внутренних документах Банка России.

В настоящее время правовое регулирование цифрового рубля представлено отдельными разрозненными поправками в различные нормативные акты, что создает значительные пробелы в регулировании эмиссии, обращения и защиты прав участников системы. Отсутствие комплексного федерального закона приведет к возникновению конфликтов в применении норм и снизит правовую определенность, что, в свою очередь, сделает затруднительным полноценное функционирование цифровой валюты. Необходима разработка и принятие единого нормативного акта, в котором будут определены все аспекты оборота цифрового рубля.

#### **2. Противоречия между концепцией цифрового рубля и гражданским законодательством.**

Появление цифрового рубля Банком России позиционируется в качестве «третьей формы национальной валюты», а Гражданский кодекс определяет его как одну из форм безналичных денежных средств.

**3. Неподготовленность банков и предпринимательства к использованию цифрового рубля.** Внедрение технологии требует значительных инвестиций в ИТ-системы, банки же решают задачи по модернизации устаревших ИТ-систем и импортозамещению.

#### **4. Риски технологического характера (риски обеспечения кибербезопасности).**

В действующем законодательстве некоторые вопросы имеют неопределенный характер, а именно: кто несет ответственность за убытки при сбое платформы (ЦБ РФ, банк-участник, оператор инфраструктуры); как компенсируются средства в случае несанкционированных операций; как распределяются риски между пользователем и участниками платформы при хакерских атаках.

В системе цифрового рубля отсутствует механизм «зарезервированных» переводов, как в некоторых системах быстрых платежей, что имеет важное значение при возврате средств. Для эффективной работы системы необходимо разработать и внедрить механизмы компенсации убытков, а также должно быть тщательно продумано распределение рисков между Центральным банком, операторами и конечными пользователями.

#### **5. Риск оттока ликвидности из банковской системы.**

Чтобы получить цифровую валюту, пользователю необходимо обменять безналичные денежные средства, которые находятся на его банковском счете на цифровые рубли, находящиеся в кошельке на платформе цифрового рубля в отношении 1:1. Из этого следует, что чем больше цифровых рублей будет зачислено в кошельках на платформе, тем меньше безналичных средств останется на счетах клиентов в банке. С целью минимизации риска существенного оттока ликвидности из банковской системы в сжатые сроки в разработанной «Концепции цифрового рубля» предусмотрено, что процесс внедрения цифровой валюты

будет осуществляться поэтапно и под полным контролем. Такой подход обеспечивает плавное внедрение цифрового рубля в обращение с возможностью мониторинга и регулирования поступательных изменений в финансовой системе, что снижает потенциальные системные риски и обеспечивает стабильность банковского сектора [5].

#### 6. Низкий уровень доверия граждан к новой валюте.

По итогам анкетирования, проведенного в 2022 году компанией SuperJob, полностью перейти на безналичный расчет согласны лишь 15% россиян [1]. Такой низкий процент готовности к использованию цифрового рубля объясняется отсутствием сформированного представления о преимуществах использования цифровой валюты.

Таблица 1

Ответ на вопрос: «Хотели бы вы полностью отказаться от наличных денег?»  
(по данным анкетирования компании SuperJob)

Вариант ответа	Пол		Возраст, лет			Ежемесячный доход, руб.		
	Мужской	Женский	От 18 до 34	35-44	45 и старше	До 49999	50000-79999	От 80000
Да	15%	16%	22%	13%	13%	12%	15%	22%
Нет	74%	71%	63%	79%	73%	76%	71%	67%
Затрудняюсь ответить	11%	13%	15%	8%	14%	12%	14%	11%

В настоящий момент по данным ВЦИОМ, только треть россиян готовы использовать цифровой рубль в повседневной жизни. Поэтому очень важное значение имеет формирование у населения нашей страны понимания того, что цифровой рубль способен обеспечить гражданам РФ высокую степень защиты и уверенности, имея аналог наличного рубля, но в цифровом виде на платформе Банка России.

7. Одним из существенных минусов цифрового рубля является его **непригодность для накоплений**. Эту валюту нельзя разместить на депозит, положить на сберегательный счет или использовать для погашения кредита. Следовательно, с нее нельзя получить проценты, и она не может служить полноценным инструментом сбережения и повышения дохода.

На стадии рассмотрения находится предложение о включении цифрового рубля в Программу долгосрочных сбережений (ПДС), которая была бы актуальна для населения до 40 лет. Это дало бы возможность хотя бы частично компенсировать инфляционные риски. Пока это только инициатива, но очевидно: без таких мер цифровой рубль останется исключительно инструментом расчета, а не доверия [4].

В экономике России стремительными темпами осуществляется цифровизация, которая направлена на адаптацию банковской системы и развитие платежных продуктов. Введение цифрового рубля обусловлено необходимостью внедрения инноваций на финансовом рынке. У аналитиков на данный момент нет конкретных прогнозов о том, насколько популярной станет новая форма денег в России. Но, принимая во внимание тот факт, что финансовые технологии в нашей стране имеют достаточно высокое развитие, и все внедряемые новые сервисы и услуги достаточно быстро начинают активно использоваться, то можно предположить, что операции с цифровыми рублями будут востребованы, при условии того, что будут являться финансовым инструментом для сбережения и повышения доходов граждан.

### Список литературы

1. Цифровой рубль: что известно о третьей форме денег. URL: <https://www.garant.ru/article/1642927/>.
2. Интерфакс. ЦБ РФ перестал давать прогнозы по доле безналичных платежей. URL: <https://www.interfax.ru/business/1000731>.
3. Цифровой рубль: текущий статус проекта. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/177415/digital\\_ruble\\_30062025.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/177415/digital_ruble_30062025.pdf).
4. Invest Future. URL: <https://investfuture.ru/articles/vsya-pravda-o-tsifrovom-ruble-kak-izmenitsya-nasha-zhizn>.
5. Ведомости. Цифровой рубль: сущность, достоинства, риски. URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2025/08/20/tsifrovoy-rubl-suschnost-dostoinstva-riski](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/08/20/tsifrovoy-rubl-suschnost-dostoinstva-riski).
6. Безналичные платежи в России. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Безналичные\\_платежи\\_в\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Безналичные_платежи_в_России).



# Стратегия инновационного развития беспилотных авиационных систем

## Strategy for innovative development of unmanned aircraft systems

**Харевин А.В.**

Аспирант,

Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева

Kharebin A.V.

Postgraduate student,

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

**Лобков К.Ю.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления наукоемкими производствами, директор Института инженерной экономики,

Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева

Lobkov K.Yu.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of organization and management of knowledge-intensive production, director of the Institute of engineering economics, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

**Аннотация.** В работе представлено сравнение существующих классификаций стратегий инновационного развития. В статье определен вид стратегии инновационного развития, наиболее применимый к беспилотным авиационным системам на основе взаимосвязи с нормативно-правовыми документами. Выявлены внешние и внутренние факторы, которые могут оказывать влияние на выбранную стратегию инновационного развития БАС.

**Ключевые слова:** беспилотные авиационные системы, стратегия инновационного развития, инновационное развитие, беспилотное воздушное судно.

**Abstract.** This paper presents a comparison of existing classifications of innovative development strategies. The article defines the type of innovative development strategy most applicable to unmanned aerial systems based on its relationship with regulatory documents. External and internal factors that may influence the chosen innovative development strategy for UAS are identified.

**Keywords:** unmanned aerial systems, innovative development strategy, innovative development, unmanned aerial vehicle.

Очередной этап развития мировой экономики обусловлен радикальными переменами, связанными с масштабным применением инноваций в различных областях народного хозяйства. В свою очередь, в большинстве стран мира ключевыми факторами, определяющими направления развития беспилотных авиационных систем (БАС), являются увеличение экономической роли инноваций и инновационной деятельности. В общей системе экономических отношений инновационная деятельность занимает центральное положение, поскольку ее конечные результаты, такие как повышение производственной эффективности и увеличение объемов выпуска беспилотных воздушных судов (БВС), играют определяющую роль в формировании экономического потенциала страны. В современных условиях осуществление инновационной деятельности должно рассматриваться участниками БАС как единственный способ повышения

конкурентоспособности производимых БВС, поддержания высоких темпов технологического развития и обеспечения организационно-экономической устойчивости инфраструктуры БАС.

Кроме того, необходимость инновационного развития отрасли БАС предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам хозяйственной деятельности. Это, прежде всего, относится к процессам формирования и использования инновационного потенциала. В хозяйственной деятельности участников БАС инновационный потенциал является одним из наиболее существенных элементов, поскольку отражает способность к постоянному развитию или совершенствованию системы функционирования и определяет техническое лидерство. Следовательно, инновации являются важным элементом в эффективной деятельности рыночной экономики. Они повышают конкурентоспособность участников БАС, создают привлекательные условия для инвесторов, способствуют осваиванию новых рынков сбыта и открытию новых рыночных ниш.

Анализ научных работ по данной теме показал, что классификация стратегий инновационного развития БАС в конечном итоге должна привести к определенному выбору той или иной схемы стратегического управления. За основу взята выборка научных трудов различных авторов, которая на наш взгляд наиболее полно отражает классификацию стратегий инновационного развития БАС (таблица 1).

**Таблица 1**

**Виды стратегий инновационного развития БАС**

<b>Авторы</b>	<b>Стратегии</b>
А.И. Александрова Е.А. Остаповец [1]	– традиционная: повышение качества ранее освоенных продуктов; – оппортунистическая: выбор изделия, которое позволяет получить экономию на НИОКР и обеспечивает монополию на рынке; – зависимая
Р.А. Горячев, И.Б. Ромашова [2]	– НИОКР; – внедрения и адаптации
Р.Ф. Гарифуллин [3]	– концентрированного роста; – интегрированного роста; – диверсифицированного роста; – сокращения
А.Л. Кузнецов [4]	– оборонительная: защитная стратегия, стратегия инновационной имитации, стратегия выжидания; – наступательная: стратегия активных НИОКР, стратегия ориентации на маркетинг, стратегия слияний и приобретений
К. Фриман [5]	– наступательная; – защитная (оборонительная); – промежуточная; – поглощающая; – имитационная; – разбойничья

Авторы	Стратегии
Б. Твисс [6]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наступательная;</li> <li>– защитная;</li> <li>– лицензионная;</li> <li>– промежуточная;</li> <li>– разбойничья;</li> <li>– создания нового рынка</li> </ul>
Л. Водачек О. Водачкова [7]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– активно наступательная;</li> <li>– умеренно наступательная;</li> <li>– оборонительная;</li> <li>– остаточная</li> </ul>

Из анализа информации, представленной в таблице, следует, что наиболее упоминаемыми в классификациях авторов являются наступательная и оборонительная стратегии. Остальные варианты стратегий инновационного развития преимущественно выступают их подвидами. В рамках национального проекта «Беспилотные авиационные системы», являющегося законодательным актом [8], утвержденным высшим федеральным исполнительным органом государственной власти, выбрана стратегия технологического лидерства Правительством РФ. Кроме того, курс отрасли БАС, ориентированный на стратегию лидерства, также подчеркнут Президентом РФ в соответствующем нормативно-правовом документе [9].

Стоит отметить, что анализ факторов, влияющих на формирование стратегии инновационного развития, предоставляет возможность выявить, с одной стороны, потенциальные угрозы для текущего развития отрасли БАС, а с другой – новые возможности, которые могут возникнуть в процессе инновационного развития участников БАС. Исходя из чего, процесс формирования стратегии инновационного развития БАС представляет собой создание долгосрочных планов, направленных на эффективное управление возникающими возможностями и угрозами в окружающей среде, при этом принимаются во внимание как сильные, так и слабые стороны участников БАС.

Следует учитывать, что на формирование стратегии инновационного развития беспилотных авиационных систем оказывают воздействие разнообразные факторы, взаимодействие которых характеризуется спецификой, свойственной данной отрасли, и подвержено временным изменениям. Исходя из чего, при формировании стратегии инновационного развития необходимо исследовать внешние и внутренние факторы, являющиеся в соответствии с методом *SWOT-анализа* сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами БАС. Учитывая, что существует большое количество факторов, сформируем в таблице 2 систему факторов, влияющих на БАС.

Таблица 2

**Факторы, влияющие на формирование стратегии инновационного развития БАС**

Внешние	Внутренние
<i>На уровне отрасли БАС</i>	
Экономическая ситуация в стране и мире	Уровень развития промышленных и производственных технологий
Политическая обстановка в стране и мире	Уровень инновационной активности

<b>Внешние</b>	<b>Внутренние</b>
Интересы государства	Уровень защиты интеллектуальной собственности
Уровень развития науки и техники	Нормативно-правовые документы по достижению целевых показателей по реализации БАС
Правовые условия	Уровень конкуренции на внутреннем рынке
Развитие рынков товаров и услуг	Качество получаемого сырья, материалов и покупных комплектующих изделий (ПКИ)
Конкурентная позиция отрасли на отечественном рынке	
Уровень конкуренции с зарубежными производителями	
Международные поставки требуемой компонентой базы	
Появление новых материалов для производства	
Появление альтернативных технологий	
Сотрудничество с Министерством образования РФ и научно-исследовательскими институтами	
<i>На уровне участников БАС</i>	
Объемы финансирования научных исследований и опытно-конструкторских работ	Уровень технической и технологической оснащенности производства
Производство БАС в рамках государственного оборонного заказа (ГОЗ)	Интенсивность и эффективность инновационной деятельности
Государственные меры поддержки	Уровень использования инновационного потенциала
Кредиторы	Управление интеллектуальной собственностью
Поставщики	Обеспеченность кадрами и уровень их квалификации
Конкурентная позиция производителя на рынке	Сложная система согласования
Требования по соблюдению качества выпускаемой продукции	Политика руководства
Качество получаемого сырья, материалов и ПКИ	Технологии управления
Длительность принятия решений по согласованию проектов	Уровень материально-технического обеспечения
Сотрудничество с научными учреждениями	Система стимулирования
Привлечение специалистов из смежных областей, требующихся для реализации проектов	
Участие в научных проектах (грантах) и консорциумах	

Сущность перечисленных факторов заключается в том, что организации занимающиеся реализацией БАС не обладают полной свободой выбора стратегии инновационного развития в буквальном смысле, который ограничивается ранее накопленным опытом внедрения инноваций участниками БАС, результатами применения существующих методов и подходов к выбору стратегий в целом, а также отдельными инновационными проектами по разработке, производству и коммерциализации БВС, профессионализмом управленческого персонала при создании инфраструктуры БАС, возможностями практического применения результатов предполагаемых проектов в реализации Национального проекта «Беспилотные авиационные системы».

### Список литературы

1. Александрова А.И., Остаповец Е.А. Анализ и обоснование выбора инновационной стратегии организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 4. С. 80-89.
2. Горячев Р.А., Ромашова И.Б. Кластерный подход в инновационной политике хозяйствующих субъектов как требование времени // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2013. № 3-3. С. 53-59.
3. Гарифуллин Р.Ф. Стратегии инновационного развития предприятия машиностроения // Вопросы инновационной экономики. 2011. № 6. С. 27-34.
4. Кузнецов А.Л. Формирование стратегии инновационного развития предприятия // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Меж-вуз. сб. науч. тр. Самара: Самар. гос. эк. ун-т. 2013. № 1. С. 64-68.
5. Freeman C. Changement technologique et Economie mondiale // Futuribles. P. 1994. № 186. P. 25-50.
6. Twiss B.C. Managing technological innovation. Philadelphia: Trans-Atlantic Publ. 1987. 352 p.
7. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М. 2004. Изд. «Экономика». 365 с.
8. Распоряжение Правительства РФ от 21 июня 2023 г. № 1630-р «Об утверждении «Стратегии развития беспилотной авиации РФ на период до 2030 г. и на перспективу до 2035 г. и плана мероприятий по ее реализации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202306280006/>.
9. Перечень поручений по вопросам развития беспилотных авиационных систем (утв. Президентом РФ 30 декабря 2022 г. № Пр-2548) по вопросам развития беспилотных авиационных систем. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405967211/>.

# Развитие общественного транспорта в городах России: проблемы и пути их решения

## Development of public transport in Russian cities: problems and solutions

**Яхварова Е.В.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и маркетинга,  
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

Yakhvarova E.V.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics and marketing,  
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

**Муромцев Г.И.**

Магистрант кафедры экономики и маркетинга,  
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

Muromtsev G.I.

Master's student of department of economics and marketing,  
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию проблем общественного транспорта в городах России. Рассмотрен опыт российских городов по решению данных проблем на основе государственно-частного партнерства с применением брутто-контрактов. Доказывается необходимость и преимущества контрактных обязательств для всех субъектов пассажироперевозок. Предлагаются перспективные направления развития общественного транспорта в городах России.

**Ключевые слова:** городской общественный транспорт, транспортная инфраструктура, государственно-частное партнерство, брутто-контракты.

**Abstract.** The article is devoted to the study of the problems of public transport in Russian cities. The experience of Russian cities in solving these problems on the basis of public-private partnership with the use of gross contracts is considered. The necessity and advantages of applying contractual obligations for all subjects of passenger transportation are proved. Promising directions for the development of public transport in Russian cities are proposed.

**Keywords:** urban public transport, transport infrastructure, public-private partnership, gross contracts.

Развитие общественного транспорта в городах России – одна из важных задач, стоящих перед российскими регионами. С 1 января 2025 года в России стартовал федеральный проект «Развитие общественного транспорта», утвержденный в рамках нацпроекта «Инфраструктура для жизни». Его основной целью является приведение в нормативное состояние 85% парка общественного транспорта в городах и агломерациях.

Необходимость реализации федерального проекта по развитию общественного транспорта вызвана годами накопившимися проблемами в данной сфере:

– **Устаревший подвижной состав.** Значительная часть городского пассажирского транспорта (автобусов, трамваев, троллейбусов) сильно изношена и требует замены. По оценкам специалистов, средний возраст автобусного парка в городах составляет 17,2 года, а 79% машин находятся в эксплуатации за пределами нормативного срока [1].

– **Недостаточное финансирование сферы общественного транспорта**, что ведет к деградации транспортной инфраструктуры и подвижного состава. Обновление транспорта во многом зависит от средств федерального бюджета, при этом программы модернизации могут охватывать не все виды транспорта.

– **Дефицит квалифицированных водителей**. Укомплектованность транспортных предприятий водителями часто не превышает 50-70% от необходимого количества. При этом нехватка водителей приводит к неполному выпуску транспорта на линию и увеличению интервалов между рейсами.

– **Неэффективное использование транспортной инфраструктуры и низкий приоритет общественного транспорта**. В некоторых городах отмечается недостаточное развитие инфраструктуры для общественного транспорта по сравнению с личным транспортом или приоритет отдается транспорту малой и средней вместимости, что ведет к перегруженности дорог. Кроме того, в городах недостаточно развиты пешеходные инфраструктуры и велодорожки.

– **Отсутствие региональной стратегии развития общественного транспорта**. Развитие общественного транспорта во многом зависит от решений региональных и местных властей, из-за чего качество услуг различается в разных городах.

Следует отметить, что в России наблюдаются существенные региональные диспропорции по уровню развития транспортной отрасли. Уровень развития общественного транспорта значительно различается между крупными и малыми городами, между разными регионами. В некоторых удаленных регионах транспортная доступность для населения остается критически низкой.

Решение выделенных проблем потребовало комплексного подхода к управлению транспортной сферой. Опыт Перми, Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Таганрога, Новокузнецка, Ярославля, Курска, Челябинска и некоторых других российских городов демонстрирует новые подходы в управлении городским общественным транспортом. Сочетая профессиональный подход в транспортном управлении и коммерческие ресурсы, в этих российских городах были проведены реформы, повысившие качество транспортного обслуживания и создавшие устойчивую мобильность пассажиров.

Одним из инструментов решения проблем в сфере общественного транспорта стало государственно-частное партнерство, основанное на заключении брутто-контрактов. Договоры на базе брутто-подхода заключаются между заказчиком в лице администраций муниципальных образований или профильных комитетов и исполнителем (перевозчиком). Транспортное предприятие получает оплату за выполненную транспортную работу – количество пройденных километров или выполненных в соответствии с расписанием рейсов. Брутто-контракт является экономической моделью, при которой обеспечивается финансовая прозрачность для бюджета и качественное выполнение транспортной работы на благо жителей. Данная форма договорных отношений обеспечивает финансовую стабильность для перевозчика, стимулирует его к качественному выполнению работы. При этом город полностью берет на себя обязательство по сбору выручки. Поскольку финансирование заключенных брутто-контрактов осуществляется за счет муниципального или областного бюджета, то именно заказчик

(город) заинтересован в грамотном построении маршрутной сети с минимальным дублированием маршрутов [2].

Преимуществом заключения брутто-контрактов является повышение регулярности движения, общее повышение качества сервиса, прозрачность экономической модели, развитие конкуренции на рынке транспортных услуг.

Положительный опыт по применению такой формы договорных отношений с перевозчиками уже начал появляться на практике во многих городах. Впервые в России брутто-контракты были применены в Москве в 2016 году. Тогда была проведена масштабная реформа, в ходе которой более 200 столичных маршрутов, ранее обслуживаемых частными перевозчиками по нерегулируемому тарифу, были переведены на контрактную систему [3].

Вслед за Москвой транспортные реформы последовали в Перми и Омске (2019), Новокузнецке и Твери (2020), Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде (2021). На сегодняшний день в таком формате организована работа многих автобусных маршрутов в десятках российских городов (Курске, Ярославле, Астрахани, Саратове, Краснодаре и др.). При этом в открытых конкурсах на обслуживание брутто-маршрутов участвуют как крупные игроки рынка (Холдинговая компания «Питеравто», ООО «Ранд-транс»), так и местные перевозчики.

Несмотря на достигнутые успехи, проблемы общественного транспорта сохраняются: потребность в обновлении транспорта высока, а темпы обновления пока не полностью решают сложившуюся ситуацию. Необходимо также учитывать неудовлетворительное состояние транспортной инфраструктуры и городского пространства.

Для решения проблем общественного транспорта в городах России необходимо работать в следующих направлениях:

- Модернизация транспортной инфраструктуры в городах и обновление подвижного состава (автобусов, электротранспорта). Поставлена задача – обновить более 40 тыс. транспортных средств к 2030 году [4].

- Строительство и модернизация трамвайных путей, электроподстанций, депо в рамках программ комплексного развития городского электрического транспорта.

- Активное использование экологичного транспорта (электробусов, троллейбусов с увеличенным автономным ходом) для улучшения экологической ситуации в городах.

- Цифровизация транспортной сферы и внедрение интеллектуальных систем. Необходимо активное использование IT-решений для транспортного планирования и моделирования, включая технологию цифровых двойников; осуществление оптимизации маршрутов и прогнозирование пассажиропотоков с помощью современных технологий; использование BIG DATA для контроля качества перевозок и соблюдения расписания.

- Развитие государственно-частного партнерства и новых механизмов финансирования, в том числе привлечение частных инвестиций и коммерческих банков для финансирования проектов модернизации транспортной инфраструктуры, использование льготных ставок по лизингу, субсидирования части лизинговых платежей и других мер поддержки.



– Решение проблемы дефицита водителей и других квалифицированных кадров посредством разработки программ по привлечению и обучению специалистов, а также внедрения технологий, снижающих зависимость от человеческого фактора (например, беспилотный транспорт).

– Построение оптимальных маршрутов общественного транспорта: создание удобной для населения и городского хозяйства транспортной системы с учетом особенностей каждого города, исключение дублирования маршрутов.

– Оптимизация тарифной политики в сфере пассажироперевозок: разработка мер по переходу на регулируемые тарифы и повышению доступности транспорта для всех групп населения.

Таким образом, эффективное развитие общественного транспорта в городах России требует комплексного подхода и совместной работы государства, региональных властей, транспортных предприятий, населения. Рациональное планирование, государственная поддержка, развитие государственно-частного партнерства будут способствовать улучшению ситуации в сфере общественного транспорта в городах и повышению качества жизни населения.

### Список литературы

1. Средний возраст автобусного парка в России превышает 17 лет. URL: <https://www.rzd-partner.ru/auto/news/sredniy-vozrast-avtobusnogo-parka-v-rossii-prevyshaet-17-let/>.
2. Котенкова И.Н., Сенин И.С., Камышникова Н.А. Особенности внедрения брутто-контрактов на городском пассажирском транспорте // Технические науки. 2023. URL: <https://id-yug.com/images/id-yug/SET/2023/4/2023-4-79-83.pdf>.
3. Рыжков А. Опыт внедрения контрактов на регулярные перевозки в России. URL: <https://www.kommersant.ru/region/yar/files/yar/transport/Рыжков%20Александр%20Юрьевич.pdf>.
4. До 2030 года регионы обновят более 40 тысяч единиц общественного транспорта – Российская газета. URL: <https://rg.ru/2025/04/16/obshchestvennyj-transport-vyvedut-na-dostojnyj-uroven.html>.

# **Экономико-правовые механизмы использования Big Data в системе диагностики и управления хозяйствующими субъектами**

## **Economic and legal mechanisms of using Big Data in the system of diagnostics and management of business entities**

**Пашкин Д.Н.**

Магистрант кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского  
Pashkin D.N.

Master's student of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Ковылкин Д.Ю.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского  
Kovylkin D.Y.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию экономико-правовых аспектов внедрения и использования технологий Big Data в процессы диагностики и управления деятельностью хозяйствующих субъектов. Представлен анализ существующих правовых рамок, регулирующих сбор, обработку и использование больших данных, а также выявлены основные экономические выгоды и риски, связанные с их применением. Особое внимание уделено проблемам обеспечения конфиденциальности и защиты персональных данных в условиях массовой аналитики, а также разработке рекомендаций по совершенствованию нормативно-правового регулирования в данной области. Подчеркивается необходимость комплексного подхода, учитывающего как экономическую целесообразность, так и правовые ограничения при внедрении Big Data в практику управления предприятиями.

**Ключевые слова:** Big Data, хозяйствующие субъекты, диагностика, управление, экономические механизмы, правовые механизмы, защита данных, конкурентоспособность, цифровизация экономики.

**Abstract.** The article is devoted to the study of economic and legal aspects of the implementation and use of Big Data technologies in the processes of diagnostics and management of economic entities. The analysis of existing legal frameworks governing the collection, processing and use of big data is presented, and the main economic benefits and risks associated with their use are identified. Particular attention is paid to the problems of ensuring confidentiality and protection of personal data in the context of massive analytics, as well as the development of recommendations for improving regulatory and legal regulation in this area. The necessity of an integrated approach, taking into account both economic expediency and legal restrictions when introducing Big Data into the practice of enterprise management, is emphasized.

**Keywords:** Big Data, economic entities, diagnostics, management, economic mechanisms, legal mechanisms, data protection, competitiveness, digitalization of the economy.

Цифровая трансформация экономики, характеризующаяся экспоненциальным ростом объема данных и развитием технологий их обработки, создает принципиально новые возможности для принятия управленческих решений в хозяйствующих субъектах. Big Data, охватывающие колоссальные массивы информации, генерируемые различными источниками, становятся ценным активом, способным обеспечить конкурентные преимущества и повышение эффективности деятельности предприятия. Однако, успешное использование Big Data требует не только наличия технологической инфраструктуры и квалифицированных специалистов, но и формирования адекватных экономико-правовых механизмов, обеспечивающих баланс между экономическими выгодами и соблюдением прав и законных интересов субъектов данных.

В экономической плоскости использование Big Data в системе диагностики и управления хозяйствующими субъектами позволяет достичь существенного повышения эффективности бизнес-процессов. Анализ больших данных позволяет выявлять скрытые закономерности и тренды в потребительском поведении, оптимизировать логистические цепочки, снижать издержки производства и разрабатывать более точные прогнозы [1]. Кроме того, Big Data создает возможности для персонализации продуктов и услуг, повышения лояльности клиентов и разработки инновационных бизнес-моделей.

Однако, внедрение Big Data связано и с определенными экономическими рисками. К ним относятся высокие затраты на приобретение и поддержку технологической инфраструктуры, необходимость привлечения высококвалифицированных специалистов, а также риски, связанные с неправильной интерпретацией данных и принятием на их основе ошибочных управленческих решений.

В российской практике коммерческой деятельности наблюдается растущий интерес к применению технологий Big Data, обусловленный стремлением хозяйствующих субъектов к оптимизации бизнес-процессов и повышению конкурентоспособности. Примером реализации данной тенденции выступает использование Big Data компанией «Яндекс.Такси» для оптимизации логистических алгоритмов и ценообразования. На основе анализа массивов данных о спросе на такси, дорожной обстановке, времени суток и других факторах компания динамически корректирует стоимость поездок и распределяет автомобили по районам, обеспечивая тем самым максимальную эффективность использования ресурсов и удовлетворение потребительского спроса.

Другим примером служит применение Big Data в банковской сфере, в частности, компанией ПАО «Сбербанк». Использование алгоритмов машинного обучения и анализа больших данных позволяет банку выявлять признаки мошеннических операций, оценивать кредитные риски и разрабатывать персонализированные предложения для клиентов. Совершенствование скоринговых моделей на основе анализа данных о транзакционной активности клиентов, их кредитной истории и других параметрах позволяет банку снижать уровень просроченной задолженности и повышать эффективность кредитного портфеля. В обоих представленных примерах, внедрение Big Data проявляется как фактор, оказывающий мультипликативное воздействие на результативность хозяйственной

деятельности, способствует повышению операционной эффективности и укреплению конкурентных позиций компаний на рынке.

Правовое регулирование использования Big Data является сложной и многогранной задачей, требующей учета как общих принципов защиты персональных данных, так и специфических особенностей работы с большими данными. Ключевыми вопросами являются обеспечение законности сбора и обработки персональных данных, соблюдение принципа минимизации данных, обеспечение прозрачности и возможности контроля со стороны субъектов данных, а также установление ответственности за нарушение требований законодательства [2].

В Российской Федерации правовые основы регулирования Big Data формируются на базе федерального закона «О персональных данных» [3], который устанавливает общие требования к обработке персональных данных, а также отраслевых нормативных актов, регулирующих отдельные аспекты использования Big Data в различных сферах деятельности.

Одной из ключевых проблем является обеспечение анонимности и конфиденциальности данных при их обработке и анализе. Использование методов псевдонимизации и агрегации данных позволяет снизить риск идентификации конкретных субъектов, однако не обеспечивает полной защиты от деанонимизации [4]. Другой важной проблемой является определение ответственности за принятие управленческих решений на основе анализа Big Data, особенно в случаях, когда эти решения приводят к негативным последствиям для субъектов данных.

Перспективы развития экономико-правовых механизмов использования Big Data связаны с разработкой и внедрением новых подходов к регулированию, основанных на принципах риск-ориентированного подхода и саморегулирования. Важным направлением является развитие технологий, обеспечивающих конфиденциальность и безопасность данных, а также повышение уровня правовой грамотности и ответственности специалистов, работающих с Big Data [5].

Эффективное использование Big Data в системе диагностики и управления хозяйствующими субъектами требует комплексного подхода, учитывающего как экономическую целесообразность, так и правовые ограничения. Разработка адекватных экономико-правовых механизмов, обеспечивающих баланс между экономическими выгодами и соблюдением прав и законных интересов субъектов данных, является ключевым фактором успешной цифровой трансформации экономики.

### Список литературы

1. В. Майер-Шенбергер, К. Кукьер. Большие данные: Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим. М. 2014. Изд. «Манн, Иванов и Фербер». 240 с.
2. Nissenbaum Н. Privacy in context: Technology, policy and the integrity of social life. California. 2010. Stanford University Press. 304 p.
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501173>.
4. Ohm P. Broken Promises of Privacy: Responding to the Surprising Failure of Anonymization // UCLA Law Review. 2010. Vol. 57. p. 1701.
5. Solove D.J. Nothing to Hide: The False Tradeoff Between Privacy and Security. 2011. Yale University Press. 256 p.

## Внедрение в экономику принципов устойчивого развития и ESG

### Implementation of the principles of sustainable development and ESG in the economy

**Новиков А.А.**

Экономист,

АО НПП «Полет»

Novikov A.A.

Economist,

Joint Stok Company «POLYOT Research & Production Company»

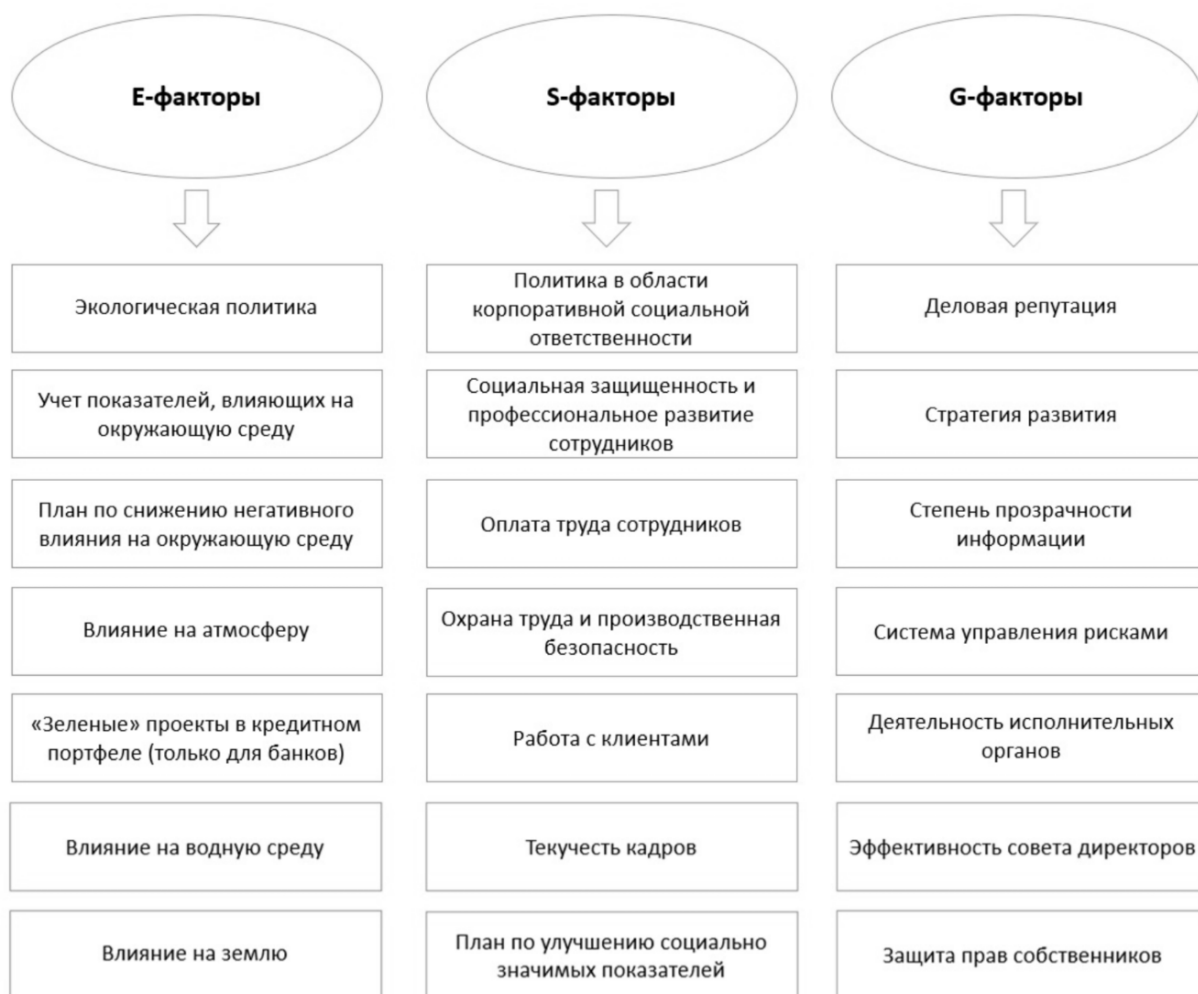
**Аннотация.** В данной статье рассматривается, каким образом в последние годы в мире происходил процесс становления экономики более «зелёной». Какими государствами принимаются нормативно-правовые меры для того, чтобы частный бизнес и государственные компании становились более дружелюбными к окружающей среде и человечеству, а также в чем вообще важность данных преобразований.

**Ключевые слова:** ESG, устойчивое развитие, экология, ответственное потребление, охрана окружающей среды.

**Abstract.** This article examines how the process of becoming a greener economy has been taking place in the world in recent years. What regulatory and legal measures are being taken by states to make private businesses and state-owned companies more friendly to the environment and humanity, and what is the importance of these transformations.

**Keywords:** ESG, sustainable development, ecology, responsible consumption, environmental protection.

Человечество в целом еще с прошлого века постепенно начало интересоваться вопросами экологии и вреда, который предприятия могут нанести окружающей среде и как можно повлиять на то, чтобы наша среда обитания получала как можно меньший урон от производственной деятельности человека. Со временем идеи бережного и ответственного отношения к миру превратились в концепцию ESG (Environmental, Social, Governance), которая объединяет экологические и социальные факторы, а также корпоративное управление. Помимо экологии, современные концепции ESG также направлены на то, чтобы условия работы бизнеса, будь то частные или государственные предприятия, были более дружелюбными к собственным работникам и окружающим людям. В этом деле нужно работать над тем, чтобы внутри любой компании создавалась такая среда, в которой каждый сотрудник будет чувствовать благоприятную атмосферу для своей работы. То есть он должен быть максимально защищен от каких-либо рисков для здоровья в процессе работы, а окружающий коллектив должен быть сформирован таким образом, чтобы в нем не возникало конфликтов и радикальных разногласий. Также по отношению к своим клиентам любой бизнес должен вести честную и ответственную политику с осознанием того, что от его деятельности зависит общее состояние окружающей среды как в экологическом, так и в социальном плане.



**Рис. 1. Структура ESG**

### **Мировая практика.**

Если рассматривать общемировые способы создания более чистой и благоприятной среды, то в первую очередь нужно сказать о поддерживаемой ООН концепции ответственного развития бизнеса ESG.

Официальным появлением ESG в текущем виде можно назвать появление в 2000 году Глобального договора ООН, который был направлен на соблюдение присоединившихся компаний 10 принципов, описывающих права человека, труда, охраны окружающей среды и противодействия коррупции. Это получило развитие в 2004 году, когда в свет вышел доклад с рекомендациями для финансового сектора стран по интеграции в деятельность компаний управленческих принципов в области экологии и социума. Компании, присоединившиеся к данной инициативе, начали публиковать нефинансовую информацию о своей деятельности, на основе которой стало возможным создавать рейтинги компаний, отражающие, насколько ответственно они подходят к обращению с человеком и окружающей средой. А для того, чтобы справиться с неоднородностью раскрытия такими компаниями данных была разработана глобальная инициатива по отчетности, в рамках которой выделяется три уровня стандартов:

1. Универсальные для всех компаний.



2. Характерные для конкретных секторов экономики (например, металлургия, сельское хозяйство, химическая промышленность).

3. Тематические стандарты для раскрытия информации о выбросах отходов, биоразнообразии, положение коренных народов и так далее.

### **Российская практика.**

Многие российские компании в современных условиях также осознают необходимость внедрения принципов ESG. Особенно это касается крупнейших корпораций, которые ориентированы на международный рынок либо просто имеют достаточно большое количество клиентов, вследствие чего они должны формировать ответственный подход к своей деятельности, так как уже оказывают влияние на окружающую среду.

Что касается правовой основы, в России сейчас не существует какого-то общего федерального закона, который бы регламентировал рассматриваемые принципы в универсальном для всех компаний виде. Российскими предприятиями ESG-принципы реализуются в большей мере как добровольная программа, которая держится на собственном осознании руководством предприятий важности ответственного подхода к окружающей среде и социуму.

Однако можно сказать, что у нас существуют законы, которые работают в рамках этой концепции, но они не представляют собой единый закон, охватывающий ESG-принципы в целом. Примером здесь может послужить экологическое законодательство – Федеральный закон «Об охране окружающей среды», «Об отходах производства и потребления», «Об использовании атомной энергии», а также другие законы, которые регулируют вопросы воздействия предприятий на окружающую среду. Говоря о социальном направлении ESG, можно вспомнить наше трудовое законодательство, которое защищает права работников, регламентирует требования охраны труда и обеспечивает социальные гарантии. Что касается такой составляющей, как корпоративное управление, в России есть законодательство об этом, которое выражается в законе «Об акционерных обществах», Гражданском кодексе России и законах о рынке ценных бумаг, нормирующих их прозрачность, подотчетность, защиту прав акционеров и так далее.

Перспективы внедрения принципов устойчивого развития можно проследить на примере принятой правительством стратегии социально-экономического развития России, включающую планы по снижению уровня выбросов парниковых газов до 2050 года.

Исходя из этого можно сделать вывод, что хотя в России не регламентируется единым образом концепция ESG-принципов, их содержание имеет значение для государства и их внедрение и соблюдение регламентируется отдельными законами для конкретных экономических сфер или отраслей.

Принципам ESG на текущий момент уделяют большое внимание самые крупные и влиятельные российские корпорации. Они регулярно упоминают свою нацеленность на соответствие данным принципам в своих стратегических программах, а также в нефинансовых отчетах представляют информацию о том, что ими уже было достигнуто в этой области и какие исходя из этого открываются перспективы.

### Список литературы

1. Сайт Правительства РФ. URL: <http://government.ru/news/43708/>.
2. Концепция ESG. URL: <https://books.econ.msu.ru>.
3. Сайт Сбера. Принципы ESG: что это такое и как внедрить в бизнес. URL: [https://www.sberbank.com/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/principy-esg-cto-eto-takoe-i-kak-vnedrit-v-biznes#glavnoe](https://www.sberbank.com/ru/s_m_business/pro_business/principy-esg-cto-eto-takoe-i-kak-vnedrit-v-biznes#glavnoe).

## **Роль университета как драйвера регионального развития: экономико-правовые инструменты интеграции с цифровой индустрией**

### **The role of the university as a driver of regional development: economic and legal tools of integration with the digital industry**

**Першин С.А.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов,  
Национальный исследовательский Томский политехнический университет  
Pershin S.A.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of finance,  
National Research Tomsk Polytechnic University

**Аннотация.** В статье исследуется роль современного университета в качестве ключевого актора регионального развития, акцентируется необходимость формирования эффективных экономико-правовых инструментов его интеграции с предприятиями цифровой индустрии. На основе анализа статистических данных по ряду регионов Сибирского федерального округа (СФО) и экспертных оценок выявляются институциональные барьеры и драйверы такой интеграции. Эмпирической базой послужили данные Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки России, а также результаты авторского опроса представителей ИТ-компаний и университетов Томской и Новосибирской областей ( $n = 47$ ). Результаты демонстрируют положительную, но нелинейную корреляцию между уровнем кооперации вуза с цифровым сектором и комплексными показателями социально-экономического развития региона. Делается вывод о том, что существующие модели финансирования и нормативно-правовое регулирование зачастую не успевают за динамикой технологических изменений, ограничивая трансляцию интеллектуального потенциала университета в реальный сектор экономики. Предлагаются конкретные меры по адаптации механизмов государственного задания, регулирования интеллектуальной собственности и создания гибких организационно-правовых форм коллаборации.

**Ключевые слова:** университет, региональное развитие, цифровая индустрия, экономико-правовые механизмы, интеграция, Сибирский федеральный округ.

**Abstract.** The article examines the role of the modern university as a key actor in regional development, emphasizing the need to form effective economic and legal tools for its integration with digital industry enterprises. Based on the analysis of statistical data for a number of regions of the Siberian Federal District (SFD) and expert assessments, institutional barriers and drivers of such integration are identified. The empirical base was the data of the Monitoring of the effectiveness of higher education institutions of the Russian Ministry of science and higher education, as well as the results of an author's survey of representatives of IT companies and universities in the Tomsk and Novosibirsk regions ( $n = 47$ ). The results demonstrate a positive but nonlinear correlation between the level of university cooperation with the digital sector and comprehensive indicators of socio-economic development of the region. It is concluded that existing financing models and regulatory frameworks often do not keep pace with the dynamics of technological change, limiting the translation of the university's intellectual potential into the real sector of the economy. Specific measures are proposed to adapt the mechanisms of the state task, regulation of intellectual property and the creation of flexible organizational and legal forms of collaboration.

**Keywords:** university, regional development, digital industry, economic and legal mechanisms, integration, Siberian Federal District.

В современных условиях цифровой трансформации национальной экономики университеты перестают быть сугубо образовательными учреждениями, трансформируясь в полноправных агентов экономического роста и системные элементы региональных инновационных экосистем. Данный процесс особенно актуален для регионов, стремящихся преодолеть сырьевую зависимость и сформировать конкурентоспособный технологический уклад. В этой связи исследование экономико-правовых инструментов, опосредующих интеграцию университета с цифровой индустрией, представляет значительный научный и практический интерес. Целью данной работы является эмпирическая оценка эффективности существующих механизмов взаимодействия и разработка предложений по их оптимизации для усиления драйверной функции университета в регионе.

Теоретической основой исследования выступают концепции «университета третьей миссии» и региональных инновационных систем. Как отмечают Т.В. Архипова и М.Г. Сидоренко, цифровизация создает новые драйверы развития социально-экономических систем, среди которых ключевая роль отводится способности генерировать и внедрять новые знания и технологии [1]. Университет в данном контексте выступает концентрированным источником такого ресурса. Однако, как показывает практика, прямой трансфер знаний затруднен институциональными барьерами. А.В. Ломоносов в своих работах, посвященных региональному рынку высшего образования и оценке эффективности его бюджетного финансирования, справедливо указывает на значительную дифференциацию потенциала вузов и их вклада в развитие территорий, что обусловлено в том числе несовершенством инструментов финансирования и управления [4, 5].

Эмпирическая часть исследования построена на анализе данных за 2020-2024 годы. В качестве основного показателя глубины интеграции ( $Y$ ) использован комплексный индекс, рассчитанный на основе: доли внебюджетных доходов вуза от НИОКР для IT-сектора; количества действующих совместных образовательных программ с IT-компаниями; числа малых инновационных предприятий (МИП), созданных университетом в сфере информационных технологий. Данные были нормализованы и агрегированы для 12 вузов-лидеров из 5 субъектов СФО (Томская, Новосибирская, Кемеровская области, Алтайский и Красноярский края). В качестве показателя регионального развития ( $X$ ) использован сводный индекс, включающий темпы роста валового регионального продукта (ВРП), долю высокотехнологичного сектора в экономике и уровень инновационной активности организаций (по данным Росстата).

Корреляционный анализ выявил умеренную положительную связь между показателями ( $r = 0,61$ ), что подтверждает значимость интеграции для развития региона. Однако кластерный анализ позволил выделить две группы. В первую группу вошли университеты, демонстрирующие высокие значения индекса интеграции при поддержке развитой региональной нормативной базы (например, специальные программы кооперации, налоговые льготы для промышленных партнеров). Их регионы показывают стабильный рост  $X$ . Во вторую группу попали вузы с сопоставимым научно-кадровым потенциалом, но низким  $Y$ . Экспертный опрос, проведенный среди представителей этих университетов и местных IT-компаний ( $n = 47$ ), показал, что ключевыми барьерами являются не столько экономические, сколько правовые и организационные факторы.

К наиболее значимым проблемам респонденты отнесли: 1) негибкость механизма государственного задания, не учитывающего потребности цифровой индустрии в конкретных компетенциях и быстрых форматах обучения [5]; 2)

сложность и длительность процедур оформления результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и их последующей коммерциализации, что отпугивает промышленных партнеров, работающих в условиях высококонкурентного рынка; 3) дефицит готовых организационно-правовых форм для сетевого взаимодействия, таких как консорциумы или центры компетенций с особым правовым статусом. Как отмечает Т.А. Бельчик, развитие проектной деятельности в вузе, выступающей естественным мостом к бизнесу, также требует адаптации внутренних регламентов и стимулирования [2]. При этом запрос цифровой индустрии, как подчеркивает А.В. Ломоносов, концентрируется не только вокруг IT-специальностей в чистом виде, но и вокруг междисциплинарных направлений, что требует новых подходов к формированию образовательных программ [3].

Таким образом, усиление драйверной функции университета в региональном развитии в контексте интеграции с цифровой индустрией требует комплексной адаптации существующих экономико-правовых инструментов и формирования новых механизмов, адекватных вызовам технологической трансформации. Проблема носит системный характер, поскольку затрагивает вопросы бюджетного планирования, гражданско-правового регулирования, управления интеллектуальной собственностью и организационного дизайна взаимодействующих институтов. Выявленная в ходе исследования положительная, но нелинейная корреляция между глубиной интеграции и показателями регионального развития указывает на наличие значительных неиспользуемых резервов, реализация которых блокируется институциональными барьерами. Следовательно, предложения по корректировке должны быть нацелены на создание целостной экосистемы кооперации, снижающей трансакционные издержки для всех участников и формирующей долгосрочные стимулы к сотрудничеству.

На основе результатов эмпирического анализа и экспертных оценок предлагается следующий комплекс взаимосвязанных направлений корректировки, структурированный по уровням регулирования и ключевым проблемным узлам.

На федерально-региональном уровне регулирования финансово-экономических отношений первостепенное значение приобретает реформа подхода к формированию государственного задания для вузов. Существующая жесткая модель, ориентированная преимущественно на основные образовательные программы бакалавриата и магистратуры, не соответствует динамичному характеру потребностей цифровой индустрии в быстром обновлении компетенций кадров. В этой связи необходимо законодательное закрепление и бюджетное обеспечение механизма «гибких модулей» или «специальных квот» в рамках государственного задания. Эти модули должны позволять университету по прямому запросу промышленных партнеров, подтвержденному трехсторонним соглашением с региональными органами власти, оперативно разрабатывать и реализовывать короткие (от 72 до 500 часов) программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации по критическим для региона цифровым направлениям, таким как анализ больших данных, кибербезопасность, промышленный интернет вещей. Финансирование таких модулей могло бы осуществляться по софинансируемому принципу: часть средств – из регионального бюджета в рамках программ развития, часть – от компании-заказчика. Это создаст экономический инструмент, напрямую увязывающий образовательную деятельность вуза с актуальными запросами реального сектора экономики, повысив его финансовую устойчивость и значимость для региона.

На уровне гражданско-правового и корпоративного регулирования взаимодействия ключевой проблемой является правовая неопределенность и

сложность процедур, сопровождающих совместные проекты. Для ее преодоления требуется инициатива на уровне субъектов Федерации по разработке, правовой экспертизе и широкому внедрению пакета типовых (рамочных) соглашений. Эти документы должны охватывать весь цикл коллаборации: от договора о сетевой форме реализации образовательной программы и соглашения о проведении совместных НИОКР до учредительных документов малых инновационных предприятий (МИП). Наиболее важным элементом является типовое положение о распределении прав на результаты интеллектуальной деятельности (РИД). Оно должно предусматривать упрощенные, прозрачные и предсказуемые модели: от закрепления исключительного права за индустриальным партнером при условии роялти в пользу университета до создания совместных правообладющих структур. Такой подход минимизирует время на согласование условий, снижает риски конфликтов и формирует атмосферу доверия, что особенно важно для среднего и малого IT-бизнеса, не обладающего значительными юридическими ресурсами. Региональные власти могут выступать гарантом и модератором процесса, аккумулируя лучшие практики и обеспечивая их тиражирование.

На организационно-управленческом уровне для консолидации разрозненных инициатив и придания им масштаба целесообразно создание на базе ведущих университетов специализированных инжиниринговых центров цифрового профиля с особым юридическим статусом. Речь идет не о традиционных структурных подразделениях вуза, а о гибридных организациях, возможно, в форме автономных некоммерческих организаций (АНО) или хозяйственных партнерств, учредителями которых выступают университет, группа IT-компаний и, потенциально, региональный фонд развития. Такой центр должен получить право вести лицензированную образовательную деятельность (дополнительное профессиональное образование), проводить коммерческие НИОКР, оказывать консалтинговые и внедренческие услуги, а также управлять активами, включая права на РИД. Его особая правосубъектность позволит сочетать академическую гибкость с предпринимательской эффективностью, создав «единое окно» для бизнеса, заинтересованного в ресурсах университета. Финансовые инструменты стимулирования могут включать гранты на создание таких центров из федеральных и региональных фондов, а также особые условия налогообложения их деятельности в первые годы работы.

Данные меры, реализуемые в комплексе, позволят трансформировать существующую, зачастую фрагментарную и проектно-ориентированную кооперацию в устойчивую, институционализированную и взаимовыгодную системную связь. В рамках такой модели университет перестанет быть просто поставщиком кадров и эпизодическим исполнителем НИОКР, а станет полноправным стратегическим партнером в построении цифровой экономики региона. Он будет выступать в роли центра компетенций, платформы для генерации и тестирования инноваций, точки притяжения талантов и инвестиций. Это, в свою очередь, приведет к синергетическому эффекту: повышению конкурентоспособности региональных IT-компаний, созданию высокопроизводительных рабочих мест, росту налоговых поступлений и, как следствие, к качественному усилению социально-экономического развития всей территории. Таким образом, адаптация экономико-правовых инструментов является не технической задачей, а стратегическим условием для реализации университетом своей миссии в качестве полноценного драйвера технологического обновления и устойчивого роста своего региона.



### Список литературы

1. Архипова Т.В., Сидоренко М.Г. Драйверы устойчивого развития социально-экономических систем в условиях цифровизации: региональный аспект // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 7-2. С. 189-195.
2. Бельчик Т.А. Развитие навыков управления проектами в университете как драйвер регионального развития // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. № 4. С. 620-629.
3. Ломоносов А.В. Информатика и вычислительная техника: проблемы и особенности направлений подготовки // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 4. С. 148-158.
4. Ломоносов А.В. Особенности формирования регионального рынка высшего образования (на примере Сибирского федерального округа) // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 2. С. 76-80.
5. Ломоносов А.В. Оценка эффективности бюджетного финансирования в разрезе направлений подготовки высшего образования // Инновации и инвестиции. 2024. № 11. С. 436-438.

# **Интеграция риск-ориентированного подхода в систему государственного финансового контроля для предотвращения угроз экономической безопасности**

## **Integrating a risk-based approach into the state financial control system to prevent threats to economic security**

**Иванов А.В.**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономической безопасности, финансов и экономического анализа,  
Московского ордена Почета университет Министерства внутренних дел Российской Федерации им. В.Я. Кикотя

Ivanov A.V.

Candidate of economic sciences,  
associate professor of department of economic security, finance and economic analysis,  
Kikot Moscow University of the Ministry of the Interior of Russia

**Аннотация.** В условиях нарастания фискальных, долговых и коррупционных рисков интеграция риск-ориентированного подхода в систему государственного финансового контроля выступает ключевым инструментом предотвращения угроз экономической безопасности. Цель статьи заключается в обосновании концептуальных и методических основ внедрения риск-ориентированной модели в практику органов финансового контроля для повышения результативности выявления и предупреждения нарушений в сфере публичных финансов.

**Ключевые слова:** фискальные риски, экономическая безопасность, финансовый контроль, коррупционные риски, оценка рисков.

**Abstract.** In the face of increasing fiscal, debt, and corruption risks, integrating a risk-based approach into the public financial control system is a key tool for preventing economic security threats. The purpose of this article is to substantiate the conceptual and methodological foundations for implementing a risk-based model in the practice of financial control bodies to improve the effectiveness of identifying and preventing violations in public finance.

**Keywords:** fiscal risks, economic security, financial control, corruption risks, risk assessment.

Современное развитие национальных финансовых систем сопровождается усилением фискальных, долговых и коррупционных рисков, что напрямую влияет на устойчивость бюджетной системы и уровень экономической безопасности государства. Усложнение финансовых потоков, рост объемов перераспределения ресурсов через сектор публичных финансов, расширение инструментов финансовой поддержки экономики и социальной сферы объективно повышают вероятность нецелевого и неэффективного использования бюджетных средств. В этих условиях традиционные механизмы государственного финансового контроля, ориентированные преимущественно на последующую проверку и фиксацию уже совершенных нарушений, оказываются недостаточно результативными для своевременного предупреждения системных угроз.

Также следует отметить нестабильность внешнеэкономической среды, санкционное давление, колебания конъюнктуры мировых рынков, рост объемов



государственного долга и бюджетных обязательств. Эти факторы формируют комплекс фискальных и долговых рисков, реализация которых способна подорвать устойчивость бюджетной системы и ограничить возможности государства по выполнению своих социальных и инвестиционных функций.

Современное развитие государственного финансового контроля и аудита характеризуется постоянными преобразованиями организационного характера, внедрением нового методического инструментария и цифровых форм реализации контрольных и экспертно-аналитических мероприятий. Помимо этого изменения связаны и с совершенствованием существующих подходов, что влияет на периодичность мероприятий, развитие нормативного правового и методического обеспечения, улучшение качества реализации контрольной деятельности, определение первоочередности предупреждения возможных нарушений и реализации бюджетных рисков. Так в современных условиях повышения финансовой ответственности, государственный финансовый контроль и аудит становятся одним из наиболее важных и действенных инструментов для заблаговременного выявления и пресечения финансовых нарушений [4].

В этих условиях возрастает значимость риск-ориентированного подхода как концептуальной основы реформирования системы государственного финансового контроля. Суть данного подхода заключается в смещении акцента с тотальной, формально однородной проверки всех объектов к дифференцированной, приоритетной проверке тех сфер и субъектов, где вероятность нарушений и масштаб возможных негативных последствий для экономической безопасности максимальны. Интеграция риск-ориентированных методов (идентификация, оценка, ранжирование рисков, формирование риск-профилей объектов контроля, мониторинг индикаторов риска) позволяет придать контрольно-надзорной деятельности более проактивный, превентивный характер и повысить эффективность использования ограниченных ресурсов контрольных органов.

Актуальность темы также усиливается в связи с цифровой трансформацией государственного управления и развитием информационно-аналитических систем в сфере публичных финансов. Широкое использование больших данных, онлайн-мониторинга бюджетных операций, автоматизированных систем учета и отчетности создает объективные предпосылки для внедрения риск-аналитики в практику государственного финансового контроля. Однако отсутствие целостной концепции интеграции риск-ориентированного подхода, единых методических подходов к классификации рисков, разработке критериев и индикаторов риска, а также к формированию риск-профилей объектов контроля ограничивает возможности использования цифровых инструментов для обеспечения экономической безопасности.

Таким образом, необходимость адаптации системы государственного финансового контроля к новым вызовам и угрозам, обусловленным ростом фискальных, долговых и коррупционных рисков, требованиями обеспечения экономической безопасности и возможностями цифровой трансформации, обуславливает высокую актуальность исследования концептуальных и методических основ внедрения риск-ориентированного подхода в практику органов финансового контроля.

Государственный финансовый контроль и аудит представляются важной составляющей бюджетного процесса Российской Федерации, обеспечивая законность, целевой характер и эффективность управления средствами бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Необходимо отметить, что государственный финансовый контроль реализуется органами внутреннего и внешнего государственного финансового контроля, при этом в отношении внешнего государственного финансового контроля применяется синонимичное понятие – государственный аудит, закрепленное федеральным законом № 41-ФЗ [2]. Категориальный аппарат государственного финансового контроля и аудита содержит множественность подходов к его содержанию, однако неизменно одно – недопущение нарушений бюджетного законодательства. Так в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации, государственный финансовый контроль представляет собой процесс по обеспечению соблюдения правовых актов, обуславливающих бюджетные правоотношения, а также публичные нормативные обязательства и обязательства по выплатам физическим лицам из бюджета, а также соблюдению договоров, соглашений и контрактов о предоставлении средств из бюджета [1].

Государственный финансовый контроль выступает одним из ключевых институтов обеспечения экономической безопасности, поскольку обеспечивает правомерность, результативность и прозрачность использования публичных финансов, формирует условия для предотвращения и минимизации фискальных, долговых и коррупционных рисков. Однако эффективность контрольной деятельности в данном контексте определяется не только объемом и частотой контрольных мероприятий, но и их содержательной направленностью, способностью своевременно выявлять и нейтрализовать наиболее значимые угрозы. В этом аспекте риск-ориентированный подход приобретает принципиальное значение как концептуальная основа переориентации финансового контроля с фиксации свершившихся нарушений на раннюю диагностику и предупреждение опасных для экономической безопасности тенденций.

Специалисты рассматривают государственный финансовый контроль, с одной стороны, как процесс по определению законности, связывая его с контрольной функцией финансов, с другой – как процесс, предполагающий также оценку эффективности использования финансовых ресурсов, выделяя приоритетно контрольную функцию управления, т.е. определяются различные виды государственного финансового контроля (внешний и внутренний), имеющие различное целеполагание [5].

Риск-ориентированный подход используется на стадии планирования контрольных мероприятий. Информационной базой, характерной для органов внутреннего государственного финансового контроля в части применения риск-ориентированного подхода, выступают значения показателей качества финансового менеджмента объекта контроля, значения показателей качества управления финансами в публично-правовых образованиях, получающих целевые межбюджетные трансферты и др. [3].

Риск-ориентированный подход позволяет увязать приоритеты контрольной деятельности с параметрами экономической безопасности через систему

индикаторов и критериев риска. Идентификация и оценка бюджетных, фискальных, долговых и коррупционных рисков, а также их ранжирование по степени вероятности и масштабу потенциального ущерба создают основу для целенаправленного перераспределения ресурсов контрольных органов в пользу наиболее уязвимых сфер и объектов. Тем самым обеспечивается концентрация усилий на тех направлениях, где нарушения могут привести к дестабилизации бюджетной системы, росту долговой нагрузки, снижению доходной базы, утрате управляемости в реализации государственных программ и национальных проектов.

С позиций экономической безопасности риск-ориентированный подход выполняет ряд ключевых функций. Во-первых, диагностическую, обеспечивая своевременное выявление нарастающих дисбалансов и негативных тенденций в сфере государственных финансов (рост дефицита бюджета, превышение пороговых значений государственного долга, ухудшение структуры доходов и расходов, концентрация нарушений в отдельных отраслях или регионах, рост объемов неэффективных и нецелевых расходов). Во-вторых, превентивную, позволяя на основе анализа факторов риска и уязвимостей вырабатывать меры по их нейтрализации до наступления кризисных последствий (корректировка бюджетной и долговой политики, усиление регламентов и процедур, совершенствование системы внутреннего финансового контроля и аудита). В-третьих, координационную, обеспечивая согласование действий различных органов государственной власти и контрольных институтов в части управления рисками и угрозами экономической безопасности.

Особое значение риск-ориентированный подход имеет в части противодействия коррупции и хищениям в сфере публичных финансов. Формирование риск-профилей по видам расходов, отраслям, формам предоставления бюджетной поддержки позволяет выделить зоны с повышенной вероятностью коррупционных проявлений и сконцентрировать в них усилия по контролю и профилактике. Анализ аномалий в динамике и структуре расходов, повторяющихся схем нарушений, зависимостей между отдельными решениями и их финансовыми последствиями способствует выстраиванию более эффективной антикоррупционной политики, что напрямую связано с укреплением экономической безопасности.

Не менее важна роль риск-ориентированного подхода в обеспечении устойчивости межбюджетных отношений и региональной экономической безопасности. Применение риск-аналитики к оценке финансового состояния субъектов Федерации и муниципальных образований позволяет выявлять проблемные территории, прогнозировать вероятность фискальных кризисов и заблаговременно принимать меры финансового оздоровления. Тем самым снижается риск возникновения каскадных эффектов, когда нестабильность отдельных региональных бюджетов трансформируется в угрозу для устойчивости всей бюджетной системы.

Важной составляющей роли риск-ориентированного подхода является его интеграция в системы стратегического и бюджетного планирования. Учет рисков и угроз экономической безопасности при разработке бюджетной и долговой политики, государственных программ, национальных проектов, инвестиционных инициатив позволяет повысить реалистичность и устойчивость плановых

параметров, минимизировать вероятность недостижения целевых показателей из-за недооцененных финансовых рисков. Встраивание риск-ориентированных механизмов в контрольно-надзорные процессы способствует формированию сквозной системы управления рисками, охватывающей все стадии бюджетного цикла – от планирования и распределения до исполнения и оценки результатов.

Таким образом, риск-ориентированный подход в системе государственного финансового контроля выступает важным инструментом обеспечения экономической безопасности, позволяя трансформировать контроль из преимущественно ретроспективной и формально-правовой функции в элемент стратегического управления рисками, непосредственно влияющий на устойчивость бюджетной системы, финансовую стабильность и способность государства выполнять свои социально-экономические обязательства.

Методологическое обеспечение риск-ориентированного подхода в сфере государственных финансов базируется на разработке целостной системы понятий, принципов, методов и процедур, обеспечивающих идентификацию, измерение, классификацию и оценку рисков, а также принятие управленческих решений по их минимизации. В отличие от частного сектора, где риск трактуется преимущественно как вероятность финансовых потерь для собственников капитала, в публичных финансах риски имеют более широкий смысл, затрагивая не только фискальные параметры, но и социальные, институциональные и макроэкономические последствия. Соответственно, методологические подходы к оценке рисков в государственном секторе должны учитывать многомерность и межотраслевой характер угроз.

В теоретическом плане риски в сфере государственных финансов можно определить как вероятность неблагоприятных событий и состояний, приводящих к отклонению фактических параметров бюджетной системы, налогово-бюджетной и долговой политики от плановых значений и/или к возникновению потерь публичных ресурсов, снижению эффективности и результативности их использования. К числу таких рисков относятся бюджетные (дефицитные и расходные), доходные и налоговые, долговые, валютные и процентные, ликвидностные, операционные, правовые, управленческие, коррупционные и мошеннические, а также репутационные и институциональные. Их реализация способна подорвать устойчивость финансовой системы государства, ухудшить показатели экономической безопасности, привести к росту социальной напряженности.

Методологическая база оценки рисков в сфере государственных финансов опирается на сочетание качественных и количественных методов анализа. К качественным относятся экспертные оценки, контент-анализ нормативной и управленческой документации, анализ бизнес-процессов и процедур, выявление «узких мест» и институциональных уязвимостей, оценка корпоративной (административной) культуры и системы стимулирования должностных лиц. Количественные методы включают статистический анализ, построение индексов и интегральных показателей риска, применение эконометрических моделей, сценарный анализ, стресс-тестирование, методику пороговых значений и индикаторный подход.

Важным методологическим инструментом является построение матриц рисков, позволяющих соотнести вероятность наступления риска с масштабом возможного ущерба для бюджетной системы и экономической безопасности. На основе таких матриц риски ранжируются по критериям значимости, что служит основой для формирования приоритетов контроля и распределения ресурсов. Распространенной практикой становится использование скоринговых моделей и

бального оценивания, когда объектам контроля, видам операций, проектам или программам присваивается определенный уровень риска в зависимости от совокупности количественных и качественных индикаторов.

Разработка системы индикаторов риска и методика их расчета занимают центральное место в методологических основах риск-ориентированного подхода. Для разных видов рисков формируются наборы показателей, отражающих как текущую ситуацию, так и динамику и потенциальные тенденции. К каждому индикатору устанавливаются пороговые (граничные) значения, превышение которых сигнализирует о повышенном уровне риска и требует реакции со стороны органов управления и контроля.

Важной частью методологии является формирование карт рисков и риск-профилей объектов контроля. Карта рисков представляет собой структурированное описание ключевых рисков по видам деятельности, процессам, программам или подразделениям с указанием их вероятности, последствий, ответственных лиц и действующих мер контроля. Риск-профиль объекта бюджетных правоотношений формируется на основе анализа совокупности индикаторов и результатов прошлых проверок, что позволяет дифференцировать частоту и глубину контрольных мероприятий в зависимости от уровня риска.

Методологические основы оценки и классификации рисков в сфере государственных финансов опираются также на ряд принципов:

- системность (учет взаимосвязей между различными видами рисков и уровнями бюджетной системы), комплексность (использование широкого круга источников информации и методов анализа);
- приоритет превенции (ориентация на предупреждение нарушений, а не только их фиксацию);
- адаптивность (способность методик к регулярному обновлению в связи с изменением внешних и внутренних условий);
- институциональная согласованность (увязка методологических подходов различных органов власти и контроля);
- прозрачность и воспроизводимость (понятность критериев и процедур оценки для участников бюджетного процесса).

Существенное значение в современных условиях приобретает цифровизация методологии оценки рисков, основанная на использовании больших данных, автоматизированных систем учета и отчетности, интеграции информационных ресурсов – системы казначейского исполнения бюджета, государственные информационные системы в сфере закупок, налоговые и таможенные базы данных, реестры государственных и муниципальных услуг, результаты контрольно-надзорной деятельности. Это позволяет автоматизировать сбор и обработку индикаторов, формировать динамические риск-профили в режиме близком к реальному времени, оперативно выявлять аномалии и тенденции, усиливать аналитическую составляющую государственного финансового контроля.

Таким образом, методологические основы оценки и классификации рисков в сфере государственных финансов представляют собой многоуровневую систему, включающую концептуальное определение рисков, их структурирование и классификацию, разработку индикаторов и пороговых значений, применение качественных и количественных методов анализа, формирование матриц и карт рисков, а также интеграцию этих элементов в практику органов финансового контроля. От полноты и научной обоснованности данной методологической базы напрямую зависят результативность риск-ориентированного подхода и его вклад в обеспечение экономической безопасности государства.

### Список литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ. Собрание законодательства Российской Федерации от 3 августа 1998 г. № 31. Ст. 3823.
2. О Счетной палате Российской Федерации: Федеральный закон от 05.04.2013 № 41-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144621/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144621/).
3. Лукашов А.И. Государственный финансовый контроль: современные вызовы и направления совершенствования // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. №1. С. 20-38.
4. Лысенко А.А., Цику С.Ю. Государственный финансовый контроль и аудит: результаты мероприятий и перспективы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 2-1. С. 94-99.
5. Хребтова Т.П. Государственный финансовый контроль: сущность, содержание, виды // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Образование и педагогические науки. 2021. № 1. С. 279-286.

## Основные принципы стратегического планирования бизнес-процессов на предприятии

## Basic principles of strategic business process planning at an industrial enterprise

**Щербаков В.В.**

Аспирант,

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

Shcherbakov V.A.

Postgraduate student,

Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В данной статье поднимается вопрос разнообразных преимуществ использования стратегического планирования бизнес-процессов на предприятии. Анализируются существующие на данный момент принципы и правила работы, применяемые в процессе стратегического планирования. Выявляются методы совершенствования оценки факторов, которые могут повлиять на дальнейшую деятельность предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, стратегия, планирование, бизнес-процессы, промышленность, принципы.

**Abstract.** This article raises the issue of various advantages of using strategic planning of business processes at the enterprise. The existing principles and rules of work applied in the process of strategic planning are analyzed at the moment. Methods of improving the assessment of factors that can affect the further activity of the enterprise are revealed.

**Keywords:** enterprise, strategy, planning, business processes, industry, principles.

Одним из наиболее актуальных вопросов на предприятии с экономической точки зрения в двадцать первом веке выступает исследование и дальнейшее развитие стратегического планирования бизнес-процессов, а также его основных принципов. Данные принципы являются вспомогательными инструментами для значительного повышения точности принятия решений и их эффективности в дальнейшей работе. Машинное обучение, искусственный интеллект, а также анализ средних и больших массивов данных являются основными в списке инструментов стратегического планирования в современной организации.

Планирование и прогнозирование используются во многих направлениях управленческой деятельности, чаще всего в экономике, в бизнесе, на предприятиях, в государственных структурах на этапе планирования социально-экономического развития. Детальное изучение результативности бизнес-процессов является одним из наиболее важных элементов в совершенствовании прогнозирования и стратегического планирования.

В данной статье рассматривается ряд основных принципов, используемых в стратегическом планировании на предприятии. В соответствии с положениями Федерального закона от 28.06.2014 №172-ФЗ (в редакции от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации», а также другими нормативными документами определены тринадцать ключевых принципов, которыми

руководствуются при стратегическом планировании. Ключевыми из них, по мнению специалиста в области экономических наук Б.М. Суропова, являются:

- Системность. Предприятие рассматривается как взаимосвязанная система, взаимодействующая с внешней средой. Стратегия должна учитывать все элементы и обеспечивать их согласованную работу.

- Непрерывность. Стратегическое планирование – это непрерывный процесс. Стратегия должна регулярно пересматриваться и адаптироваться к изменениям.

- Адаптивность (гибкость). Стратегия должна быть гибкой и предусматривать возможность реагирования на неожиданные изменения, как внутри компании, так и во внешней среде. Это включает в себя разработку альтернативных планов и наличие резервов.

- Вовлеченность. Разработка стратегии должна быть совместным процессом, в котором участвуют сотрудники разных уровней. Это позволяет учесть различные точки зрения и облегчает реализацию стратегии.

- Измеримость. Стратегические цели должны быть четко сформулированы и измеримы, с использованием количественных показателей для оценки прогресса.

- Целенаправленность. Все усилия должны быть направлены на достижение главной цели компании или приоритетных целей развития.

- Сквозное планирование. Все аспекты деятельности компании должны быть интегрированы в единую систему планирования, с учетом общих ресурсов и временных рамок.

- Централизация планирования. Планирование должно объединять усилия различных подразделений и сотрудников, имеющих разные цели, для достижения общей цели компании.

- Сбалансированность планов. Планы должны быть сбалансированы, обеспечивая возможность корректировки приоритетов и распределения ресурсов между различными направлениями деятельности.

- Информационное и методическое единство. Необходимо создать единую систему сбора, хранения, обмена и использования информации для планирования на всех уровнях, обеспечивая необходимую стандартизацию данных [5, С. 108].

Одним из наиболее ключевых правил в стратегическом планировании на предприятии является принцип гибкости и непрерывности планирования. Стратегия является директивным документом, который опирается на фиксированные постоянные индикаторы, в определенных рамках формирующий цель и задачи. Однако в современных условиях стратегическое планирование представляет собой достаточно гибкий ориентировочный процесс, позволяющий на постоянной основе оценивать и корректировать стратегию. При этом фактор того, является ли планирование краткосрочным или долгосрочным, не является основополагающим. Корректировке по итогам оценивания стратегии часто вносятся в целевые установки, которые прописаны в документах стратегического планирования, а также на следующем этапе, в механизмы реализации стратегии. Различные внутренние или внешние факторы могут влиять на многие этапы стратегии еще на этапе ее планирования. Выявление проблем содержания самой стратегии также могут стать причиной для внесения определенных корректировок [1, С. 23].



Процесс реализации стратегии неотделим от первого этапа планирования – начального. Стратегическое планирование – это непрерывный процесс, который не заканчивается с утверждением стратегии. Он продолжается на протяжении всего срока действия принятых документов, поскольку реализация стратегии тесно связана с самим планированием. Поэтому некорректно считать стратегию конечным продуктом, скорее, это рабочий инструмент. Истинный результат стратегического планирования – это достижение намеченных целей и решение поставленных задач.

В условиях кризисных явлений в социально-экономической сфере значение стратегического планирования на предприятиях, в том числе промышленных, возрастает по причине большего влияния внутренних и внешних факторов, способствующих внесению последовательных изменений в стратегию [2, С. 21].

В заключении необходимо отметить, что практически все перечисленные в данной работе ключевые принципы стратегического планирования бизнес-процессов на предприятии являются актуальными в различных аспектах деятельности организаций. В частности принцип гибкости и адаптивности приобретает наибольшую важность. В будущем, возможно, будут появляться новые современные принципы стратегического планирования, а также модернизироваться и нынешние. Существует необходимость в детальном исследовании основ методологии, на которой базируются бизнес-процессы и процесс разработки стратегии, поскольку такое исследование является ключевым элементом для успешного управления предприятием в современных условиях.

### Список литературы

1. Герасименко О.А. Стратегический финансовый менеджмент и его особенности в аграрных формированиях. Учебное пособие. Краснодар. 2024. Изд. «КубГАУ». 125 с.
2. Калиновский Д.О., Куприянов А.В., Коновал С.Э. Современные технологии прогнозирования в бизнесе // Молодой ученый. 2023. № 41. С. 18-23.
3. Коробкова Ю.Ю., Чусовитин Д.Ю. Анализ особенностей функционирования системы стратегического планирования на примере компании ПАО «Газпром нефть» // Инновации и инвестиции. 2021. № 6. С. 40-43.
4. Литуева А.А. Применение методов прогнозирования при принятии решений о капиталовложениях в ОАО «Лукойл» // Журнал «Экономика и социум». 2024. № 6. С. 103-108.
5. Светуньков И.С., Светуньков С.Г. Методы социально-экономического прогнозирования в 2 т. Т. 1 Теория и методология. Учебник и практикум для вузов. М. 2023. Изд. «Юрайт». 351 с.
6. Суропов Б.М. Характеристика компьютерных программ в области анализа, прогнозирования и планирования деятельности предприятия // Вестник науки и образования. 2021. № 5. С. 11-14.
7. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (в редакции от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=474531>.

# **Базовые характеристики экономической безопасности предприятия корпоративного питания в условиях цифровизации**

## **Basic characteristics of the economic security of a corporate catering enterprise in the context of digitalization**

**Сосницкая С.В.**

Аспирант,

Международный банковский институт им. Анатолия Собчака

Sosnitskaya S.V.

Postgraduate student,

Anatoly Sobchak International Banking Institute

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются теоретико-методологические основы экономической безопасности предприятий корпоративного питания. Определяется сущность ЭБ как комплексного состояния защищенности ключевых экономических интересов субъекта хозяйствования от воздействия дестабилизирующих факторов внутренней и внешней среды. Выделены базовые характеристики системы экономической безопасности, релевантные для специфики функционирования предприятий корпоративного питания, включая производственную, финансовую, кадровую, правовую и информационную безопасность. Систематизированы базовые характеристики экономической безопасности предприятия корпоративного питания в условиях цифровизации.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, предприятие корпоративного питания, цифровизация, кибербезопасность.

**Abstract.** This article examines the theoretical and methodological foundations of economic security for corporate catering enterprises. It defines economic security as a comprehensive state of protecting a business entity's key economic interests from the impact of destabilizing factors in the internal and external environment. It identifies the key characteristics of an economic security system relevant to the specific functioning of corporate catering enterprises, including production, financial, personnel, legal, and information security. It also systematizes the key characteristics of economic security for corporate catering enterprises in the context of digitalization.

**Keywords:** economic security, corporate catering enterprise, digitalization, cybersecurity.

В условиях перманентной трансформации внешней среды и усиления конкурентного давления проблема обеспечения экономической безопасности (далее ЭБ) приобретает стратегическое значение для любого субъекта хозяйственной деятельности. Предприятия корпоративного питания (далее ПКП), занимающие значимый сегмент в структуре общественного питания, функционируют в условиях повышенных рисков, обусловленных как общими макроэкономическими трендами, так и спецификой отраслевых процессов.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется интенсивным проникновением цифровых технологий во все сферы хозяйственной деятельности. Процесс цифровизации трансформирует традиционные бизнес-модели, создавая новые возможности для оптимизации операционных процессов, повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий. Особую

актуальность данный тренд приобретает в секторе корпоративного питания (КР), где цифровые инновации (автоматизация складского учета, онлайн-платформы заказа, системы управления лояльностью, «умное» оборудование) становятся ключевыми факторами успеха.

Актуальность исследования сущности и характеристик экономической безопасности ПКП обусловлена необходимостью разработки адекватных механизмов управления рисками, способных минимизировать потенциальный ущерб и обеспечить устойчивое развитие данных организаций. Недостаточная проработка теоретических аспектов экономической безопасности в контексте данной отрасли обуславливает потребность в систематизации и уточнении понятийного аппарата.

Целью исследования является определение сущности экономической безопасности предприятия корпоративного питания и выявление ее базовых характеристик, детерминирующих формирование эффективной системы защиты экономических интересов в условиях цифровизации.

В современной научной литературе отсутствует унифицированный подход к определению категории «экономическая безопасность предприятия». Многообразие трактовок обусловлено комплексным и междисциплинарным характером данного феномена.

Под экономической безопасностью предприятия в общем виде понимается состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования [1]. Ключевым аспектом является способность системы к самосохранению и развитию в условиях воздействия дестабилизирующих факторов.

Сущность экономической безопасности реализуется через совокупность взаимосвязанных элементов:

- целеполагание – достижение финансовой устойчивости, максимизация прибыли, сохранение ресурсного потенциала;
- защищенность – наличие механизмов противодействия внутренним и внешним угрозам;
- устойчивость – способность системы адаптироваться к изменениям и сохранять траекторию развития;
- комплексность – интеграция всех функциональных составляющих деятельности предприятия в единую систему безопасности [2].

В контексте ПКП данное определение дополняется критически важным элементом – обеспечением безопасности конечного продукта, что напрямую коррелирует с репутационными и правовыми рисками.

Предприятия корпоративного питания обладают рядом уникальных характеристик, которые накладывают отпечаток на формирование системы их экономической безопасности. К таким характеристикам относятся:

- производственно-торговый цикл – объединение процессов закупки, хранения, переработки сырья и реализации готовой пищевой продукции;
- высокая зависимость от качества и безопасности сырья – критически важным является контроль входящих потоков и соблюдение санитарно-гигиенических норм [3];

– кадровая специфика – наличие значительного числа персонала, непосредственно вовлеченного в процесс производства пищевой продукции, что повышает риски, связанные с человеческим фактором [3];

– строгое государственное регулирование – деятельность ПКП подвергается жесткому контролю со стороны надзорных органов (Роспотребнадзор, ветеринарный контроль и др.) [4].

Исходя из данных особенностей, сущность экономической безопасности предприятия корпоративного питания определяется как интегральное состояние защищенности его экономических интересов [2], характеризующееся способностью системы управления эффективно противодействовать внешним и внутренним угрозам, обеспечивать непрерывность и безопасность производственного цикла (включая пищевую безопасность), поддерживать финансовую устойчивость и гарантировать долгосрочное устойчивое развитие.

Система экономической безопасности ПКП является многоуровневой и включает ряд функциональных составляющих или базовых характеристик, совокупность которых формирует комплексный защитный контур предприятия (см. табл. 1).

**Таблица 1**

**Базовые характеристики экономической безопасности ПКП**

<b>Функциональные составляющие экономической безопасности ПКП</b>	<b>Характеристика функциональной составляющей экономической безопасности ПКП</b>
Финансовая безопасность	Является фундаментом ЭБ любого предприятия. Для ПКП она характеризуется состоянием финансово-кредитной сферы, способным обеспечить стабильное финансирование текущей деятельности, платежеспособность, ликвидность и инвестиционную привлекательность. Ключевыми угрозами являются неэффективное управление денежными потоками, дебиторской и кредиторской задолженностью, а также риски, связанные с ценообразованием и рентабельностью оказываемых услуг
Производственная и технологическая безопасность (включая пищевую безопасность)	Данная характеристика имеет первостепенное значение для ПКП. Она охватывает не только защиту основных фондов и технологий, но и критически важный аспект – пищевую безопасность. Соблюдение принципов ХАССП (НАССР), контроль качества входящего сырья, соблюдение сроков годности и температурных режимов хранения являются не просто элементами производственного контроля, но и ключевыми детерминантами экономической безопасности. Нарушения в этой сфере влекут за собой риски массовых отравлений, иски потребителей, штрафы надзорных органов и катастрофический ущерб репутации
Кадровая безопасность	Человеческий фактор играет ключевую роль в ПКП. Кадровая безопасность направлена на минимизацию рисков, связанных с персоналом: хищения (продуктов, инвентаря), нарушение технологических карт, промышленный шпионаж, недобросовестная конкуренция (переманивание клиентов/рецептур). ЭБ обеспечивается через эффективную кадровую политику, систему отбора, обучения и мотивации персонала, а также внедрение механизмов материальной ответственности

<b>Функциональные составляющие экономической безопасности ПКП</b>	<b>Характеристика функциональной составляющей экономической безопасности ПКП</b>
Информационная безопасность	В условиях цифровизации информационная безопасность защищает критически важные данные: базы поставщиков, рецептуры блюд, финансовую отчетность, персональные данные клиентов и сотрудников. Угрозы включают кибератаки, утечки данных, несанкционированный доступ к коммерческой тайне
Правовая безопасность	Эта характеристика обеспечивает соответствие деятельности ПКП актуальным нормам законодательства Российской Федерации. В условиях жесткого регулирования отрасли правовая безопасность гарантирует защиту от неправомерных действий государственных органов, партнеров и конкурентов, а также минимизирует риски юридической ответственности

*Источник: составлено автором*

Экономическая безопасность предприятия корпоративного питания представляет собой сложную, многоаспектную систему, сущность которой выходит за рамки классического понимания ЭБ промышленных предприятий. Специфика отрасли требует интеграции общих подходов к защите экономических интересов с повышенным вниманием к вопросам пищевой, производственной и кадровой безопасности.

Базовые характеристики ЭБ ПКП (финансовая, производственная, кадровая, информационная и правовая безопасность) взаимосвязаны и взаимозависимы. Игнорирование любого из этих аспектов может привести к каскадному нарастанию угроз и дестабилизации всей системы. Эффективная система управления ЭБ в ПКП должна быть адаптивной, проактивной и основанной на постоянном мониторинге внутренней и внешней среды, что является необходимым условием для обеспечения устойчивого и безопасного функционирования данных организаций в долгосрочной перспективе.

Вместе с тем цифровизация генерирует новые вызовы и угрозы, которые непосредственно влияют на уровень экономической безопасности (ЭБ) хозяйствующего субъекта. Экономическая безопасность предприятия определяется как состояние защищенности его жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее стабильное и эффективное функционирование [3], а также достижение стратегических целей. В условиях цифровой трансформации система ЭБ предприятий КР должна быть адаптирована к специфическим рискам, связанным с информационными технологиями. Целью данной работы является определение и систематизация базовых характеристик экономической безопасности предприятия корпоративного питания в условиях цифровизации.

Экономическая безопасность предприятия традиционно рассматривается через призму функциональных компонент: финансовой, кадровой, технико-технологической, информационной, правовой и экологической безопасности. Цифровизация оказывает кросс-функциональное влияние на каждую из этих составляющих.

Ключевая особенность ЭБ в условиях цифровизации заключается в смещении акцентов с материальных активов на нематериальные, в частности, на данные и информационные системы. Информационная инфраструктура становится

критически важным активом, а ее уязвимость – доминирующим фактором риска. Для предприятий КР это означает, что сбои в работе систем учета пищевых запасов, онлайн-приложений для клиентов или систем безналичной оплаты могут привести к прямым финансовым потерям, репутационному ущербу и остановке операционной деятельности.

В контексте цифровизации, базовые характеристики ЭБ должны отражать способность системы управления эффективно реагировать на специфические «цифровые» угрозы и использовать потенциал технологий для укрепления своих позиций.

Систематизация *базовых характеристик ЭБ предприятия КР в условиях цифровизации* предполагает выделение следующих ключевых элементов:

*Информационная и кибербезопасность как доминирующая характеристика.*

Данная характеристика выходит на первый план в цифровой среде. Предприятия КР обрабатывают значительные объемы конфиденциальной информации: персональные данные сотрудников и клиентов (включая данные о здоровье при спецпитании), коммерческую тайну, финансовую отчетность, данные о поставщиках. Поэтому при обеспечении информационной и кибербезопасности следует уделить внимание следующим факторам:

- устойчивости к киберугрозам, то есть способности системы противостоять несанкционированному доступу, взлому баз данных, внедрению вредоносного программного обеспечения (ВПО), программам-вымогателям (ransomware) и DDoS-атакам (так как обеспечение непрерывности бизнеса в случае инцидента является критичным);

- защите данных, то есть соблюдению требований законодательства (например, ФЗ-152 в России) по защите персональных данных. Утечка информации влечет за собой не только штрафы, но и подрыв доверия клиентов и партнеров.

*Технико-технологическая безопасность и надежность цифровой инфраструктуры.*

Цифровизация предполагает широкое использование специализированного программного обеспечения (ПО), автоматизированных систем управления производством (MES), «умного» оборудования (например, автоматизированных линий раздачи или роботизированных кухонь). Здесь можно выделить 2 основных аспекта:

- резервирование и отказоустойчивость, подразумевающие наличие дублирующих систем, резервного копирования данных и планов восстановления после сбоев, так как зависимость от облачных сервисов и внешних IT-провайдеров требует оценки их надежности;

- актуализация и совместимость, предполагающие, что использование устаревшего ПО или несовместимых цифровых платформ создает уязвимости и снижает операционную эффективность.

*Финансовая безопасность и эффективность инвестиций в цифровизацию.*

Цифровизация требует значительных капиталовложений. Поэтому характеристика финансовой безопасности в данном контексте включает:

- оценку экономической целесообразности, то есть способность предприятия адекватно оценивать и прогнозировать возврат инвестиций (ROI) в цифровые проекты (так как неэффективные инвестиции могут подрывать финансовую устойчивость;

– минимизация финансовых потерь от киберрисков, например, с помощью страхования киберрисков и наличия фондов реагирования на инциденты (так как прямые финансовые потери от мошенничества с платежами или программ-вымогателей могут быть существенными).

*Кадровая безопасность и управление цифровыми компетенциями.*

Человеческий фактор остается ключевым элементом в системе экономической безопасности предприятия, а в условиях цифровизации возрастает роль квалификации персонала. Поэтому следует уделять внимание в первую очередь:

– цифровой грамотности и обучению персонала, так как уровень подготовки сотрудников к работе с новыми технологиями и, что особенно важно, к распознаванию киберугроз (например, фишинговых атак) крайне важен в условиях цифровизации производства;

– управлению доступом, то есть четкой регламентации прав доступа сотрудников к информационным системам и таким образом минимизации рисков, связанных с инсайдерами.

*Гибкость и адаптивность бизнес-процессов (операционная безопасность).*

Цифровая среда меняется стремительно, поэтому в настоящее время экономически безопасным можно считать предприятие, способное быстро адаптировать свои операционные модели под новые вызовы. В связи с этим становится крайне важной способность к трансформации, то есть готовность перестраивать логистические цепочки, производственные процессы и каналы сбыта (например, переход на бесконтактную доставку или полностью автоматизированное обслуживание) с минимальными издержками.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что базовые характеристики экономической безопасности предприятия корпоративного питания в условиях цифровизации представляют собой комплекс взаимосвязанных элементов, отражающих способность хозяйствующего субъекта эффективно функционировать и развиваться в новой технологической реальности. Доминирующими характеристиками становятся киберустойчивость, надежность цифровой инфраструктуры, финансовая эффективность цифровых инвестиций и высокий уровень цифровых компетенций персонала.

Системный подход к управлению этими характеристиками позволяет предприятиям КР не только минимизировать риски, но и использовать потенциал цифровизации для достижения стратегического конкурентного преимущества, обеспечивая тем самым свою долгосрочную экономическую безопасность.



### Список литературы

1. Кучумов А.В., Печерица Е.В. Цифровая трансформация предпринимательской деятельности: национальные и международные исследования // Экономический вектор. 2023. № 1. С. 103-108.
2. Редников Д.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и цели // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 70-3. С. 64-67.
3. Алиев У.А., Безденежных Т.И., Благова И.Ю., Ганчар Н.А, Григоренко М.А., Гусак М.Ю., Дронов Р.В., Зазулина Е.Г., Иванов Д.А, Мордовец В.А., Печерица Е.В., Прокопец Н.Н., Селищева Т.А., Скобелев В.В., Смирнова О.А., Смирнов М.О., Тимков Н.А., Фалинский И.Ю., Филиппова А.А., Фирсов В.В., Шарафанова Е.Е., Шуманин Б.В., Шунаев А.М., Эпштейн В.А. Экономическая безопасность в условиях цифровой экономики. Коллективная монография. СПб. 2019. Изд. «Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург)». 196 с.
4. Corvello V., De Carolis M., Verteramo S., Steiber A. The digital transformation of entrepreneurial work // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2022. № 5. PP. 1167-1183.

# **Трансформация энергетического рынка России: роль государства и бизнеса в обеспечении устойчивости и технологического прорыва**

## **Transformation of Russia's energy market: the role of the state and business in ensuring sustainability and technological breakthrough**

**Кислинская М. В.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Kislinskaya M.V.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** Данная статья посвящена необходимости совершения перехода от традиционной энергетики к формированию новых технологических рынков. Приводится краткая характеристика состояния российской энергетики, определены вызовы, которые стоят перед российской энергетикой. Определены направления использования «запертых» энергетических ресурсов в условиях санкционных ограничений. Намечены перспективы развития государственных и бизнес-инициатив по обеспечению технологического прорыва и экономической устойчивости.

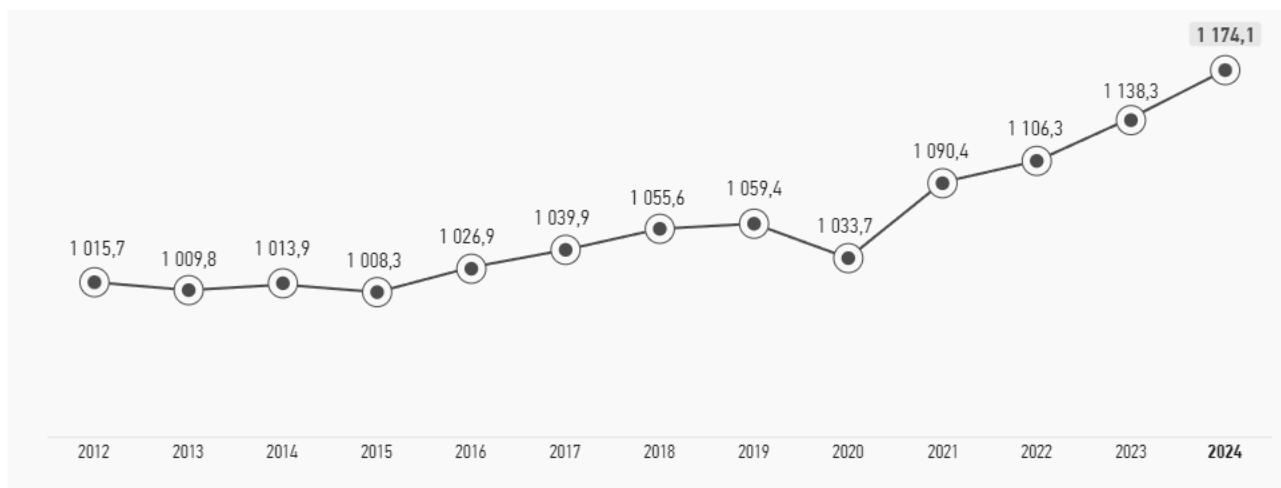
**Ключевые слова:** цифровая энергетика, тепловая энергетика, технологический прорыв, дата-центры, «запертые» энергетические ресурсы.

**Abstract.** This article focuses on the need to make a transition from traditional energy to the formation of new technological markets. It provides a brief overview of the current state of the Russian energy sector and identifies the challenges facing the Russian energy industry. The article also identifies potential areas for utilizing «locked-in» energy resources in the face of sanctions restrictions. Finally, it outlines the prospects for developing government and business initiatives to ensure technological breakthroughs and economic sustainability.

**Keywords:** digital energy, thermal energy, technological breakthrough, data centers, «locked» energy resources.

Роль энергетики в современной экономике с каждым годом не только не снижается, но устойчиво возрастает. Российская электроэнергетическая система, одна из крупнейших в мире, отличается масштабами, разнообразием источников генерации и уникальными географическими особенностями. Она состоит из Единой энергетической системы России (ЕЭС России), которая включает семь объединенных энергетических систем: Центра, Средней Волги, Урала, Северо-Запада, Юга, Сибири и Востока, а также пять территориальных изолированных энергосистем. Развитие ЕЭС России остается приоритетом для достижения целей энергетической стратегии до 2035 года [6].

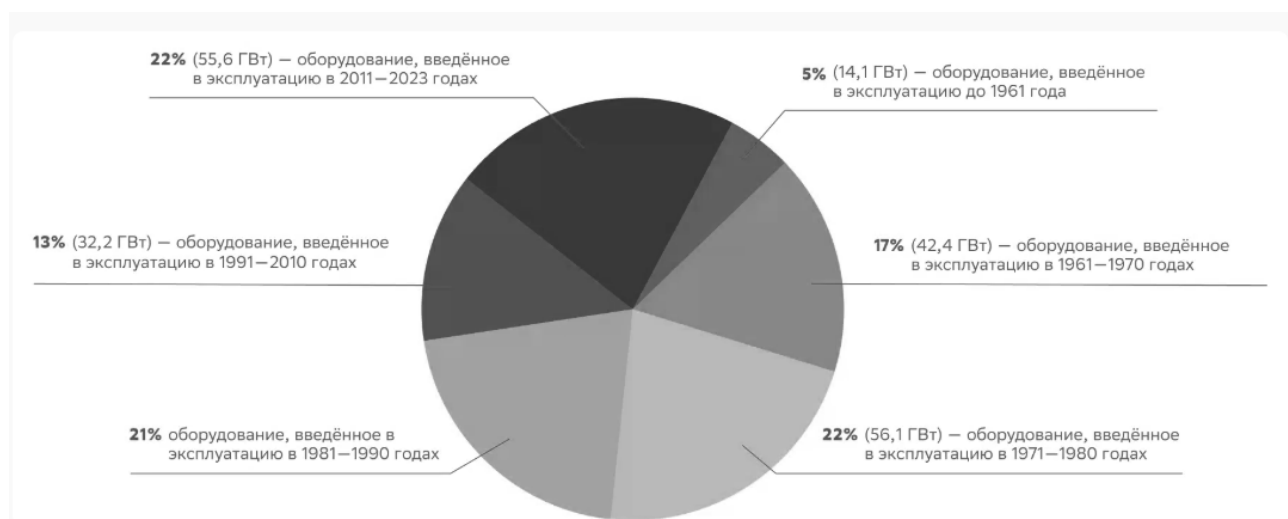
Потребление электроэнергии в России продолжает расти: в 2024 году спрос увеличился на 3,1%, до рекордного уровня в 1,174 трлн кВт×ч (рис. 1). По данным аналитиков, в этом году он также вырастет на 3%, до 1,226 трлн кВт×ч. К 2042 году показатель достигнет 1,431 трлн кВт×ч (+20% к 2024 году), а в 2050 году составит около 1,624 трлн кВт×ч (+36%) [1].



**Рис. 1. Динамика потребления электроэнергии в ЕЭС России в 2012-2024 годах, млрд кВт×ч**  
 Источник: интегрированный годовой отчет 2024 г. ПАО «Россети Центр и Приволжье» [4]

Для того чтобы удовлетворить растущий спрос, к 2042 году необходимо увеличить мощности на 18%.

В то же время в отрасли фиксируют высокий уровень износа (порядка 50%) и низкую энергоэффективность из-за устаревших технологий. Сейчас основную часть (65%) генерирующего оборудования в России составляет оборудование, введенное в эксплуатацию в советские годы (рис. 2). Естественно, это напрямую влияет на надежность, КПД и экологические характеристики оборудования. В электросетевом комплексе ситуация также тревожная. Доля оборудования, выработавшего нормативный срок, в сетях крупнейших электросетевых компаний страны превысила 70%, а в отдельных энергосистемах приблизилась к 85%.



**Рис. 2. Возрастная структура российской энергетики**

Источник: Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2042 г. [3]

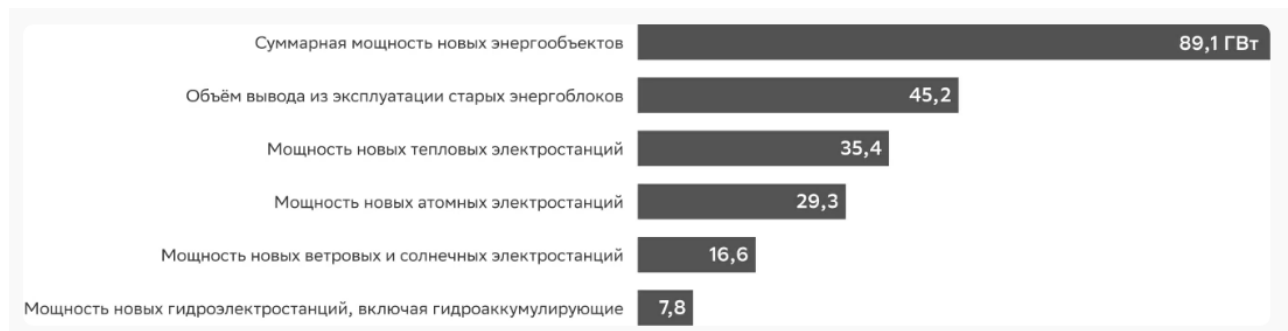
По итогам 2024 года по данным «Интер РАО» экспорт электроэнергии из России снизился на 17,6%, до 8,53 млрд кВт×ч [4].

Связано это было не только с различными санкционными ограничениями против российских компаний, но и с другими факторами. Например, с сокращением экспорта в Китай на 70%, до 0,9 млрд кВт×ч. Объем поставок в КНР стал

самым низким за всю историю: в 2010-2020 годах среднегодовой объем экспорта электроэнергии в страну находился на уровне 3 млрд кВт×ч. Главным ограничивающим фактором стал дефицит мощностей в энергосистеме Дальнего Востока, откуда идет экспорт в КНР [5].

Комплексную трансформацию энергетической отрасли государство предполагает проводить согласно Энергетической стратегии России до 2050 года [5] и Генеральной схеме размещения объектов электроэнергетики до 2042 г. [3].

Планы правительства предусматривают не только модернизацию действующих электростанций, но и строительство новых.



**Рис. 3. Строительство новых электростанций в 2025-2042 годы**

*Источник:* Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2042 г. [3]

Развитие электрогенерирующих и электросетевых мощностей требует существенных инвестиций. В Генсхеме до 2042 г. необходимый объем вложений в отрасль оценивается в 42,6 трлн рублей (в прогнозных ценах на 2042 г.) [1].

При этом перед энергетической отраслью также стоят вызовы, связанные с импортозамещением, цифровизацией сектора и регулированием майнинговой деятельности.

Повышение роли электроэнергетики является глобальной тенденцией. Там, где есть доступная энергия, там будут появляться и современные производства, будут развиваться отрасли новой экономики, туда будут притекать капиталы, технологии, квалифицированные кадры. Российская энергосистема – одна из крупнейших в мире, объекты генерации имеют общую установленную мощность почти 270 гигаватт.

15 октября 2025 г. В.В. Путин, выступая на пленарном заседании Международного форума «Российская энергетическая неделя», отметил, что «растущий спрос на электроэнергию предъявляет цифровая экономика, включая инструменты искусственного интеллекта, блокчейны, объекты хранения и обработки данных. По некоторым оценкам, потребление энергии дата-центрами в мире уже сопоставимо со всей тяжелой промышленностью. Очевидно, что данные направления являются мощным фактором развития. Они во многом определяют глобальную конкурентоспособность стран, эффективность национальных экономик и качество жизни людей. А значит, наши планы по развитию отечественного топливно-энергетического комплекса должны учитывать все эти тенденции. В том числе предлагаю нацелить на снабжение цифровой экономики дата-центров объекта локальной генерации – станции, где используются ресурсы, которые

специалисты называют «запертыми», то есть их далеко и дорого перевозить, а значит эффективнее использовать на месте добычи» [2].

В сложившихся условиях уже есть эффективные варианты, предлагаемые не только государством, но и частным бизнесом, которые нужно активно развивать.

Первая заявка на то, как использовать «запертые» энергетические ресурсы была продемонстрирована компанией «Русгидро». 150 мегаватт зарезервировано по соглашению с компанией IFK-системы для строительства ЦОДов. Это генерация, идущая на Усть-Среднеканской ГЭС, вторая ГЭС Колымского каскада в Магаданской области.

В ноябре 2025 г. в Якутии в тестовом режиме уже начал работу ЦОД на газе на территории ПАО «Якутская топливно-энергетическая компания».

Компания отказалась от реализации проекта Якутский СПГ из-за введенных санкций в пользу реализации нового направления монетизации газа, связанного с обеспечением энергией цифровых и высокотехнологичных производств на базе Средневилюйского и Мастахского газоконденсатных месторождений. Благодаря близкому расположению затраты на доставку и логистику энергии будут практически отсутствовать.

ПАО «ЯТЭК» по сути начала новый этап развития российской энергетики, совершив разворот от СПГ в сторону строительства гигантского кластера ЦОДов и майнинга, перенаправляя запасы газа на их питание мощностью 2 гигаватта. Параллельно с этим компания, являющаяся представителем частного бизнеса, намерена возродить замороженный советский мегапроект – Канкунскую ГЭС. Данные действия смогут изменить Дальний Восток и российскую энергетику.

Центром планируется сделать небольшой поселок Кызыл-Сыр. Несмотря на свои небольшие размеры, в нем есть аэропорт. Запускаемое производство – это производство, которое должно идти в режиме 24 на 365. В Кызыл-Сыр зимой температуры достигают минус 61, зима длится девять месяцев в году. Цифровая энергетика требует постоянного охлаждения. Охлаждать в Якутии значительно проще и дешевле, чем в Ставрополье или в Москве. С другой стороны, от открываемого производства поселок сможет получить ряд выгод: централизованное отопление, постройка нового современного жилья, социальной инфраструктуры, возможность содержания теплиц.

Необходимо отметить, что заявленная мощность проекта – это только электрическая мощность. Однако, кроме выработки электроэнергии, будет вырабатываться в два раза больше тепловой энергии. Помимо этого, будет давать тепло еще и само оборудование центров обработки данных или майнинговых фирм. В итоге получается колоссальное количество тепла. А большое количество тепла требуется при производстве аммиака и далее по производственной цепочке до карбамида. Аммиак и аммиачная селитра – это жидкости, которые сложно хранить. Для хранения карбамида в виде гранул потребуется только теплый склад. Количество тепла, которое там будет генерироваться, позволит эффективно и быстро решить данную технологическую задачу.

Карбамид – это сельскохозяйственное удобрение, однако он может использоваться также в химической промышленности, в медицине, в косметике. Спрос на него внутри России большой, а в ближайших к Якутии зарубежных странах:

Монголии и Китае спрос на данные удобрения может быть оценен приблизительно в бесконечность. Отапливаемые склады, дешевая навигация по реке и далее по железной дороге смогут открыть массу перспектив для дальнейшего развития Якутии и Дальнего Востока России.

Площадь Якутии составляет более трех миллионов квадратных километров. На юге Якутии традиционно идет угольная добыча, поэтому юг Якутии является самой развитой частью. Следовательно, если проекты подобные ПАО «ЯТЭК» будут развиваться, то они смогут дать импульс для развития промышленности, инфраструктуры, экономики в центре Якутии. Данные проекты весьма перспективны не только потому, что монетизация за счет использования в цифровой экономике достаточно быстрая, но и с учетом того, какие объемы газа имеются на лицензионных участках якутской энергетической компании.

Таким образом, монетизация «запертого» газа становится выгоднее, чем борьба за перенасыщенный мировой рынок сжиженного газа. Вместо того, чтобы бороться за производство и экспорт СПГ, целесообразнее заняться производством того, что заведомо имеет спрос и не имеет всевозможных рестрикций со стороны Запада.

Развитие цифрового направления – это только начало в трансформации энергетического рынка России.

Цифровая энергетика, тепловая энергетика, открывающая большие перспективы, производство карбамида создает условия для технологического прорыва и одновременно для создания тройного производственного кластера в центральной Якутии и России в целом.

Данный шаг будет способствовать созданию в Якутии нового технологического хаба России, открывая перспективы не только для майнинга криптовалют, но и для большой газовой химии, повышая таким образом технологический суверенитет и экономическую устойчивость России в целом.

### Список литературы

1. Барометр отрасли. Энергетика: ключевые тренды и вызовы. Официальный сайт СберПро. URL: <https://sber.pro/publication/barometr-otrasli-energetika-klyuchevie-trendi-i-vizovi/>.
2. Выступление В.В. Путина на пленарном заседании VIII Международного форума «Российская энергетическая неделя». URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/by-date/16.10.2025>.
3. Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2042 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 30.12.2024 г. № 4153-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/Rwf9Akjf5FwAnustDEL2m7PEvZ26i7k3.pdf>.
4. Интегрированный годовой отчет 2024 г. ПАО «Россети Центр и Приволжье». URL: <https://ar2024.mrsk-cp.ru/ru/strategic-report/industry-overview>.
5. РФ сохранила в себе энергию. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7604827>.
6. Энергетическая стратегия РФ на период до 2050 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 12.04.2025 г. № 908-р. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504140013?index=3>.

## **Применение Agile-технологий в образовательных проектах подготовки управленческих кадров**

### **Application of Agile technologies in educational projects for training management personnel**

**Цапина Т.Н.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Tsapina T.N.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Безрукова Н.А.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

Bezrukova N.A.

Candidate of economic sciences, associate professor of department of economics of enterprises and organizations,  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

**Аннотация.** В современной научной и деловой среде все чаще используется Agile-подход к работе над учебными проектами, зарекомендовавший себя как наиболее действенный при решении управленческих задач. Тем не менее, возникает вопрос о наиболее подходящих способах интеграции Agile в образовательный процесс. Проблема заключается в том, что традиционные методы обучения зачастую не соответствуют требованиям современного общества, где скорость изменений и необходимость адаптации становятся ключевыми факторами успеха. В условиях быстро меняющегося мира образовательные учреждения, осуществляющие подготовку управленческих кадров, сталкиваются с вызовами, требующими гибкости и инновационных подходов, что делает изучение Agile в образовании особенно актуальным. В статье проведен анализ основных принципов и ценностей Agile-технологий, описаны возможности их применения при реализации образовательных проектов подготовки управленческих кадров.

**Ключевые слова:** проект, Agile-технологии, Kanban-подход, Scrum-подход, Extreme Programming, образовательный проект, персонал, кадры.

**Abstract.** In today's scientific and business environment, the Agile approach to working on educational projects is increasingly being used, as it has proven to be the most effective way to solve management challenges. However, the question arises as to the most suitable ways to integrate Agile into the educational process. The challenge lies in the fact that traditional teaching methods often do not meet the demands of a modern society where the speed of change and the need for adaptation are key factors for success. In a rapidly changing world, educational institutions that provide management training face challenges that require flexibility and innovative approaches, making the study of Agile in education particularly relevant. The article analyzes the main principles and values of Agile technologies and describes their application in the implementation of educational projects for training management personnel.

**Keywords:** project, Agile technologies, Kanban approach, Scrum approach, Extreme Programming, educational project, personnel, staff.



В современном мире управление проектами стало обычной практикой, однако создание продуктивных команд для работы над проектами – задача не из легких. Даже успешные проекты могут оказаться неэффективными, если потребности заказчиков, ожидания от результата или даже общая цель проекта подвергнутся изменениям из-за внешних или внутренних обстоятельств. Именно поэтому все большее распространение получают Agile-технологии.

В сфере образования также растет интерес к проектному обучению, которое дает возможность готовить специалистов более качественно и с учетом конкретных целей, а также развивать у них важные навыки управления проектами, соответствующие требованиям рынка труда. Современному руководителю необходимо не только владеть базовыми знаниями по своей специальности, но и обладать определенными личностными качествами, такими как изобретательность, гибкость, аналитический склад ума, нацеленность на результат, стремление к развитию – все это успешно формируется в процессе проектной деятельности.

Рассмотрим более подробно понятие Agile-технологий. Это гибкий подход для разработки программного обеспечения, который чаще всего применяется в небольших командах. Для оптимизации и повышения эффективности работы над проектом, процесс разбивается на небольшие этапы, занимающие две-три недели. Каждый этап посвящен конкретному комплексу задач: от изучения требований до написания кода, тестирования и подготовки документации. После завершения каждого этапа команда проекта подводит итоги и при необходимости корректирует приоритеты на следующие этапы или циклы. В литературе понятие Agile-технологий имеет два значения [3]:

Первое – это философия управления продуктовой разработкой, то есть включает в себя систему ценностей и принципов, которые определяют подходы к разработке. Второе – это совокупность методологий, которые соответствуют ценностям и принципам Agile.

Развитие Agile произошло под влиянием идей и исследований таких известных специалистов, как Кент Бек и Мартин Фаулер, а также практического опыта множества компаний, применявших новые подходы в управлении проектами. Итогом стало появление «Манифеста о гибкой разработке программного обеспечения Agile», опубликованного 13 февраля 2001 года в США. Этот документ заложил основы Agile, определив его базовые ценности и принципы, среди которых выделяют четыре ключевые ценности и двенадцать основополагающих принципов, определяющих суть технологии. Ценности, изложенные в этом документе, служат фундаментом для всех разработок и методик, используемых в Agile [2]. К ним относят:

1. Люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов. Данная ценность является одной из основных, так как все успешные проекты зависят от сплоченности, мотивированности команды, которая выполняет тот или иной этап проекта. На каждом этапе необходимо активное взаимодействие между участниками, в Agile этому уделяется особое внимание. То есть можно сказать, что важнее наладить эффективное общение внутри команды, поддерживать атмосферу доверия и сотрудничества, нежели строго следовать формальным процессам и применять сложные инструменты автоматизации.

2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Суть данной ценности заключается в том, что не всегда важно, насколько правильно, подробно описан проект на бумаге, очень важно в ходе разработки того или иного продукта уметь адаптироваться к сложностям, которые возникают, но не были описаны в проекте. Важно сосредоточиться на создании того продукта, который будет удовлетворять потребности клиента.

3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта. Построение эффективного взаимодействия с клиентом имеет приоритет над детальной проработкой контракта. Первоначальное обсуждение сроков и условий договора, безусловно, необходимо, однако в дальнейшем вносить в него коррективы нецелесообразно. Гораздо важнее поддерживать постоянную коммуникацию с заказчиком, чтобы точно уловить его потребности и оперативно адаптировать продукт.

4. Реакция на изменения важнее следования первоначальному плану. Данная ценность заключается в том, что методологии Agile всегда готовы к изменениям, будь это в начале работы, в середине или в конце. Очень важно создать продукт, который будет соответствовать ожиданиям заказчика и удовлетворять все его потребности.

Помимо ценностей в Agile-манифесте отражены также двенадцать основных принципов [2]. Данные принципы направлены на создание высокоэффективных и адаптивных команд, способных быстро и качественно разрабатывать цифровые продукты. Они делают упор на тесное взаимодействие, совместную работу, регулярные поставки работающего функционала, гибкость к изменениям, открытость процессов и непрерывное совершенствование.

1. Обеспечение удовлетворенности клиентов за счет оперативной и непрерывной поставки качественного программного обеспечения. Ключевая задача методологии Agile – это обеспечение соответствия продукта ожиданиям заказчика за счет его постепенного выпуска. Благодаря своевременным и частым обновлениям клиент может контролировать процесс создания и оперативно вносить правки, что положительно влияет на его удовлетворенность и повышает уверенность в работе команды.

2. Активное реагирование на изменяющиеся требования. Agile-команды гибко реагируют на изменения в ходе реализации проекта, позволяя адаптироваться к актуальным условиям и запросам клиента. Это особенно ценно в динамичной рыночной среде, где потребности могут быстро трансформироваться.

3. Поставка готового к использованию программного обеспечения. Частые релизы предоставляют клиентам возможность видеть процесс создания и давать своевременные отзывы. Это позволяет избежать масштабных недочетов и обеспечивает быструю реакцию команды на изменения, способствуя улучшению продукта.

4. Тесное взаимодействие между бизнесом и разработчиками. Непрерывное сотрудничество между представителями бизнеса и разработчиками способствует более глубокому пониманию требований и оперативной адаптации к изменениям. Такой подход позволяет создать продукт, который в полной мере отвечает потребностям бизнеса и конечных пользователей.

5. Высокая эффективность мотивированных специалистов. Успешная реализация проекта напрямую зависит от вовлеченности и мотивации специалистов, которым оказывается доверие и предоставляется необходимая поддержка. В Agile особое внимание уделяется созданию благоприятной рабочей среды, в которой команда может эффективно и с энтузиазмом выполнять свои задачи.

6. Личное общение. Эффективная коммуникация – залог успешного результата. Прямые встречи считаются наиболее продуктивным способом обмена информацией. В Agile применяются различные инструменты для обеспечения качественного общения, например, ежедневные короткие совещания и аналитические сессии.

Сегодня все чаще наблюдается активное внедрение Agile-методологий практически во всех сферах деятельности, в том числе и в сфере образования. Это связано с тем, что традиционные подходы к обучению перестают соответствовать реалиям нашего времени, так как современному человеку крайне необходимы такие качества, как адаптивность, умение оперативно приспосабливаться к изменениям и быстро реагировать на новые условия жизни и профессиональной среды. В условиях стремительного технологического прогресса и меняющихся требований рынка труда образовательным учреждениям необходимо пересмотреть свои методики обучения [4].

На процесс внедрения Agile в образовательные проекты подготовки управленческих кадров влияют различные факторы, включая изменения в образовательной политике, требования работодателей и потребности самих организаций. Ключевыми персонами в этом контексте являются преподаватели, студенты и администраторы образовательных учреждений, которые играют важную роль в успешной реализации Agile-методологий.

В основе подхода Agile лежат три ключевых элемента: постоянное совершенствование, вовлеченные сотрудники и позитивные преобразования. Как показывает практика, именно эти аспекты наиболее востребованы в современной образовательной сфере.

Российские компании начали активно использовать Scrum-подход для обучения своих сотрудников. Например, в Яндексе все шире применяют Scrum в системе подготовки управленческих кадров. В компании практикуют короткие этапы обучения – «спринты», в ходе которых сотрудники объединяются для решения конкретных вопросов, ориентированных на совершенствование продуктов и сервисов.

Также Kanban-подход применяется для визуализации этапов учебного процесса и распределения задач среди учащихся. Часто используется физическая доска с карточками. Карточки содержат задачи, распределенные по колонкам («Задачи», «В процессе», «Завершены»). Эта методика способствует прозрачности рабочего процесса, повышает личную ответственность участников [1].

Extreme Programming – изначально не предназначен для сферы образования, но некоторые техники могут быть полезны и эффективны в основном для технических профессий. Например, учащиеся выполняют учебный проект или домашнее задание в парах, применяя технику парного программирования. Суть этого способа заключается в том, что один активно решает задачу, а второй

внимательно следит за его работой, высказывая предложения по улучшению, предлагая другие варианты и замечая недочеты. После этого они меняются местами, что дает возможность каждому обучающемуся получить знания не только из собственного опыта, но и из опыта своего напарника.

Такой способ позволяет повысить заинтересованность в процессе обучения, развить навыки совместной работы, углубить понимание изучаемого материала и подчеркнуть для каждого участника значимость его вклада.

В современной системе образования все чаще используются методики Agile, которые успешно применяются в управлении и создании программного обеспечения. Agile-образование строится на принципах гибкости, совместной работы, ориентации на достижение целей и постоянного улучшения. Среди наиболее популярных Agile-подходов можно выделить Scrum, Kanban и Extreme Programming (XP), разработанные изначально для IT-индустрии, но сейчас активно используемые в педагогике и показывающие свою результативность в организации работы в группах, управлении проектами и развитии важных навыков студентов. У каждого из этих методов есть свои сильные и слабые стороны, которые влияют на то, насколько эффективно их можно использовать в образовательном процессе. Например, Extreme Programming (XP) находит широкое применение в техническом образовании, например, программирование, электроника и другие точные науки. Особенностью XP является активная позиция учащихся, необходимость постоянно проверять и переосмысливать полученный результат. Однако метод неэффективен при обучении теоретических концепций, не связанных с практической деятельностью, и требует значительных внутренних усилий и высокой мотивации учащихся [2].

Оптимальность выбора метода определяется спецификой учебного курса, уровнем подготовки учащихся и характером решаемых задач. Следует отметить, что максимальный эффект достигается при сочетании различных методов в зависимости от конкретной ситуации.

Таким образом, грамотное применение методов Agile-технологий способствует развитию полезных навыков у будущих менеджеров, усиливает их мотивацию и улучшает качество получаемого образования. При правильном подходе и разумном комбинировании методов Agile-технологии превращаются в мощный инструмент, позволяющий реализовать актуальные образовательные задачи и достичь значимых образовательных результатов.

### Список литературы

1. Белова Н.М., Сырина Т.А., Померанцева Н.Г. Принципы Agile в современной парадигме обучения иностранному языку // Мир науки. Педагогика и психология. 2022. № 6. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/27PDMN622.pdf>.
2. Локтионов Д.А., Масловский В.А. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. 2018. № 6. С. 839-854.
3. Манокин М.А., Ожегова А.Р., Шенкман Е.А. Методология Agile в образовательной среде // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 4. С. 83-96.
4. Цапина Т.Н., Безрукова Н.А. Методы и технологии управления персоналом // Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции Инновационные технологии управления. 2020. С. 94-95.

## **Сборник научных статей**

по материалам II Международной научно-практической конференции  
«Актуальные проблемы экономики, управления, учета и аудита в цифровой индустрии»

5 декабря 2025 г.

**В 2 томах**

**Том, включающий 1 секцию**