

ISSN 24 11-5703

MIRBIS RESEARCH JOURNAL

# Вестник МИРБИС



Московская международная  
высшая школа бизнеса  
МИРБИС

# 1 (41') 2025



designed by  freepik

# Вестник МИРБИС

издается с января 2015 года

выходит 4 раза в год

**Учредитель и издатель:** Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), сокращенно Институт МИРБИС.

## Свидетельство о регистрации

ЭЛ № ФС 77-60414 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, от 30 декабря 2014 г.

ISSN 2411-5703

**Дата выхода номера** 25.03.2025

**Адрес редакции и издателя:** 109147, Москва, ул. Марксистская 34, корп. 7. Тел. + 7 (495) 910-4180. Fax: +7 (499) 910-4180. E-mail: info@mirbis.ru; journal@mirbis.ru

**Описание журнала:** Вестник МИРБИС : международный научно-практический журнал / Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). – Текст : электронный. – Москва : Институт МИРБИС, 2025. – № 1 (41). – URL : <http://journal-mirbis.ru/>. Загл. с экрана. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1

**Форма периодического распространения:** сетевое издание.

*Журнал включен в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук» ВАК при Минобрнауки РФ, а также в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).*

*Рецензируется по экономическим, социологическим и философским наукам. При отборе материалов для публикации главным критерием является их высокий научный уровень. Рукописи рецензируются, все материалы, публикуемые в журнале, проходят научную экспертизу. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за их содержание, подбор и точность приведенных фактов, цитат, статистических данных, собственных имен, географических названий. Редакция не вступает в переписку с авторами. Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции и редакционной коллегии. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Вестник МИРБИС», допускается только с письменного разрешения редакции.*

© Институт МИРБИС, 2015–2025

**Главный редактор Уколов Владимир Федорович**, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления цифровым предприятием Высшей школы промышленной политики и предпринимательства. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (Москва, Россия)

## Редакционная коллегия

**Албакова Фатима Юсуповна**, д-р филос. наук, профессор, ректор Ингушского государственного университета (Магас, Россия)

**Афанасьев Валентин Яковлевич**, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе Государственного университета управления (ГУУ) (Москва, Россия)

**Ананишнев Владимир Максимович**, д-р социол. наук, профессор, Институт психологии, социологии и социальных отношений МГПУ (Москва, Россия)

**Варава Владимир Владимирович**, д-р филос. наук, профессор, профессор кафедры философской антропологии МГУ. Член Союза писателей России (Москва, Россия)

**Клейнер Георгий Борисович**, д-р экон. наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора ЦЭМИ РАН (Москва, Россия)

**Левашов Владимир Иванович**, д-р социол. наук, зам. заведующего кафедрой по научной работе ИГСУП РАНХиГС (Москва, Россия)

**Лобастов Геннадий Васильевич**, д-р филос. наук, профессор кафедры философии Московского авиационного института (национального исследовательского университета) — МАИ (Москва, Россия)

**Лукашин Юрий Павлович**, д-р экон. наук, профессор ИМЭМО РАН им. Е. М. Примакова (Москва, Россия)

**Лясников Николай Васильевич**, д-р экон. наук, профессор, Институт проблем рынка РАН (Москва, Россия)

**Музыкант Валерий Леонидович**, д-р социол. наук, профессор, профессор кафедры Международного менеджмента Школы публичной политики и управления Института общественных наук РАНХиГС; эксперт Министерства образования и науки РФ (Москва, Россия)

**Савин Станислав Леонидович**, д-р экон. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, председатель Совета учредителей Института МИРБИС (Москва, Россия)

**Черников Сергей Юрьевич**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга экономического ф-та РУДН (Москва, Россия)

**Чернявский Сергей Владимирович**, д-р экон. наук, профессор, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН)

**Исхакова Марина**, руководитель программ Австралийского национального университета, канд. экон. наук, MBA (Канберра, Австралия)

**Джеффот Марк**, MBA, бизнес-консультант VoiceNet asiapacific, глава департамента развития бизнеса компании Pro AV Solutions — NSW (Сидней, Австралия)

**Курт Рудольф**, PhD (Econ.), профессор. E'R'A' — European education — academy for communication (Лейпциг, Германия)

**Зам. главного редактора: Кострюков Владимир Александрович**, д-р экон. наук, профессор, Институт МИРБИС (Москва, Россия); **Суетин Сергей Николаевич**, канд. экон. наук, доцент, Институт международных экономических связей (Москва, Россия)

**Отв. секретарь Ивахненко Марина Владимировна**, вед. спец-т редакционно-издательского направления Школы бизнеса Института МИРБИС (Москва, Россия)

**Chief Editor Ukolov Vladimir F.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Digital Enterprise Management of the Graduate School of Industrial Policy and Entrepreneurship of the Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russia)

#### Editorial board

**Albakova Fatima Yu.**, Dr. Sci. (Philosophy), Professor, Rector of Ingush State University (Magas, Russia)

**Afanasyev Valentin Ya.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economics and Management in the Fuel and Energy Complex of the State University of Management (SUM) (Moscow, Russia)

**Ananishnev Vladimir M.**, Dr. Sci. (Sociology), Professor, Institute of Psychology, Sociology and Social Relations, Moscow State Pedagogical University (Moscow, Russia)

**Varava Vladimir V.**, Dr. Sci. (Philosophy), Professor. Head Department of Philosophy of the Moscow State Institute of Culture. Member of the Writers' Union of Russia (Moscow, Russia)

**Kleiner Georgy B.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of RAS, Deputy Director of CEMI RAS (Moscow, Russia)

**Levashov Vladimir I.**, Dr. Sci. (Sociology), deputy Head of the Department for research of IPACS RANEPА (Moscow, Russia)

**Lobastov Gennady V.**, Dr. Sci. (Philos.), Professor of the Department of Philosophy, Moscow Aviation Institute (National Research University) – MAI (Moscow, Russia)

**Lukashin Yuriy P.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, IMEMO RAS (Moscow, Russia)

**Lyasnikov Nikolai V.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chief Researcher Market Economy Institute of RAS (MEI RAS) (Moscow, Russia)

**Muzykant Valery L.**, Dr. Sci. (Sociology), Professor, Professor of Department of International management, School of Public Policy and Management, Institute for Social Sciences, RANEPА. Expert of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation (Moscow, Russia)

**Savin Stanislav L.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Honored Scientist of Russia, Chairman of the Foundation Board of the Institute MIRBIS

**Chernikov Sergey Y.**, Candidate Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Marketing of the Economic Faculty, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russia)

**Chernyavsky Sergey V.**, Doctor of Economics sciences, professor, Leading Research Fellow, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS)

**Iskhakova Marina**, Program Manager, Australian National University, PhD (Econ.), MBA (Canberra, Australia)

**Jeffcot Mark**, Business Consultant, VoiceNet asiapacific, MBA; Chief Business Development Specialist Pro AV Solutions – NSW (Sydney, Australia)

**Kurt Rudolf**, PhD (Econ.), Professor, E'R'A' – European education – academy for communication (Leipzig, Germany)

**Deputy Chief Editor: Kostryukov Vladimir A.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Institute MIRBIS; **Suetin Sergey N.**, Candidate Sci. (Econ.), Associate Professor, Institute of International Economic Relations (Moscow, Russia)

**Executive Secretary Ivakhnenko Marina V.**, Leading specialist in the editorial and publishing direction of the School of Business, Institute MIRBIS (Moscow, Russia)

**Founder and publisher:** Autonomous non-profit organization of higher education "Moscow International Higher School of Business "MIRBIS" (Institute), short name Institute MIRBIS

**The certificate** ЭП No. ФС 77-60414 issued by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications (ROSKOMNADZOR), dated December 30, 2014.

ISSN 2411-5703

**Release date** 03/25/2025

**Editorial and publisher address:** 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia. Ph.: + 7 (495) 9104180. Fax: +7 (499) 9104180. E-mail: info@mirbis.ru; journal@mirbis.ru

**Description of the journal:** Vestnik MIRBIS : international research journal / Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute). – Text : electronic. – Moscow: Institute MIRBIS, 2025. – No. 1 (41). – Available at <http://journal-mirbis.ru/>. Ver. From the screen. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1

**Form of periodic distribution:** online edition.

*The journal is included in the "List of peer-reviewed scientific publications, which should publish the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of sciences, for the degree of doctor of science" HAC at the Ministry of Education and Science of the Russian Federation, as well as the Russian Science Citation Index (RINTS).*

*It is reviewed by economic, sociological and philosophical sciences. When selecting materials for publication, the main criterion is their high scientific level. Manuscripts are reviewed, all materials published in the journal undergo scientific examination. Authors of published materials are responsible for their content, selection and accuracy of the cited facts, quotations, statistics, proper names, geographical names. The editors do not enter into correspondence with the authors. The position of the authors represented in the papers does not always coincide with the position of the publishers of the journal. Reproduction, translation and placement of the journal "Vestnik MIRBIS" [Herald of MIRBIS] on the Internet is allowed only in agreement with the publisher. The reference to the journal is required. Published materials underwent procedure of reviewing and expert selection.*

## Содержание

### МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Уколов В. Ф., Гомадо Э. Д. Методика выбора опыта реализации государственной политики цифровизации экономики в различных страновых условиях	6
Кулапова А. А., Бобошко Д. Ю. Интеграция малого и среднего бизнеса в трансграничное сотрудничество как фактор развития регионов (метад. рус.)	16
Горошко Н. В., Пацала С. В. Потенциал развития садового туризма в проекции мирового опыта	24
Коновалова Ю. А. и др. Трансформация структуры индийской внешней торговли в условиях антироссийских санкций: на примере товарного экспорта	37

### ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Платонов Г. И. Инструменты устойчивого развития рынка промышленной продукции военного назначения	46
Симонов С. В. Формирование инновационного потенциала предпринимательства в регионах	52
Натхо С. Р., Горб А. А., Чернявский В. С. Основные направления инновационного развития региональных потребительских рынков	60

### ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Таймасханов Х. Э., Азиева Р. Х., Мальсагов И. С.-Э. Особенности развития системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации	65
Курихин С. В. Оптимизация набора систем электронного документооборота посредством производственной функции Кобба — Дугласа	72
Таймасханов Х. Э., Мальсагов И. С.-Э. Модернизация системы публичного управления в эпоху цифровизации	85
Кокуйцева Т. В. и др. Управление знаниями с применением чат-ботов в современных условиях цифровой экономики	92
Викторов Е. И. Коммерциализация финансовых технологий в условиях цифровой трансформации экономики: семантический обзор литературы	103

### АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Митенков А. В., Жилкин И. Е., Рубес М. А. Адаптация методики финансового анализа при оценке инвестиционной привлекательности девелоперских компаний	113
Павлова И. В. Проблемы развития и цифровой трансформации банковского сектора в экономике России	125
Чернявский С. В., Фатуллаев С. Т., Беданок М. К. Размеры дифференциальной горной ренты и направления ее использования в условиях инновационного развития экономики	133
Корчагин А. П. Взаимосвязь региональных показателей сметных нормативов и инвестиционного потенциала регионов	140

### МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Говорухин В. Ю., Баева А. А. Исследование потенциала компании ООО «ДивизионСервис» для выхода на новые рыночные сегменты	147
Чернявский С. В., Мустафинова Д. Ш. Инновационные факторы стратегического развития тепловых электрических станций	161
Ксендзовский В. М. Квадратичная модель зависимости эффективности строительного проекта от внедрения инноваций	169
Мингазова З. Р. Анализ доступности и организации культурно-досуговых учреждений и услуг в сельской местности в Приволжском федеральном округе	177
Дубачев С. А. Понятийный аппарат риск-менеджмента в управлении национальными проектами	184
Муртузалиева С. Ю., Пилюга А. А., Сибирякин Н. А. К вопросам оптимизации затрат на маркетинг	191
Доброва К. Б. Развитие частного бизнеса и его социальной ответственности в системе функций государственных органов	196
Лебедева Е. Н., Тутова Е. В. Системы поддержки малого и среднего бизнеса в регионах: эффективность и недостатки. Сравнительное исследование различных моделей поддержки	203

## Contents

### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL COOPERATION

Ukolov V. F., Gomado E. D. Methodology for selecting experience in implementing state policy on digitalization of the economy in various country conditions	6
Kulapova A. A., Boboshko D. Yu. Integration of small and medium-sized enterprises into cross-border cooperation as a factor of regional development	16
Goroshko N. V., Patsala S. V. Potential for the development of garden tourism in the projection of world experience	24
Konovalova Yu. A. et al. Transformation of the structure of Indian foreign trade in the context of anti-russian sanctions: on the example of commodity exports	37

### ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Platonov G. V. Instruments for sustainable development of the military industrial products market	46
Simonov S. V. Formation of the innovative potential of entrepreneurship in the regions	52
Natkho S. R., Gorb A. A., Chernyavsky V. S. Main directions of innovative development of regional consumer markets	60

### DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Taimaskhanov Kh. E., Azieva R. H., Malsagov I. S.-E. Peculiarities of responsibility system development in the sphere of public administration in the conditions of digitalisation	65
Kurikhin S. V. Optimization of a set of electronic document management systems through the Cobb-Douglas production function	72
Taimaskhanov H. E., Malsagov I. S.-E. Modernization of the public administration system in the era of digitalization	85
Kokutseva T. V. et al. Knowledge management with the help of chatbots in the modern digital economy	92
Viktorov E. I. Commercialization of fintech in the context of the digital transformation of the economy: a semantic literature review	103

### ACTUAL ISSUES OF FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Mitenkov A. V., Zhilkin I. E., Rubes M. A. Adaptation of the financial analysis methodology in assessing the investment attractiveness of development companies	113
Pavlova I. V. Problems of development and digital transformation of the banking sector in the Russian economy	125
Chernyavsky S. V., Fatullaev S. T., Bedanokov M. K. The sizes of differential mountainous rents and the direction of its use in the context of the innovative development of the economy	133
Korchagin A. P. The relationship between regional indicators of estimated standards and the investment potential of the regions	140

### MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Govorukhin V. Yu., Baeva A. A Potential analysis of company "DivisionService" to entering the market segment	147
Chernyavskiy S. V., Mustafinova D. Sh. Innovative factors of strategic development of thermal power plants	161
Ksendzovsky V. M. Quadratic model of the dependence of construction project efficiency on innovation implementation	169
Mingazova Z. R. Analysis of Accessibility and Organization of Cultural and Leisure Facilities and Services in Rural Areas in the Volga Federal District	177
Dubachev S. A. Conceptual framework of risk management innational project management	184
Murtuzalieva S. Yu., Pilyuga A. A., Sibiryakin N. A. On issues of optimization of marketing	191
Dobrova K. B. Development of private business and its social responsibility in the system of functions of government bodies	196
Lebedeva E. N., Tutova E. V. Support systems for small and medium-sized businesses in the regions: effectiveness and disadvantages. Comparative study of various support models	203

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 6–15.

Научная статья

УДК: 35.07:004

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.1

## Методика выбора опыта реализации государственной политики цифровизации экономики в различных страновых условиях

Владимир Федорович Уколов<sup>1,2</sup>, Этсе Дадсон Гомадо<sup>1,3</sup>

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

2 [ukolovdom@mail.ru](mailto:ukolovdom@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-1233-7562>

3 [dadfrango@mail.ru](mailto:dadfrango@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-6261-9728>

**Аннотация.** Формирование и реализация государственной политики цифровизации экономики стало практически массовым инструментом управления, который используют власть, бизнес и общество. В различных странах накоплен богатый опыт решения данной задач, однако им не так-то просто воспользоваться, поскольку он отличается страновыми особенностями и, как правило, для полного использования не походит. В статье предложена методика эффективного выбора опыта реализации государственной политики цифровизации экономики в различных страновых условиях, полезная для практики.

**Ключевые слова:** государственная политика цифровизации, страновые особенности, методика выбора, страновые рейтинги, цифровизация экономики.

**Благодарности.** Публикация подготовлена в рамках приоритетного направления науки «Инновационное обеспечение устойчивого развития: модели и механизмы» Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы.

**Для цитирования:** Уколов В. Ф. Методика выбора опыта реализации государственной политики цифровизации экономики в различных страновых условиях / В. Ф. Уколов, Э. Д. Гомадо. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.1 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 6–15.

JEL: O32; O38

Original article

## Methodology for selecting experience in implementing state policy on digitalization of the economy in various country conditions

Vladimir F. Ukolov<sup>4,5</sup>, Etse Dadson Gomado<sup>4,6</sup>

4 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia.

5 [ukolovdom@mail.ru](mailto:ukolovdom@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-1233-7562>

6 [dadfrango@mail.ru](mailto:dadfrango@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-6261-9728>

**Abstract.** The formation and implementation of state policy on digitalization of the economy has become a virtually mass management tool used by government, business and society. Various countries have accumulated a wealth of experience in solving these problems, but it is not so easy to use, since it differs in country characteristics and, as a rule, is not suitable for full use. The article proposes a methodology for effectively selecting the experience of implementing state policy on digitalization of the economy in various country conditions, which is useful for practice.

**Key words:** state digitalization policy, country features, selection methodology, country ratings, economic digitalization.

**Acknowledgments.** The publication was prepared within the framework of the priority scientific direction “Innovative support of sustainable development: models and mechanisms” of the Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba.

**For citation:** Ukolov V. F. Methodology for selecting experience in implementing state policy on digitalization of the economy in various country conditions. By V. F. Ukolov, E. D. Gomado. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.1. Vestnik MIRBIS. 2025; 1: 6–15 (in Russ.).

JEL: O32; O38

## Введение

Каждая страна формирует государственную политику цифровизации экономики, используя те или иные знания для решения поставленных задач на основе учета страновых особенностей и возможностей развития.

Исследуем, что же является общим и особенным в цифровом преобразовании сложившихся в течение многих лет экономик различных стран [Аманова 2024], с целью использования собранных при этом знаний для оптимизации затрат на преобразование экономики государств и получения на выходе новых экономических систем, обеспечивающих высокие темпы роста производительности труда и увеличения ВВП.

Как правило, экономическое благополучие государств, достигаемое за счет цифровизации и обеспечивающееся взаимодействием власти, бизнеса и общества, создает позитивные условия для развития высокотехнологичных производств [Управление экономической эффективностью... 2024], роста прибыли и ее использования для реализации государственной политики цифровизации экономики. Однако в некоторых странах цифровизация «размывает» отрасли и не так успешна, но в силу действия глобальных трендов ее наращивания, продолжает набирать обороты, обуславливая различные подходы к формированию государственной политики цифровизации экономики. В результате, в разных странах действуют разные государственные политики цифровизации экономики, каждой из которых присущи соответствующие особенности и результаты. Это касается и стран БРИКС, активно участвующих в формировании системы многополярного мироустройства. Сюда же могут входить и практики государственно-частного партнерства в городах [Зотов 2022].

Опыт наиболее эффективных стран в формировании государственной политики цифровизации экономики должен учитываться государствами, которые испытывают потребность в его использовании, включая опыт формирования глобальной инновационной инфраструктуры БРИКС [Черников 2020].

## Основы формирования методики

Попытаемся создать методику выбора наиболее подходящего опыта для формирования госу-

дарственные политики цифровизации экономики в странах, для управления данным процессом в различных страновых условиях. Отметим, что во многих странах цифровизация активно используется в политике и в этой области накоплен серьезный опыт [Коньков 2020]. По нашему мнению, методика должна базироваться на выполнении ряда последовательно реализуемых этапов.

Первый этап — этап постановки четких целей и задач, а также оценки имеющихся ресурсов и возможностей, учитывающих страновые особенности, необходимых для достижения желаемых результатов.

Второй этап — этап выбора используемых в мире рейтингов, с помощью которых принято характеризовать уровень развития цифровой экономики, позволяющий понять, чей опыт и как может быть использован. Следует отметить существование множества используемых рейтингов, основанных на различных показателях цифровизации. Все они решают одну и ту же задачу — оценить уровень цифровизации в странах, сравнить их между собой, выделить лидеров и создать условия для достижения таких же или более высоких рейтингов. При этом конструирование и содержание рейтингов различаются между собой в зависимости от используемых параметров оценки. Но в целом, они примерно равно объективны. В данном конкретном случае, выберем тот рейтинг, который соответствует нашим представлениям об оценке уровня цифровизации, рассчитываемой с учетом цифровой зрелости экономики страны.

Третий этап — этап применения метода сравнительного анализа и исследования фактического состояния рейтингов стран с возможным дополнением его другими оценками. Воспользуемся в качестве выбранного рейтинга индексом, рассчитываемый Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), который показывает долю вклада стран в ВВП, достигнутую за счет использования цифровых технологий [Цифровизация в международном масштабе 2022].

Согласно данному индексу, самые высокие рейтинги у Ирландии, Южной Кореи и Японии. За ними идут США и Китай, завершающее место принадлежит Австрии. Хотя имеются и иные индексы, описанные, например, в опыте применения многомерных интегральных индексов на примере Бразилии (Латинская Америка) [Смаль 2021].

Четвертый этап — этап изучения многообразного опыта достижения высоких рейтингов цифровизации экономики стран и выборочное его использование при формировании государственной политики цифровизации экономики. В проведенном исследовании был выбран самый разнообразный опыт, в котором были найдены организационные управленческие, финансово-экономические и иные новшества, не применяемые в Гане, которая входит в группу стран, испытывающих наибольшие трудности в цифровизации и отстает от наиболее развитых стран в этом направлении.

На примере Российской Федерации, заинтересованной в развитии цифровой экономики Ганы, была использована группировка стран, готовых делиться своим опытом с Ганой, как с партнером России. Приведем группы этих стран в следующем, пятом этапе.

Пятый этап — этап учета заинтересованности высокорейтинговых стран делиться имеющимся опытом со странами низких рейтингов цифровизации.

Для характеристики рейтинга цифрового развития каждой из выбранных государств применим Индекс цифровизации, представленный в методике анализа стран для приоритетного сотрудничества в области цифровой экономики, цифровых технологий и технологического лидерства.

Воспользуемся группировкой 68 стран мира, наиболее приоритетных, для сотрудничества с Российской Федерацией в цифровой сфере, разделенные на 3 группы: «А», «Б», и «В», расположенных в алфавитном порядке [Страны для приоритетного сотрудничества... 2024].

Группа «А», в которую вошли 22 страны (Азербайджан, Аргентина, Армения, Беларусь, Бразилия, Вьетнам, Индия, Индонезия, Иран, Казахстан, Киргизия, КНР, Малайзия, Мексика, ОАЭ, Саудовская Аравия, Сербия, Таиланд, Турция, Узбекистан, Филиппины, ЮАР).

Группа «Б», с входящими в нее 20 странами, со средней перспективой сотрудничества (Алжир, Бангладеш, Грузия, Египет, Израиль, Ирак, Катар, Кения, Колумбия, Кувейт, Марокко, Молдова, Монголия, Нигерия, Пакистан, Панама, Перу, Таджикистан, Туркменистан, Чили).

Группа «В» из 26 стран, с меньшей перспективой сотрудничества (Ангола, Босния и Герцеговина,

Гана, Гватемала, Демократическая республика Конго, Доминиканская Республика, Иордания, Камерун, Коста-Рика, Кот-д'Ивуар, Куба, Маврикий, Мавритания, Мьянма, Никарагуа, Объединенная Республика Танзания, Оман, Парагвай, Сенегал, Сирия, Судан, Тунис, Уругвай, Шри-Ланка, Эквадор, Эфиопия).

Как видно, Гана, имеющая определенный опыт в формировании государственной политики государства, входит в группу стран категории «В», имеющих хотя и меньшие перспективы сотрудничества, чем другие, но все-таки являющимися государствами, к которым проявляется интерес со стороны России. Исходя из этого, Правительство Ганы мотивировано изучать и применять наряду с другими, Российский опыт формирования и реализации государственной политики цифровизации экономики, который подходит к местным условиям, имеющимся ресурсам и возможностям.

Шестой этап — этап исследования опыта цифровизации, влияющего на формирование государственной политики цифровизации экономики. Проанализируем опыт ряда успешных и не очень успешных стран, чтобы выявить особенности формирования государственной политики цифровизации экономики. Выберем для анализа такие страны, как Германия, Южная Корея, Россия, США и Гана.

#### **Страновой опыт цифровизации экономики**

Германия. У этой страны есть особенность, состоящая в том, что она является частью наднациональной организации, называемой Европейским союзом, и в этом отношении формирование политики, оценка и мониторинг осуществляются коллективно, но процесс реализации является исключительно прерогативой отдельных государств-членов в рамках принятых ограничений. Данная политика основывается на цифровой экономике [Бабалакова 2024]. Политика цифровизации экономики здесь вырабатывается под эгидой Европейской комиссии. Хотя другие страны, такие, например, как Финляндия и Дания вырабатывают политику самостоятельно, но имеют более высокий рейтинг по индексу цифровой экономики и общества. Это говорит о том, что участие Евросоюза в этом деле не всегда хорошо, видимо многообразие в подходах к формированию государственной политики цифровизации экономики как раз и способствовало тому, что Германия является одним из пионеров цифровизации европейской

экономики. Не случайно на протяжении многих десятилетий она являлась крупнейшей экономикой и двигателем Евросоюза.

Концепция цифровой экономики в Германии началась с введения политики электронной коммерции с целью повышения конкурентоспособности и ускорения экономического роста. Она была внедрена в четырех областях, таких как: нормативное регулирование и законодательство, экономические стимулы, распространение знаний и электронное правительство. Кроме того, правительство осуществляло различные инициативы по развитию человеческого капитала для решения проблем, связанных с политикой цифровизации.

Несмотря на сначала медленное внедрение цифровых технологий и относительно низкий рейтинг Германия возглавила Европейский союз по росту цифровой экономики. Благодаря большому цифровому рынку в Европе, мощной производственной базе и высококвалифицированной рабочей силе и возможностям рекламы [Салиенко 2020], Германия стремилась направить Европу к реализации концепции Industrial. Это способствовало созданию умных фабрик и реализации политики общества, которая помогает контролировать сквозное управление производственным процессом, т. е. от управления цепочками поставок до управления жизненным циклом продукта. Однако управлять теперь уже гибридной экономикой Германии стало сложнее, что потребовало перехода к целостной цифровой трансформации страны, с внедрением которой Германия сможет стать более динамичной, чем сейчас, при сохранении для этого благоприятных внешних условий.

Рассмотрим теперь особенности формирования и реализации государственной политики цифровизации экономики в Южной Корее, где реализация цифровой политики привела к радикальным изменениям в формировании корейской экономики, превратив ее в одну из самых конкурентоспособных экономик мира.

Сторонники цифровой экономики в Южной Корее, как и ее первые сторонники, сделали упор на электронную коммерцию за счет распространения широкополосной связи. Политика правительства в области цифровизации экономики была направлена на дерегулирование рынка телекоммуникаций. В результате был обеспечен всеобщий доступ к персональным компьютерам

для всех домохозяйств. Уже в 2022 г. Корея заняла четвертое место. Южная Корея в стремлении создать лучшую цифровую экономику и экосистему разработала различные политики, чтобы продвигать повестку дня «Кибер-Корея». Следует особо отметить активное продвижение государственной политики цифровой грамотности населения (навыки использования государственных платформ электронного правительства). Политика ликвидации неграмотности была намеренно разработана таким образом, чтобы иметь эффект притяжения спроса, поэтому обучение и широко распространенное переобучение населения программ, связанным с ИТ, а также обязательный закон, требующий, чтобы каждый ребенок владел ПК, вызвали ИТ-бум в стране. Реализация данной политики вывела Южную Корею на вершину мирового рейтинга цифровой экономики.

Исследуем теперь особенности формирования и реализации государственной политики цифровизации экономики в Российской Федерации, как наиболее интересный феномен. Это связано с тем, что она обладает развитой технологической базой и высококвалифицированной рабочей силой. Образование имеет прочную математическую и научную основу для которой важной составляющей является культура взаимного уважения и доверия [Митенков 2024]. Более того, российское правительство активно продвигает внедрение цифровых технологий, но на внутреннем и глобальном уровнях прогресс был недостаточен, учитывая огромный потенциал страны.

В своей деятельности в этом направлении, Россия опирается на национальную программу «Цифровая экономика Российской Федерации» [Цикория 2019].

Существует мнение, что внедрение цифровых технологий в России практически не продвинулось вперед, потому что проблема больше связана с бизнес-сообществом, чем с экономикой. По этим и другим причинам Россия относится к числу стран, с запозданием принявших цифровые технологии. Поэтому важно изучить политику правительства, которая пытается стимулировать экономику посредством цифровизации.

Большая часть построенного в России комплекса цифровой инфраструктуры имеет иностранное происхождение, т. е. это либо американский Juniper, либо китайская Huawei. Однако сейчас правительство России осуществляет циф-

ровую трансформацию экономики с максимальной опорой на отечественные технологии. В рамках программы «Цифровая экономика» правительство развивает цифровую экономику по всем направлениям, включая такую востребованную отрасль, как цифровое здравоохранение.

Российское правительство проводит государственную политику цифрового развития совместно с бизнесом и обществом, совместно решая проблемы повышения цифровой компетентности, повышения уровня использования персональных компьютеров, расширения доступа населением по сравнению с европейскими аналогами. Концепция цифрового менеджмента включает создание электронного правительства в рамках замысла формирования информационного государства, увеличения доступа к государственным электронным услугам. Увеличивается доля домохозяйств, которые имеют доступ к широкополосной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» к 2030 г.

Приступим теперь к анализу особенности формирования и реализации государственной политики цифровизации экономики в США, которые считаются пионерами в данной сфере деятельности. Концепция интернета, составляющего основу цифровизации и связанную с ней государственную политику, зародилась в Соединенных Штатах в конце 1960-х гг. С тех пор интернет развился и получил официальное признание не только в США, но и во всем мире. Уже в 1990-е гг. Соединенные Штаты добились огромного экономического успеха благодаря информационным технологиям, открыв новую эпоху операционного бизнеса, которая впоследствии привела к информационному обществу.

Стремительное развитие информационных технологий привело к созданию общества, ориентированного на ИТ. Даже Японии, технологическому лидеру в мире, пришлось догонять США в развитии в экономике, основанной на информационных технологиях.

Со временем, такие страны как Китай, Корея и Индия, многому научившиеся на опыте США, начали догонять их и перегонять в данном вопросе, учитывая недостатки в формировании и реализации государственной политики цифровизации экономики, проводимой США. В рамках данной политики было принято решение ухода с рынка государства в лице правительства США, пере-

ставшего выделять любую финансовую помощь и любые формы субсидий на развитие цифровой экономики, проводя политику невмешательства. Таким образом, Федеральная комиссия по связи (FCC) при поддержке федерального правительства предприняла сознательные усилия для того, чтобы не вмешиваться ни в какой форме, а скорее, позволить рыночным силам распределять и перераспределять ресурсы. Это привело к созданию дуополии поставщиков телекоммуникационных услуг и операторов кабельных сетей, что способствовало распространению высокоскоростных линий.

Несмотря на действия федерального правительства, каждый штат разработал свой механизм поддержки частного сектора в обеспечении цифровой инфраструктуры, пытаясь все же оказывать регулирующее воздействие на формирующиеся рынки. Регулирование рынка обосновывалось созданием подходящих условий для улучшения конкуренции. Но все же, несмотря на предпринимаемые усилия каждого штата, их действия были запрещены, что и открыло путь к большей либерализации. В результате, в 2023 г. США занимает 1-е место по цифровой конкурентоспособности, а Япония — 32-е место.

Исследуем теперь особенности формирования и реализации государственной политики цифровизации экономики в Китае, который считается одной из последних стран, принявших концепцию цифровизации, или цифровой экономики, но добившейся чрезвычайных успехов на основе продвижения государственной политики цифровизации экономики в контексте концепции информатизации национальной экономики. Информатизация, как и цифровая экономика, была основана на ИКТ/ИТ с единственной целью ускорения роста экономики, в результате чего информатизация значительно преобразовала экономику и радикально изменила правила жизни общества.

Данная политика, проводимая Китайским правительством, сыграла активную роль в формировании цифровой структуры экономики. Основная цель инициативы состояла в том, чтобы подтвердить экономическое планирование, реструктурировать центральный процесс принятия решений и создать инфраструктурную базу для предстоящей цифровизации.

После этого было инициировано несколько

проектов, которые нацеливались на улучшение сбора информации властями, в основном экономических данных, предназначенных для улучшения обмена информацией между государственными учреждениями, и запуска электронной коммерции.

За этими инициативами последовали огромные инвестиции в развитие цифровой инфраструктуры и систем с использованием местных технологий, например, был создан такой крупный игрок, как платформа WeChat. Китайское регулирование рынка осуществляется постепенно, и в большей степени направлено на устранение вреда или злоупотреблений на рынке, а также на защиту общественных ценностей.

Таким образом, правительство Китая играет важную роль в интеграции и распространении цифровых технологий в экономике. Этот подход оказался капиталоемким, но хорошо окупаемым.

Исследуем теперь особенности формирования и реализации государственной политики цифровизации экономики в Республике Гана. Население страны составляет 29,77 млн человек. Большая часть рабочей силы, занята в сельскохозяйственном секторе. Правительство проводит государственную политику цифровизации экономики, направленную на диверсификацию экономики с помощью цифровых технологий, создавая «электронное сельское хозяйство». Гана не обладает высоким технологическим потенциалом и сильно зависит от зарубежных цифровых технологий. В результате рейтинг Ганы по внедрению и использованию технологий невысокий. Из 79 стран она занимает 71-е место согласно Глобальному индексу подключения. Тем не менее, в стране наблюдается рост населения, использующего интернет, возросло проникновение смартфонов, что способствовало расширению доступа к финансовым услугам.

Государственная политика цифровизации экономики направлена на интегрирование цифровых технологий в экономику для достижения ее большей диверсификации и гибкости. Правительство Ганы приступило к цифровизации в начале 2000-х гг. В результате этого был принят курс на развитие информационно-коммуникационных технологий для ускоренного прогресса (ICT4AD), который нацелен на преобразование экономики Ганы в экономику знаний через активное использование ИКТ в управлении. Несмотря

на то, что программа была инициирована с хорошими намерениями, её реализация не привела к значительным успехам.

В ответ на это правительство запустило новую программу eGhana, направленную на устранение недостатков предыдущих инициатив и развитие ИКТ, поддержку отечественных предприятий и создание электронного правительства. Хотя программа инициировала множество правительственных инициатив, таких как создание веб-портала и высокоскоростной сети, её результаты оставляют желать лучшего. В финансовом секторе Ганы цифровые технологии начали внедряться с 1995 года, когда был установлен первый банкомат.

Впоследствии в системе платежей и расчетов в Гане было введено распознавание символов с помощью магнитных чернил (MICR) для улучшения межбанковских расчетов. В 2007 г. центральный банк ввел в стране систему межбанковских платежей и расчетов (GhIPSS) с целью управления операционной инфраструктурой платежей для банков и нефинансовых учреждений. Это радикально улучшило транзакции за последние несколько лет. То есть эта схема позволила увеличить количество платежных операций в 2017 г более, чем в 3 раза..

Распространение мобильных телефонов произвело настоящую революцию в финансовом секторе, что способствовало росту популярности мобильных денежных операций. Эти операции стали предпочтительным вариантом для большинства людей благодаря своей скорости и удобству. Финансовый кризис в Гане в 2017–2018 годах, приведший к банкротству многих банков, оказал значительное влияние на банковский сектор. В ответ на кризис центральный банк внедрил регуляторные меры, которые способствовали переходу к цифровым банковским операциям.

В попытке углубить цифровую культуру в коммерческой жизни страны правительство выступило со следующими инициативами:

- национальная стратегия охвата финансовыми услугами и развития, разработанная в сотрудничестве с Всемирным банком, была направлена на подавляющее повышение охвата финансовыми услугами к 2023 г., что поможет создать экономические возможности и сократить бедность;
- политика цифровых финансовых услуг, раз-

работанная в сотрудничестве с Консультативной группой по оказанию помощи малоимущим (CGAP), опирающаяся на существующие технологические достижения для создания устойчивой, инклюзивной и инновационной цифровой экосистемы, которая способствует социальному развитию, устойчивой экономике и процветающему частному сектору;

- дорожная карта Cash-Lite, разработанная в сотрудничестве с базирующимся в Организации Объединенных Наций Альянсом Better Than Cash, предлагающая конкретные шаги по созданию инклюзивной экосистемы цифровых платежей. Это обеспечивает лучший доступ к финансовым услугам, регулирование и надзор, а также содействие защите прав потребителей.

Кроме того, правительство запустило смелый проект в сфере здравоохранения по внедрению цифровых технологий на местах. В рамках этой инициативы для оказания неотложной медицинской помощи в сельских и неблагополучных районах будут задействованы дроны. Эта служба находится в ведении Министерства здравоохранения. Данная инициатива оказала заметное влияние на сектор здравоохранения страны, особенно во время пандемии COVID-19 [Дудин 2020].

В целом правительство Ганы признало цифровые технологии двигателем экономики и приняло определенные шаги для продвижения страны по этой траектории. Хотя в различных областях, особенно в финансовом секторе, достигнут значительный прогресс, есть еще нерешенные проблемы и это, естественно, подрывает весь потенциал развертывания цифровых технологий и, как следствие, внедрения цифровой экономики. Это можно объяснить следующим:

- отсутствует полноценная цифровая инфраструктура;
- цифровая инфраструктура требует больших капиталовложений и плохо работает по всей стране;
- не хватает адекватного кадрового потенциала, осуществляются плохое финансирование и слабое управление;
- цифровая экономика постепенно усиливает неравенство в обществе в результате цифровой изоляции.

Кроме того, не проводится комплексная на-

циональная политика в области цифровой экономики. Правительство в основном занимается поставками по требованию, т. е. правительство решает возникающие проблемы и разрабатывает конкретную политику по мере необходимости. Это оставляет в значительной степени не реализованными важнейшие элементы цифровизации экономики — развитие кадрового потенциала и воспитание цифровой культуры в обществе.

Представленная методика позволяет осуществлять выбор необходимых сегментов опыта, накопленных в странах мирового сообщества и использовать его в проведении государственной политики цифровизации экономики. Очевидно, что внедрение такого опыта должно происходить на основе учета имеющихся ресурсов и возможностей конкретных стран. То есть целевые установки формирования политики цифровизации экономики, должны быть обоснованы имеющимися ресурсами и в случае их нехватки, осуществляться постепенно, с необходимыми временными интервалами. Страны должны обоснованно подходить к постепенному увеличению рейтингов цифровизации, формируя под это использование соответствующих сегментов опыта.

### **Заключение**

Государственная политика цифровизации экономики в различных странах мирового сообщества формируется в результате воздействия на нее глобальных трендов развития цивилизации. Она является вынужденной мерой реагирования на вызываемые ими изменения и реализуется всеми государствами, пытающимися выжить, закрепиться и сохранить свой суверенитет в системе многополярного мироустройства, с учетом страновых особенностей цифровизации экономики. Вместе с тем всем государствам присущи общие принципы формирования и реализации государственной политики цифровизации экономики, что позволяет развивать межгосударственные формы взаимодействия и разрабатывать универсальные инструменты политики цифровизации экономики.

В статье выработаны общие принципы формирования и реализации государственной политики цифровизации экономики, что позволяет развивать межгосударственные формы взаимодействия и разрабатывать универсальные инструменты политики цифровизации экономики. Такими принципами являются: проявление го-

сударством и бизнесом инициативы цифровизации экономики, поддерживаемой обществом; оценка влияния на экономику глобальных трендов развития цивилизации и учет степени их воздействия в качестве катализирующих импульсов на расширение существующих, или появление новых потребностей в цифровизации; создание

институциональной среды и государственное регулирование цифровизации экономики, включая широкую поддержку ее развития и финансовое обеспечение; учет специфических особенностей государств, проявляющийся в национальных, традициях, жизненном укладе, культуре, языке, экономике и политике.

### Список источников

1. Аманова 2024 — Аманова А. Цифровые преобразования: сущность, направления и влияние на экономику и общество / А. Аманова, М. Нургельдыева, Д. Байраммурадов. EDN: FBYJWY // Вестник науки = Science Bulletin. 2024; 3(11):29–32.
2. Бабалакова 2024 — Бабалакова С. Понятие цифровой экономики: от теории к практике / С. Бабалакова, К. Ковшаков EDN: PKUQDK // Вестник науки = Science Bulletin. 2024; 2(3):56–58.
3. Дудин 2020 — Дудин М. Н. Коронавирус COVID–19 — «джокер», который может привести мировую экономику в глубокую рецессию / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.2.1. EDN: KLZUQO // Вестник МИРБИС. 2020; 2:6–15. eISSN: 2411-5703.
4. Зотов 2022 — Зотов В. Б. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах / В. Б. Зотов, К. О. Терехова. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.4. EDN: TDCRFZ // Вестник МИРБИС. 2022; 3:41–46. eISSN: 2411-5703.
5. Коньков 2020 — Коньков А. Е. Цифровизация политики vs политика цифровизации. DOI: 10.21638/spbu06.2020.104. EDN: DOKOFB // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения = Vestnik of Saint Petersburg University. International Relations. 2020; 13(1):47–68. ISSN: 2658-6029; eISSN: 2658-3615.
6. Митенков 2024 — Митенков А. В. «Культура взаимного уважения и доверия»: понятие, роль и значение при трансформации системы управления организацией (часть 1). EDN: QNBKMW // Вестник евразийской науки. 2024; 16(3):24. eISSN: 2588-0101.
7. Салиенко 2020 — Салиенко Н. В. Тренды интернет-рекламы в перспективе до 2030 года в рамках развития цифровой экономики будущего / Н. В. Салиенко, В. С. Аношина. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.3.4. EDN: HONEFS // Вестник МИРБИС. 2020; 3:34–40. eISSN: 2411-5703.
8. Смаль 2021 — Смаль С. В. Государственная политика цифровизации в странах Латинской Америки. Опыт применения многомерных интегральных индексов на примере Бразилии. DOI: 10.31857/S0044748X0014087-4. EDN: JDNQAA // Латинская Америка. 2021; 4:40–55. ISSN: 0044-748X.
9. Страны для приоритетного сотрудничества... 2022 — Страны для приоритетного сотрудничества в области цифровой экономики цифровых технологий и технологического лидерства / Цифровая экономика ; ТехЛид, 2024. 6 с. Текст : электронный. URL: [https://files.data-economy.ru/Docs/2024\\_Priority\\_Countries\\_2.pdf](https://files.data-economy.ru/Docs/2024_Priority_Countries_2.pdf) (дата обращения 19.01.2025).
10. Управление экономической эффективностью... 2024 — Управление экономической эффективностью производственных технологий / В. Я. Афанасьев, Н. Г. Любимова, С. В. Мищеряков, В. Ф. Уколов. Москва : Научная библиотека, 2024. 316 с. ISBN: 978-5-907823-27-3. EDN DMHSCI.
11. Цикория 2019 — Цикория Н. Л. Об общих подходах к цифровизации госуправления в рамках реализации федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : презентация. Текст, изображение : электронные. 8 с. 24.09.2019. URL: [https://pre.admoblkaluga.ru/upload/reform-kn/news/2019\\_09\\_24-tsikoriy.pdf](https://pre.admoblkaluga.ru/upload/reform-kn/news/2019_09_24-tsikoriy.pdf) (дата обращения 19.01.2025).
12. ЦИФРОВизация в международном масштабе 2022 — ЦИФРОВизация в международном масштабе // Rubej : информационно аналитический журнал. № 5 (39) «Цифровая экономика. Версия 2.0-2.1». 2022. Текст : электронный. URL: <https://ru-bezh.ru/journal-39/49106-tsifrovizatsiya-v-mezhdunarodnom-masshtabe> (дата обращения 27.01.2025).
13. Черников 2020 — Черников С. Ю. Формирование глобальной инновационной инфраструктуры БРИКС. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.3.12. EDN: VXWWCQ // Вестник МИРБИС. 2020; 3:113–121. eISSN: 2411-5703.

### References

1. Amanova A. Tsifrovyye preobrazovaniya: sushchnost', napravleniya i vliyaniye na ekonomiku i obshchestvo [Digital transformations: essence, directions and impact on the economy and society]. By A. Amanova, M. Nurgeldyeva, D. Bayrammuradov. EDN: FBYJWY. *Science Bulletin*. 2024; 3(11):29–32 (in Russ.).

2. Babalakova S. Ponyatiye tsifrovoy ekonomiki: ot teorii k praktike [The concept of digital economy: from theory to practice]. By S. Babalakova, K. Kovshakov EDN: PKUQDK. *Science Bulletin*. 2024; 2(3):56–58 (in Russ.).
3. Dudin M. N. Koronavirus COVID–19 — "dzhoker", kotoryy mozhet privesti mirovuyu ekonomiku v glubokuyu retsessiyu [Coronavirus COVID-19 — a "joker" that can lead the global economy into a deep recession]. By M. N. Dudin, N. V. Lyasnikov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.2.1. EDN: KLZUQO. *Vestnik MIRBIS*. 2020; 2:6–15. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
4. Zotov V. B. Kratkiy analiz praktik gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v gorodakh [Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities]. V. B. Zotov, K. O. Terekhova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.4. EDN: TDCRFZ. *Vestnik MIRBIS*. 2022; 3:41–46. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
5. Konkov A. E. Tsifrovizatsiya politiki vs politika tsifrovizatsii [Digitalization of Politics vs Digitalization Policy]. DOI: 10.21638/spbu06.2020.104. EDN: DOKOFB. *Vestnik of Saint Petersburg University. International Relations*. 2020; 13(1):47–68. ISSN: 2658-6029; eISSN: 2658-3615 (in Russ.).
6. Mitenkov A. V. "Kul'tura vzaimnogo uvazheniya i doveriya": ponyatiye, rol' i znachenie pri transformatsii sistemy upravleniya organizatsiyy (chast' 1) ["Culture of Mutual Respect and Trust": Concept, Role and Significance in the Transformation of the Organization's Management System (Part 1)]. EDN: QHBKMOV. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. 2024; 16(3):24. eISSN: 2588-0101 (in Russ.).
7. Salienco N. V. Trendy internet-reklamy v perspektive do 2030 goda v ramkakh razvitiya tsifrovoy ekonomiki budushchego [Internet Advertising Trends in the Long-Term Perspective up to 2030 within the Framework of the Development of the Digital Economy of the Future]. By N. V. Salienco, V. S. Anoshina. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.3.4. EDN: HONEFS. *Vestnik MIRBIS*. 2020; 3:34–40. eISSN: 2411-5703. (in Russ.)
8. Smal S. V. Gosudarstvennaya politika tsifrovizatsii v stranakh Latinskoy Ameriki. Opyt primeneniya mnogomernykh integral'nykh indeksov na primere Brazili [State digitalization policy in Latin American countries. Experience of applying multidimensional integral indices on the example of Brazil]. DOI: 10.31857/S0044748X0014087-4. EDN: JDNQAA. *Latinskaya Amerika*. 2021; 4:40–55. ISSN: 0044-748X (in Russ.).
9. *Strany dlya prioritetnogo sotrudnichestva v oblasti tsifrovoy ekonomiki tsifrovyykh tekhnologiy i tekhnologicheskogo liderstva* [Countries for priority cooperation in the field of digital economy, digital technologies and technological leadership]. Tsifrovaya ekonomika ; TechLid, 2024. 6 p. Text : electronic. URL: [https://files.data-economy.ru/Docs/2024\\_Priority\\_Countries\\_2.pdf](https://files.data-economy.ru/Docs/2024_Priority_Countries_2.pdf) (accessed 01/19/2025) (in Russ.).
10. *Upravleniye ekonomicheskoy effektivnost'yu proizvodstvennykh tekhnologiy* [Management of economic efficiency of production technologies]. By V. Ya. Afanasyev, N. G. Lyubimova, S. V. Misheryakov, V. F. Ukolov. Moscow : Nauchnaya biblioteka Publ., 2024. 316 p. ISBN: 978-5-907823-27-3. EDN: DMHSCI (in Russ.).
11. Tsikoria N. L. Ob obshchikh podkhodakh k tsifrovizatsii gosupravleniya v ramkakh realizatsii federal'nykh proyektov natsional'noy programmy «Tsifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatsii» [On general approaches to the digitalization of public administration in the framework of the implementation of federal projects of the national program "Digital Economy of the Russian Federation"] : presentation. Text, image : electronic. 8 p. 09.24.2019. URL: [https://pre.admoblkaluga.ru/upload/reform-kn/news/2019\\_09\\_24-tsikoriy.pdf](https://pre.admoblkaluga.ru/upload/reform-kn/news/2019_09_24-tsikoriy.pdf) (accessed 19/01/2025) (in Russ.).
12. TSIFROVizatsiya v mezhdunarodnom masshtabe [DIGITALization on an international scale]. *Rubezh* : information and analytical journal. No. 5 (39) "Digital Economy. Version 2.0-2.1". 2022. Text: electronic. URL: <https://ru-bezh.ru/journal-39/49106-tsifrovizatsiya-v-mezhdunarodnom-masshtabe> (accessed 01/27/2025) (in Russ.).
13. Chernikov S. Yu. Formirovaniye global'noy innovatsionnoy infrastruktury BRIKS [Formation of the global innovation infrastructure of the BRICS]. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.3.12. EDN: VXWWCQ. *Vestnik MIRBIS*. 2020; 3:113–121. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).

Информация об авторах:

**Уколов Владимир Федорович** — доктор экономических наук, профессор. РИНЦ AuthorID: 641366; Scopus Author ID: 57191343985;

**Гомадо Этсе Дадсон** — ассистент.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва 117198, Россия.

Information about the authors:

**Ukolov Vladimir F.** — Doctor of Economics, Professor, Head of the RSCI AuthorID: 641366; Scopus Author ID: 57191343985.

**Gomado Etse Dadson** — Assistant.

Place of work of the authors: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow 117198, Russia.

*Статья поступила в редакцию 02.02.2025; одобрена после рецензирования 28.02.2025; принята к публикации 28.02.2025.  
The article was submitted 02/02/2025; approved after reviewing 02/28/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

Vestnik MIRBIS. 2025; 1(41): 16–23.

Вестник МИРБИС. 2025. № 1(41): С. 16–23.

Original article

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.2

Integration of small and medium-sized enterprises into cross-border cooperation as a factor of regional development

Antonina A. Kulapova<sup>1</sup>, Diana Yu. Boboshko<sup>2</sup>

1 Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), Moscow, Russia. [aakulapova@gmail.com](mailto:aakulapova@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0003-0829-3549>

2 National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia. [boboshko.dy@misis.ru](mailto:boboshko.dy@misis.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3418-2976>

**Abstract.** Border regions are often characterized by peripheral social and economic situation. This is applicable to Russia's Far East and Northeast of the People's Republic of China. Cross-border economic cooperation between these two regions when combined with a policy prioritizing small and medium-sized enterprises can foster economic development of the region and raise its attractiveness for population and investment. As for now, Chinese border provinces of Heilongjiang and Jilin have advanced as for the role of SME in the economy, yet this growth is hardly related to their border position or cooperation with Russia. Thus, in order to take the advantage of the vicinity specific measures should be taken by both countries on state, regional and mostly important local level with an emphasis on SME and on facilitation of cross-border activities.

**Key words:** cross-border cooperation, small businesses, medium businesses, Sino-Russian relations, border regions, regional development, China's Northeast, Far East.

**For citation:** Kulapova A. A. Integration of small and medium-sized enterprises into cross-border cooperation as a factor of regional development. By A. A. Kulapova, D. Yu. Boboshko. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.2. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1:16–23.

JEL: R11, O19

Научная статья

УДК 334.012:339.9:332.1

Интеграция малого и среднего бизнеса в трансграничное сотрудничество как фактор развития регионов

Антонина Александровна Кулапова<sup>3</sup>, Диана Юрьевна Бобошко<sup>4</sup>

3 Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. Москва, Россия. [aakulapova@gmail.com](mailto:aakulapova@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0003-0829-3549>

4 Национальный исследовательский технологический университет МИСИС. Москва, Россия. [boboshko.dy@misis.ru](mailto:boboshko.dy@misis.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3418-2976>

**Аннотация.** Приграничные регионы зачастую характеризуются периферийным социально-экономическим положением. Это применимо к Дальнему Востоку России и северо-востоку Китая. Экономическое сотрудничество между этими регионами, особенно в сочетании с политикой стимулирования малого и среднего бизнеса, может способствовать экономическому развитию регионов и повышению их привлекательности для населения и инвестиций. На данный момент приграничные провинции Китая Хэйлунцзян и Цзилинь добились прогресса в роли МСП в экономике, однако этот рост едва ли связан с их приграничным положением или сотрудничеством с Россией. Таким образом, для того чтобы воспользоваться преимуществами соседства, обоим государствам необходимо принимать конкретные меры на государственном, региональном и, самое главное, локальном уровнях с акцентом на поддержку МСП и облегчение трансграничного ведения хозяйства.

**Ключевые слова:** трансграничное сотрудничество, малые предприятия, средние предприятия, российско-китайские отношения, приграничные регионы, региональное развитие, северо-восток Китая, Дальний Восток.

**Для цитирования:** Кулапова А. А. Интеграция малого и среднего бизнеса в трансграничное сотрудничество как фактор развития регионов / А. А. Кулапова, Д. Ю. Бобошко. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.2 // Вестник МИРБИС. 2025; 1:16–23.

JEL: R11, O19

## Introduction

Border regions are often characterized by a "peripheral" social and economic situation, especially if they are located at a significant distance from the capital or economic center of the country. This phenomenon can be explained by the fact that borders serve as barriers, since one of their functions is to provide for national security. However, borders also have a contact function, thus they might become links between the people and economies of neighboring countries as a whole and between border regions in particular [Cross-border cooperation...2021]. Increasing engagement in cross-border cooperation leads to economic growth and potentially helps to overcome peripheral status that border regions tend to possess. Small and medium-sized enterprises play a crucial role in this process since they are flexible, adapt easily to changing environment and serve as platforms for innovation implementation and foster economic development, employment creation and improvement of the urban environment [Network Integration... 2024].

Today, in Russia, this way of overcoming socio-economic backwardness is particularly relevant for the federal subjects of the Far Eastern Federal District [Vilenskiy 2021]. Their remote location in respect to the European part of Russia has complicated settlement, control and development of the Far East throughout history. Despite the strategic importance of the region for the country, it is still unclear which mechanisms should be implemented to achieve its efficient economic development [Lee 2024]. The current role of SME in the border regions of the Far East and the neighboring Chinese provinces, as well as existing and potential measures to support SMEs and cross-border cooperation will be considered in this article. It is worth mentioning that the northeastern provinces of China and Russian Far Eastern federal subjects share a number of common social and economic problems. Although Northeast China is relatively close to the country's capital, Beijing, the area is still characterized by some peripheral features. China's leading economic centers are located way much to the south: Shanghai, at the mouth of the Yangtze River, and the Greater Bay Area in Guangdong Province, which includes such cities as Shenzhen, Guangzhou, Foshan, Dongguan, as well as the Hong Kong and Macao special administrative regions. The

northeastern provinces of China traditionally include Heilongjiang, Jilin, Liaoning and the eastern part of Inner Mongolia. In the future, only the provinces of Heilongjiang and Jilin will be considered, since they share a noticeable part of border with Russia, have similar structure of the economy and most actively engage in cross-border cooperation. These regions used to form China's industrial base and are still dominated by state-owned enterprises, mostly in the field of heavy industry. After the beginning of the Reform and opening-up policy in the late 1970s followed by the transition to market economy and rapid economic transformation of the 1990s, these provinces proved unable to switch quickly to more technology-intensive production, which resulted in unemployment, population outflow and other social problems, as well as loss of competitiveness compared to coastal regions. Russian Far Eastern regions also undergo a considerable population outflow and aging, fail to provide for sufficient infrastructure, and such sectors with low added value, as mineral resources extraction still play an important role in the economy [Degtyareva 2017].

Nevertheless, international experience shows that the outflow of population from old industrial regions can be stopped by restructuring and modernizing the economy, attracting new industries and developing a comfortable urban and social environment. One of the main centers of industrialization in Europe, the coal-rich Rhine-Ruhr region in Germany underwent a significant outflow of population in the 1960s and 1970s because mines were shutting down, yet the trend was reversed, over the past 10 years the population of the agglomeration has stabilized and an increase has become noticeable in large cities.

## Methods and Materials

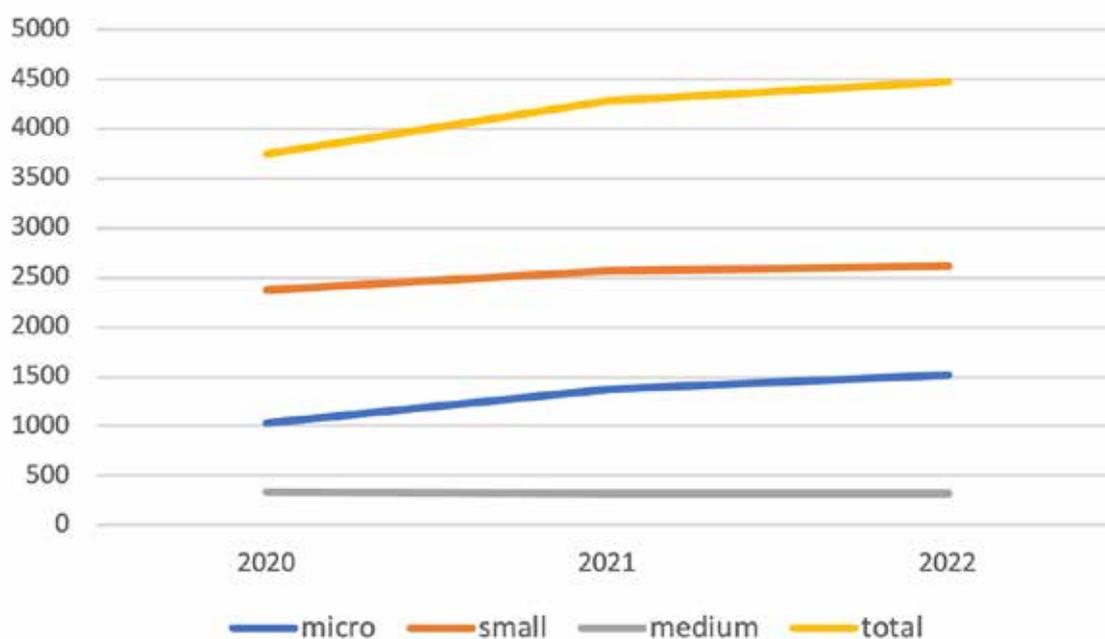
Government policy undoubtedly plays an important role in such an economic transition; however, it cannot be fully achieved without business, including small and medium-sized enterprises (SMEs) [Boboshko 2023]. SMEs are one of the key drivers of the transition to a post-industrial economy, implementation of innovations and employment creation, which can significantly improve the socio-economic situation of peripheral regions, including Russia's and China's regions taken as examples. Cross-border cooperation, in turn, further stimulates economic growth and increases the attractiveness of the region both for population and investors. Overall, SMEs play a huge role in

China's economy: there are 52 million small and medium-sized enterprises, which account for 60% of GDP, 50% of tax revenues, 70% of innovations, and 80% of urban employment, according to the Ministry of Industry and Information Technology. In addition, SMEs also contribute to China's transition to an economy with a high share of science-intensive and high-tech sectors [Boboshko 2024]. In the regions under consideration, programs to support innovative small enterprises are also being introduced. For example, in Heilongjiang province, the registry of small and medium-sized innovative enterprises is updated annually, as well as the list of scientific and technological SMEs, which can apply for tax deductions on R&D expenses.

It is worth noting that the official statistics of the PRC reflect only small and medium-sized enterprises engaged in industrial activities. Therefore, the data

on the number of SMEs provided hereafter pertain specifically to industrial small and medium-sized enterprises. Given that the main fields of activity for entities in border economic cooperation zones, in addition to trade, include woodworking, chemical industry, and light industry, the data on industrial SMEs can be used to assess the dynamics of SMEs in Heilongjiang and Jilin provinces in general and their spatial distribution across these regions.

Between 2020 and 2022, the provinces of Heilongjiang and Jilin saw an increase in the number of registered SMEs. The graph shows that small industrial enterprises are predominant in Heilongjiang province, while the number of micro-enterprises is showing the most active growth (+47%). The total number of SMEs increased by 19% (Figure 1).



**Fig. 1.** Change in number of SMEs in Heilongjiang province, 2020–2022, %

Data source: Heilongjiang Bureau of Statistics. URL: <https://tjj.hlj.gov.cn> (accessed 12/16/2024).

The data for Jilin province turned out to be representative only for microenterprises and non-representative for small and medium-sized ones. According to official statistics, between 2021 and 2022, the number of small-sized enterprises increased from 68 to 2,225, while the number of medium-sized enterprises decreased from 2,011 to 360, which is most likely due to changes in the classification criteria of "small" or "medium"-sized enterprises (Table 1). The overall change in the number of small-sized and medium-sized enterprises together, however, resulted in a 24% increase, which

is comparable to the change in the number of SMEs across all three categories over the three years. Thus, it can be concluded that industrial small and medium business sector is developing steadily in the region. The case of categorization of SMEs in Jilin province is not unique. Classification criteria for SMEs differ not only between different countries but also within some countries. For example, in Hong Kong SAR and Macau SAR, the criteria for SMEs are considerably less elaborate compared to the complex system used in Mainland China, in which enterprises are classified into 17 categories based on the area of

activity [Kulapova 2024].

	2020	2021	2022	Change in number of SMEs, 2020–2022, %
micro	377	369	552	46,42
small	68	74	2225	3172,06
medium	1839	2011	360	–80,42
total	2284	2454	3137	37,35

Table 1. Number of SMEs in Jilin province, 2020–2022 (representative values are highlighted in bold)

Data source: Jilin Bureau of Statistics. URL: <http://tjj.jl.gov.cn> (accessed 12/16/2024).

Using data about the number of industrial SMEs in administrative-territorial units at the district level in Heilongjiang province (the second level of administrative-territorial division), it is also possible to draw conclusions about the spatial distribution of SMEs on a larger scale. The main question is whether there is a tendency for SMEs to concentrate near the border with Russia, or if the border remains a barrier, with cooperation between the two countries taking place at higher levels (federal, regional), rather than at the level of districts within a province.

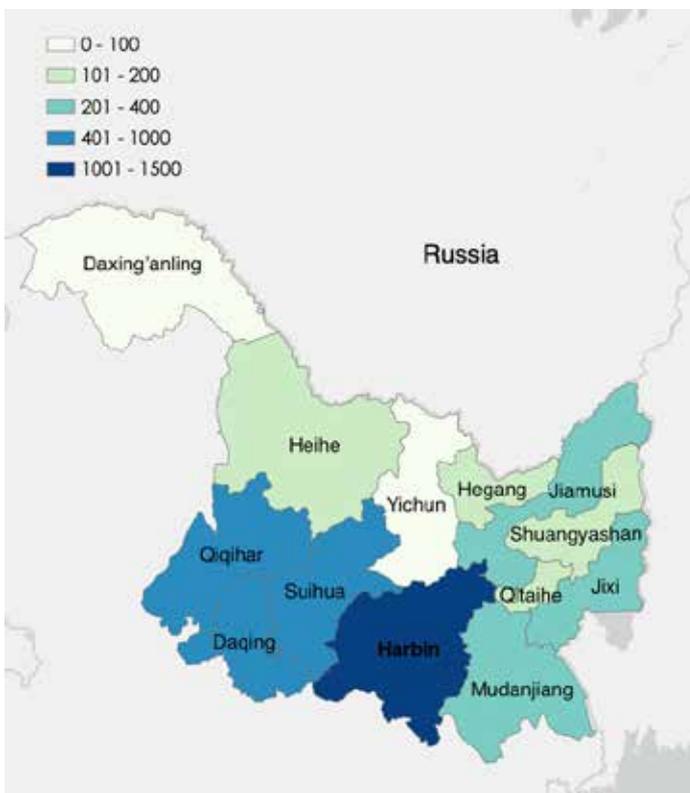


Fig. 2. The number of SMEs in urban districts of Heilongjiang province.

A map based on the Heilongjiang Statistical Yearbook 2023 clearly shows that there is no significant concentration of industrial SMEs near the

border (Figure 2). On the contrary, the urban districts with the highest number of small and medium-sized enterprises are located in the inner part of the province. Harbin, the sub-provincial city and capital of Heilongjiang province, ranks first in all SMEs categories (medium, small, and microenterprises) and surpasses the next urban district by SMEs number, Daqing, by nearly three times (Table 2). It is logical that Harbin, as the capital of the province and the largest city in the Northeast China region (Dongbei), has the most favorable conditions for business due to its higher level of socio-economic development and the presence of steady consumer demand.

Of the top five districts by total number of SMEs (excluding Harbin), only two are border districts—Jiamusi and Mudanjiang, ranking fifth and sixth respectively. The remaining six border districts ended up in the lower half of the list (Table 2).

	2020	2021	2022	Change in number of SMEs, 2020–2022, %
Harbin	1168	1392	1422	21,75
Daqing	479	527	526	9,81
Suihua	363	399	466	28,37
Qiqihar	343	392	405	18,1
<b>Jiamusi</b>	318	368	393	23,58
<b>Mudanjiang</b>	302	342	351	16,23
Jixi	205	224	244	19,02
Hegang	136	159	176	29,41
Shuangyashan	149	156	146	–2,01
Qitaihe	96	108	120	25
Heihe	114	121	112	–1,75
<b>Daxing'anling</b>	19	21	25	31,58
<b>Yichun</b>	62	68	23	–62,9

Table 2. Dynamics of the Number of Industrial SMEs in Urban Districts of Heilongjiang Province, 2020–2022 (bold indicates urban districts bordering Russia)

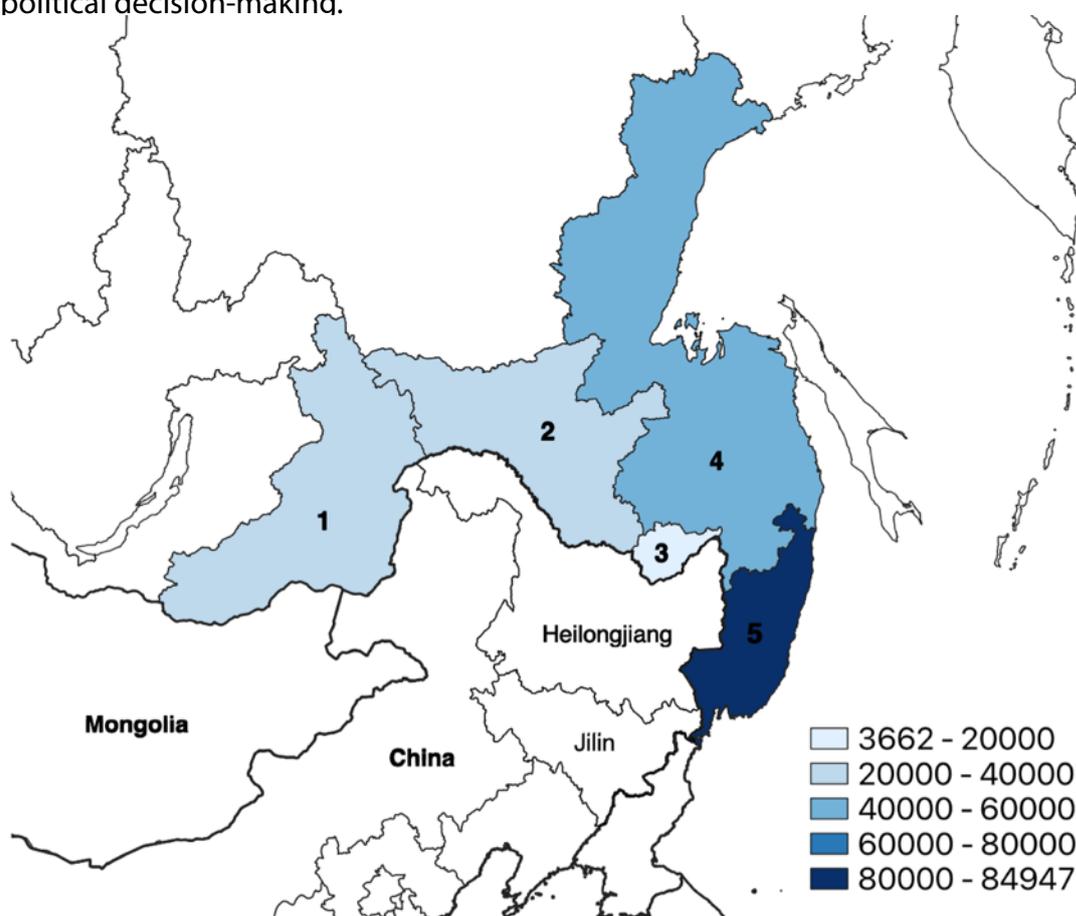
This table shows the dynamics of the number of industrial small and medium-sized enterprises (SMEs) in urban districts of Heilongjiang Province from 2020 to 2022, along with the percentage change in the number of SMEs over this period. Districts bordering Russia are highlighted in bold.

### Results

The analysis indicates that subregional cooperation remains underdeveloped, with borders and related settlements not serving as business nuclei, despite the existence of measures such as cross-border

free trade zones, which will be discussed further [Theoretical and methodological foundations... 2025, 162–188]. While large bilateral infrastructure projects are important for international relations and geopolitics, it is subregional cooperation, particularly when driven by small and medium-sized businesses, that can have a direct impact on the socio-economic situation of regions and lives of their residents. This can be achieved through job creation, an expanded range of services, strengthening of economic independence and subsequent more self-sufficient political decision-making.

On the other hand, the data suggests that internal measures to support SMEs in Northeast China are effective, as there is a noticeable increase in the number of SMEs. However, in Russia's Far East the number of SMEs and their role in the economy remain relatively small, in comparison to other parts of the country. The region maintains its role as an exporter of natural resources and focuses on large projects, such as the international transport corridors "Primorye-1" and "Primorye-2" [Kulapova 2024a].



**Fig. 3.** The number of SMEs in border regions of Russia. 1 – Zabaykalsky Krai, 2 – Amur Oblast, 3 – Jewish Autonomous Oblast, 4 – Khabarovsk Krai, 5 – Primorsky Krai

Source: Unified Register of Small and Medium Enterprises. URL: <https://rmsp.nalog.ru/index.htm> (accessed 12/16/2024).

Large-scale logistics projects, such as international transport corridors "Primorye-1" and "Primorye-2" can involve SMEs both by cooperating with them and through creation of necessary infrastructure (railways, border crossings, etc.); however, a more efficient way to achieve visible results in cross-border interaction in short run is to encourage tourism and retail. Different types of economic zones with wide ranges of privileges as for taxation, rent and export tariffs have been introduced and could help reach this goal.

In China five types of special economic zones can be established:

- special economic zones;
- zones focused on high-tech development;
- zones focused on attracting industrial enterprises;
- duty-free trade zones;
- border economic cooperation zones (BECZs).

Four out of 17 border economic cooperation zones are located at the border with Russia. Compared to other types of SEZs in China, BECZs have smaller

areas and are less economically significant at the national level [Loy 2023]. However, at the regional level, they help boost export of locally produced goods and strengthen neighborly relations. Currently, the following BECZs are functioning:

- Heihe (Heilongjiang) — Blagoveshchensk (Amur Oblast);
- Suifenhe (Heilongjiang) — Pogranichny (Primorsky Krai);
- Manchuria (Heilongjiang) — Zabaykalsk (Zabaykalsky Krai);
- Hunchun (Jilin) — Zarubino (Primorsky Krai).

Most BECZs consist of multiple components (industrial parks, industrial processing zones, logistics zones). The most developed zone for trade and tourism is the China-Russia Trade and Tourism Zone in Manchuria, but the predominant industries in all BECZs are woodworking, petrochemicals (based on raw materials imported from Russia), light industry (clothing, footwear, household appliances – exported from China to Russia), and logistics [Kostunina 2011].

It is important to note that BECZs are entirely located on Chinese territory, and essentially they are a unilateral measure to promote cooperation. The next step to maximize the positive effects of cross-border cooperation should be the creation of similar zones on the Russian side and their subsequent integration into cross-border free trade zones.

Under Russian legislation four types of special economic zones (SEZ) can be established:

- industrial production zones;
- technology and innovation zones;
- tourism and recreational zones;
- port zones.

Currently, there are no special economic zones in the Russian Far East, although some of the existing types of SEZs could meet the needs of the border regions (tourism and recreation or port logistics). Therefore, in order to make the most of China's border economic cooperation zones and strengthen neighborly relations, reciprocal steps from Russia are necessary. Such steps could possibly include.

1. Establishing symmetrical special economic

zones of tourism-recreational or other types.

2. Implementing advanced development zones with VAT exemptions for export goods, as well as relaxation of migration rules.
3. Creating a new category of border SEZs with preferences aimed at trade, tourism, export-oriented production, and technology exchange.

These measures will help attract small and medium-sized enterprises—key drivers of regional economic development—closer to the border.

### Conclusion

Cross-border cooperation and the development of small and medium-sized enterprises are both effective tools used to improve socio-economic situation of a region; furthermore, they compliment each other. Creation of infrastructure for cross-border trade, including online platforms for businesses, and simplification of customs and administrative procedures for suppliers and citizens will lead to the development of retail trade and tourism—the most characteristic activities for SMEs in Russia. Additionally, the establishment of special economic zones symmetrical to China's border economic cooperation zones could spur the development of more SMEs involved in technology-intensive business, as industrial parks and manufacturing enterprises are already functioning within these zones [Kostunina 2011], offering opportunities for joint ventures and cooperation in science and technology. At the same time, the analysis has shown that cross-border cooperation remains limited, particularly at the subregional level.

While large interstate projects are aimed at strengthening strategic partnership and developing logistics infrastructure, it is essential to create such business climate in relation to them, so that small and medium-sized enterprises could benefit from the new infrastructure as well. These enterprises are key to job creation, providing services that enhance the quality of life and making settlements more attractive to residents, thus preventing further outflow of population.

### References

1. Boboshko 2023 — Boboshko D. Yu. Analiz mer gosudarstvennoy podderzhki innovatsionnoy deyatel'nosti sub'yektov malogo i srednego predprinimatel'stva v RF [Analysis of measures of state support for innovative activities of small and medium-sized businesses in the Russian Federation]. Dy D. Yu. Boboshko, V. S. Bondarenko. DOI: 10.18572/1813-1247-2023-7-28-32. EDN: OEXROZ. *Gosudarstvennaya vlast' i mestnoye samoupravleniye*. 2023; 7:28–32. ISSN: 1813-1247 (in Russ.).

2. Boboshko 2024 — Boboshko D. Yu. Sravneniye dostupnosti l'gotnykh rezhimov nalogooblozheniya sub"yektam malogo i srednego predprinimatel'stva v raznykh stranakh [Comparison of the availability of preferential tax regimes for small and medium-sized businesses in different countries]. By D. Yu. Boboshko, A. A. Kulapova. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.027. EDN: JHOQEO. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 2024; 8(5):214–221. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X (in Russ.).
3. Degtereva 2017 — Degtereva E. A. Vedushchiye napravleniya innovatsionnogo sotrudnichestva Rossii i Kitaya v ramkakh BRIKS [Leading areas of innovative cooperation between Russia and China within the BRICS framework]. By E. A. Degtereva, S. Yu. Chernikov. EDN: XWUJQT. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2017; 1:62–67. ISSN: 1999-2300.
4. Vilensky 2021 — Vilensky A. V. Geostrategicheskiye prigranichnyye territorii Rossii: maloye i sredneye predprinimatel'stvo [Geostrategic border territories of Russia: small and medium entrepreneurship]. DOI: 10.21686/2073-1051-2021-2-169-186. EDN: NWMTDV. *Federalism*. 2021;(2):169–186. ISSN: 2073-1051 (in Russ.).
5. Kostyunina 2011 — Kostyunina G. M. Transgranichnyye svobodnyye ekonomicheskiye zony v zarubezhnykh stranakh (na primere Kitaya) [Cross-border free economic zones in foreign countries (on the example of China)]. By G. M. Kostyunina, V. I. Baronov. DOI: 10.24833/2071-8160-2011-2-17-169-178. EDN: NTTZKN. *MGIMO Review of International Relations*. 2011; 2(17):169–178. ISSN: 2071-8160; eISSN: 2541-9099 (in Russ.).
6. Kulapova 2024 — Kulapova A. A. Sravnitel'naya kharakteristika malykh i srednikh predpriyatiy v Gonkonge i Kitaye [Comparative characteristics of small and medium enterprises in Hong Kong and China]. EDN: LNFMMMA. *Aktual'nyye problemy ekonomiki i upravleniya v XXI veke* [Actual problems of economics and management in the 21st century] : Collection of scientific articles of the X International scientific and practical conference. In 2 parts. Part 1. Novokuznetsk, April 24, 2024. Novokuznetsk : Siberian State Industrial University Publ., 2024. 312 p. Pp. 109–114 (in Russ.).
7. Loy 2022 — Loy N. Yu. Vliyaniye razvitiya zony ekonomicheskogo prigranichnogo sotrudnichestva (ZEPS) na prigranichnyye regiony KNR [The influence of the development of the border economic cooperation zone (BECS) on the border regions of the PRC]. DOI: 10.22250/9785934934010\_33. EDN: AZNQLM. *Sovremennyye problemy razvitiya ekonomiki Rossii i Kitaya* [Modern Problems of Economic Development of Russia and China] : Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference, Blagoveshchensk, November 24–25, 2022. Part 1. Blagoveshchensk : Amur State University Publ., 2023. 328 p. Pp. 33–38. DOI: 10.22250/9785934934010. ISBN: 978-5-93493-401-0 (in Russ.).
8. Lee 2024 — Lee H.-S. Chernikov, S. U. Degtereva E. A. Vliyaniye pryamykh yuzhnokoreyskikh investitsiy na Dal'nem Vostoke Rossii na uluchsheniye dvustoronney eksportno-importnoy deyatel'nosti [The impact of South Korean direct investments in the Russian Far East on improving their bilateral exporting and importing activities]. DOI: 10.22363/2313-0660-2024-24-2-280-296. EDN: WUUQWG. *Vestnik RUDN. International Relations*. 2024; 24(2):280-296. ISSN: 2313-0660; eISSN: 2313-0679.
9. Cross-border cooperation... 2021 — Prigranichnoye sotrudnichestvo vdol' gosudarstvennoy granitsy Rossii [Cross-border cooperation along the state border of Russia]. By A. P. Klemeshev, Ya. A. Vorozheina, G. M. Fedorov [et al.]. Part 1. Kaliningrad : Immanuel Kant Baltic Federal University Publ., 2021. 213 p. ISBN: 978-5-9971-0664-5. EDN GSOYDC (in Russ.).
10. Theoretical and methodological foundations... 2025 — Teoreticheskiye i metodologicheskiye osnovy analiza i modelirovaniya prostranstvennogo razvitiya ekonomiki Rossii: uskoreniye tempov ekonomicheskogo rosta i tekhnologicheskogo razvitiya [Theoretical and methodological foundations of analysis and modeling of spatial development of the Russian economy: acceleration of economic growth and technological development. [By Abzalilov S. N., Babina E. N., Bezpalo A. G. et al.]. Samara : NITs PNK Publ., 2025. 270 p. ISBN: 978-5-6053071-9-8 (in Russ.).
11. Kulapova 2024a — Kulapova A. Transport as a key factor in developing Russian-Chinese border regions. DOI: 10.1051/e3sconf/202447101003. EDN: WVCYXQ. *E3S Web of Conferences*. 2024a. Vol. 471. P. 01003.
12. Network Integration... 2024 — Network Integration as a Tool for Sustainable Business Development. By N. Shmeleva, T. Tolstykh, V. Krasnobaeva [et al.]. DOI:10.3390/su16219353. EDN: CHXXUD. *Sustainability*. 2024; 16(21):9353.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бобошко Д. Ю. Анализ мер государственной поддержки инновационной деятельности субъектов малого

- и среднего предпринимательства в РФ / Д. Ю. Бобошко, В. С. Бондаренко. DOI: 10.18572/1813-1247-2023-7-28-32. EDN: OEXROZ // Государственная власть и местное самоуправление. 2023; 7:28–32. ISSN: 1813-1247.
2. Бобошко Д. Ю. Сравнение доступности льготных режимов налогообложения субъектам малого и среднего предпринимательства в разных странах / Д. Ю. Бобошко, А. А. Кулапова. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.027. EDN: JHOQEO // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024; 8(5):214–221. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X.
  3. Виленский А. В. Геостратегические приграничные территории России: малое и среднее предпринимательство. DOI: 10.21686/2073-1051-2021-2-169-186. EDN: NWMTDV // Федерализм. 2021;(2):169–186. ISSN: 2073-1051.
  4. Дегтерева Е. А. Ведущие направления инновационного сотрудничества России и Китая в рамках БРИКС / Е. А. Дегтерева, С. Ю. Черников. EDN: XWUJQT // Экономика и предпринимательство. 2017; 1:62–67. ISSN: 1999-2300.
  5. Костюнина Г. М. Трансграничные свободные экономические зоны в зарубежных странах (на примере Китая) / Г. М. Костюнина, В. И. Баронов. DOI: 10.24833/2071-8160-2011-2-17-169-178. EDN: NTTZKN // Вестник МГИМО-Университета = MGIMO Review of International Relations. 2011; 2(17):169–178. ISSN: 2071-8160; eISSN: 2541-9099.
  6. Кулапова А. А. Сравнительная характеристика малых и средних предприятий в Гонконге и Китае. EDN: LNFMMMA // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: Сборник научных статей X Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Часть 1. Новокузнецк, 24 апреля 2024 года. Новокузнецк : Сибирский государственный индустриальный университет, 2024. 312 с. С. 109-114.
  7. Лой Н. Ю. Влияние развития зоны экономического приграничного сотрудничества (ЗЭПС) на приграничные регионы КНР. DOI: 10.22250/9785934934010\_33. EDN: AZNQLM // Современные проблемы развития экономики России и Китая : Материалы IV международной научно-практической конференции, Благовещенск, 24–25 ноября 2022 года. Часть 1. Благовещенск : Амурский государственный университет, 2023. 328 с. С. 33–38. DOI: 10.22250/9785934934010. ISBN: 978-5-93493-401-0.
  8. Ли Х. Влияние прямых южнокорейских инвестиций на Дальнем Востоке России на улучшение двусторонней экспортно-импортной деятельности / Х. Ли, Е. А. Дегтерева, С. Ю. Черников. DOI: 10.22363/2313-0660-2024-24-2-280-296. EDN: WUUQWG // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. 2024; 24(2):280–296. ISSN: 2313-0660; eISSN: 2313-0679.
  9. Приграничное сотрудничество вдоль государственной границы России / А. П. Клемешев, Я. А. Ворожеина, Г. М. Федоров [и др.]. Часть 1. Калининград : Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2021. 213 с. ISBN: 978-5-9971-0664-5. EDN GSOYDC.
  10. Теоретические и методологические основы анализа и моделирования пространственного развития экономики России: ускорение темпов экономического роста и технологического развития / [Абзалилов С. Н., Бабина Е. Н., Безпалова А. Г. и др.]. Самара : НИЦ ПНК, 2025. 270 с. ISBN: 978-5-6053071-9-8.
  11. Kulapova, A. Transport as a key factor in developing Russian-Chinese border regions. DOI: 10.1051/e3sconf/202447101003. EDN: WVCYXQ // E3S Web of Conferences. 2024a. Vol. 471. P. 01003.
  12. Network Integration as a Tool for Sustainable Business Development / N. Shmeleva, T. Tolstykh, V. Krasnobaeva [et al.]. DOI :10.3390/su16219353. EDN: CHXXUD // Sustainability. 2024; 16(21):9353.

#### *Information about the authors:*

**Kulapova Antonina A.** — bachelor student, AuthorID (RSCI) 1221807. Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), 76 Prospekt Vernadskogo, Moscow, 1194546 Russia; **Boboshko Diana Yu.** — Candidate of Economics, associated professor, AuthorID (RSCI) 767221, SPIN-код: 6810-3215. National University of Science and Technology MISIS, 4/1 Leninskiy Prospekt, Moscow, 119049, Russia.

#### *Информация об авторах:*

**Кулапова Антонина Александровна** — студент. РИНЦ AuthorID: 1221807. Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации» (МГИМО МИД России), Проспект Вернадского 76, Москва, 119454, Россия; **Бобошко Диана Юрьевна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики. Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет "МИСИС"», Ленинский проспект, 4/1, Москва, 117049, Россия.

*The article was submitted 02/03/2025; approved after reviewing 02/19/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

*Статья поступила в редакцию 03.02.2025; одобрена после рецензирования 19.02.2025; принята к публикации 28.02.2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 24–36.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 24–36.

Научная статья

УДК: 338.48+379.83

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.3

## Потенциал развития садового туризма в проекции мирового опыта

Надежда Владимировна Горошко<sup>1,2</sup>, Сергей Викторович Пацала<sup>1,3</sup>

1 Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск, Россия.

2 Новосибирский государственный медицинский университет, Новосибирск, Россия. [goroshko1@mail.ru](mailto:goroshko1@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9137-921X>

3 [s-pacala@mail.ru](mailto:s-pacala@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9595-9940>

**Аннотация.** Садоводство и туризм имеют давние связи. В условиях глобального тренда роста туристского интереса ко всему, что связано с природой и экологией, одним из перспективных направлений развития туристической индустрии становится садовый туризм. Число людей, увлеченных выращиванием растений и просто любителей сада, не становится меньше. Особую популярность данное занятие приобрело в среде людей старших возрастов, а поскольку население планеты быстро стареет, спрос на садовые туры будет только расти. В основе садово-парковой культуры не только утилитарно-практическое, но и эстетическое проявление, она обладает способностью к серьезному мировоззренческому и эмоциональному воздействию на человека. В эксплуатируемых садах могут быть реализованы разные виды активных и пассивных рекреационных занятий: от принятия солнечных и воздушных ванн до созерцания окрестностей и спортивных мероприятий. Это определило цель работы — теоретическое исследование перспектив использования садово-парковых объектов в качестве ресурса развития садового туризма. Информационной базой исследования послужили публикации в периодической печати и сети Интернет. В работе использовались общелогические и аналитические методы, метод эмпирического исследования. Раскрываются факторы роста популярности садового туризма, приводится характеристика объектов, составляющих ресурсную базу для развития направления, а также примеры мирового опыта организации садовых туров.

**Ключевые слова:** садовый туризм, ландшафтный туризм, флористический туризм, садовые туры.

**Для цитирования:** Горошко Н. В. Потенциал развития садового туризма в проекции мирового опыта / Н. В. Горошко, С. В. Пацала. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.3 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 24–36.

JEL: F02, F43, O54

Original article

## Potential for the development of garden tourism in the projection of world experience

Nadezhda V. Goroshko<sup>4,5</sup>, Sergey V. Patsala<sup>6</sup>

4 Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia.

5 Novosibirsk State Medical University, Novosibirsk, Russia. [goroshko1@mail.ru](mailto:goroshko1@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9137-921X>

6 [s-pacala@mail.ru](mailto:s-pacala@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9595-9940>

**Abstract.** Gardening and tourism have long-standing ties. In the context of the global trend of growing tourist interest in everything related to nature and ecology, garden tourism is becoming one of the promising areas of development of the tourism industry. The number of people who are passionate about growing plants and just garden lovers is not getting smaller. This activity has become especially popular among older people, and since the world's population is aging rapidly, the demand for garden tours will only grow. Gardening culture is based not only on utilitarian and practical, but also on aesthetic manifestation, it has the ability to have a serious ideological and emotional impact on a person. Different types of active and passive recreational activities can be implemented in the operated gardens: from sunbathing and air bathing to contemplation of the surroundings and sports events. This determined the purpose of the work — a theoretical study of the prospects for the use of garden and park facilities as a resource for the development of garden tourism. The information base of the research was publications in periodicals and the Internet. The work used general logical and analytical methods, the method of empirical research. The factors of the growing popularity

of garden tourism are revealed, the characteristics of the objects that make up the resource base for the development of the direction are given, as well as examples of world experience in organizing garden tours.

**Key words:** garden tourism, landscape tourism, floral tourism, garden tours.

**For citation:** Goroshko N. V. Potential for the development of garden tourism in the projection of world experience. By N. V. Goroshko, S. V. Patsala. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.3. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 24–36 (in Russ.).

JEL: F02, F43, O54

## Введение

В условиях глобального тренда роста туристского интереса ко всему, что связано с природой и экологией, одним из перспективных направлений развития отрасли становится садовый туризм. Декоративное садоводство, служащее украшению окружающего пространства, и туризм имеют давние связи, и многие знаменитые европейские сады привлекают посетителей со всего мира. Сады могут быть важным компонентом туристского предложения дестинации. Так, только в Северную Америку ежегодно приезжают более 25 миллионов человек, чтобы увидеть сады, а мировой рынок посетителей садов превышает 250 миллионов. Исследования показывают, что 46 % посещений садов заканчиваются ночевкой, а демографическая группа потребителей данного туристского предложения включает все возрастные группы. Последние исследования в Великобритании показывают, что садовый туризм приносит экономический эффект почти в 3 миллиарда фунтов стерлингов. Сады не только оказывают значительное экономическое влияние, но и улучшают туристский опыт дестинации<sup>8</sup>.

История человеческой цивилизации тесно связана с декоративным садоводством. Садовые туры позволяют не только приобрести эстетическое наслаждение в процессе любования природой, найти убежище от стресса и напряжения современной жизни, изучить опыт разведения декоративных растений и основы ландшафтного дизайна, но и сквозь призму декоративного садоводства и представляющих его объектов познакомиться с историей, культурой, традициями региона, став «имиджмейкерами» брендинга туристских дестинаций.

Общепризнанного понятия «садовый туризм»

сегодня не существует, да и большая часть его определений приводится в зарубежных источниках. В самом общем виде к данному типу нишевого туризма можно отнести посещение садов, специализированных мероприятий и организаций (садовые фестивали, цветочные аукционы, ботанические сады и пр.), значимых объектов истории садоводства. Это могут быть сады и парки совершенно разные по размеру, общественные и частные, при поместьях, замках, дворцах и монастырях и т. п. [Thomas 1994].

В отечественной практике наряду с понятием «садовый туризм» используется термин «ландшафтный туризм» (туры, в рамках которых проводятся экскурсии с осмотром садов), рассматриваемый чаще всего как синоним первого. А если их трактовки не совпадают, то эти различия, как правило, не обосновываются. С садовым туризмом также связан флористический или цветочный туризм (путешествие с целью наблюдения цветения местных растений, как дикоросов, так и культивируемых). Наблюдение за цветением культивируемых видов можно рассматривать как одно из направлений садового туризма.

## Объекты и методы исследования

В основе садово-парковой культуры не только утилитарно-практическое, но и эстетическое проявление — сады обладают способностью к серьезному мировоззренческому и эмоциональному воздействию на человека. В эксплуатируемых садах могут быть реализованы разные виды рекреационных занятий: активный (занятие спортом, детские игры, принятие солнечных ванн) и пассивный (созерцание окрестностей, прогулки, беседы и др.) отдых, трудовая деятельность (садоводство, хозяйственно-бытовые работы, проведение деловых встреч, конференций и т. д.) и прочее. Это определило цель работы — теоретическое исследование перспектив использования садово-парковых объектов в качестве ресурса развития садового туризма. Объектом исследования выступают садовый туризм.

Информационной базой исследования по-

7 © Н. В. Горошко, С. В. Пацала, 2025  
Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 24–36.

8 Winners of the 2023 Canadian Garden Tourism Awards.  
Electronic text. *Canada's Local Gardener*: website. Nov. 14, 2023.  
Available at: <https://localgardener.net/winners-of-the-2023-canadian-garden-tourism-awards/> (accessed 07/20/2024).

служили публикации в периодической печати и сети Интернет. В работе использовались общелогические и аналитические методы, метод эмпирического исследования.

### Результаты и их обсуждение

Рождение садового туризма связывают с появлением в начале XX века двух новых туристских направлений в Европе, оформившихся позже в весьма успешные концепции садового туризма. В Великобритании к тому времени широкую популярность приобрели туры, связанные с посещением садов по всей стране, в то время как в Германии сделали ставку на организации садово-выставочной деятельности, что со временем привело к появлению крупнейшей в стране специализированной выставки Bundesgartenschau.

Садовые туры необыкновенно популярны в Великобритании, как среди самих британцев, так и среди иностранных туристов — любителей сада, составляя значительную часть национальной туристской индустрии. Наиболее заметный вклад в развитие садовых туров в Великобритании внесли Национальная программа садоводства и Национальный фонд.

Национальная программа садоводства была разработана с целью организации садовых экскурсий и призвана открыть качественные, характерные и интересные для общественности объекты. Еще в 1927 году впервые владельцы 600 садов открыли свои двери для посетителей. Сегодня информация для них публикуется в специальном путеводителе, где собрано уже более 3 000 преимущественно частных садов (от загородных поместий до крошечных городских участков в Англии, Северной Ирландии, Уэльсе и на Нормандских островах), открытых для публики обычно только один или два дня в году для сбора денег на благотворительность. С момента своего запуска Программа собрала более 67 миллионов фунтов стерлингов благодаря посещениям любителей садов, что подтверждает популярность этого вида туризма.

Вторая программа развития садовых туров в Великобритании, появившаяся в 1948 году, Национальный фонд — основное внимание уделяет историческим зданиям и окружающим их садам и паркам. Национальный фонд и Королевское общество садоводства совместно разработали план, позволяющий Фонду содержать и со-

хранять сады, представляющие историческую, флористическую или ландшафтную ценность [Thomas 1994].

Рост популярности туров с посещением садов можно объяснить рядом причин. Замечено, чем старше человек, тем больше он ценит покой и гармонию с природой. Перелом тысячелетий — эпоха глобального старения населения. Садоводство — одно из самых распространенных увлечений среди пожилых людей, действующее как своего рода терапия. Это увлечение дарит позитив, позволяет отвлечься от стрессов и переживаний, вызывает жажду деятельности, а также пробуждает фантазию и позволяет развить творческие способности.

При этом садоводство становится все более востребованным как среди мужчин, так и среди женщин далеко не самого почтенного возраста. Объяснение очередного витка популярности следует искать в пандемии Covid-19, когда все оказались запертыми в четырех стенах и не имели возможности привычно гулять или путешествовать, а контакта с природой не хватало.

К тому же мир стремительно урбанизируется, а вместе с этим возрастает ценность зеленых пространств. Общественные парки стали местом, где разные категории посетителей, в том числе туристы, могут проводить свободное время, знакомиться с передовыми решениями ландшафтного дизайна и садоводства и просто наслаждаться природой.

Также, среди причин популярности садового туризма — пресыщенность традиционными видами отдыха, популяризация через СМИ декоративного садоводства и путешествий с целью посещения садов и парков.

Несмотря на свою популярность, садовый туризм остается нишевым сегментом туристского рынка. Обычно это не массовый туризм, как в организованных группах, так и в формате индивидуальных путешествий. Стоит отметить, что сады часто доступны только в «особых случаях»: сезонность цветения, закрытость частных садов, ограниченный период проведения фестивалей и выставок, — все это может создавать проблемы организации поездок в течение года.

Во всем мире существует ограниченное количество туроператоров, предлагающих подобного рода туры и экскурсии. Среди имеющихся на рынке предложений — посещение выставок

и фестивалей с насыщенной программой (семинары и мастер-классы по ландшафтному дизайну и садоводству, цветочные рынки и аукционы и пр.), общественных и частных садов (при замках, усадьбах, фермах), музеев природы. Практикуются и специальные тематические туры, связанные с цветоводством, садовым пейзажем, приусадебным садом, и их сочетаниями [Thomas 1994; Tipples 1992].

Несмотря на растущий интерес, садовый туризм остается мало заметным явлением в масштабах глобального туристского рынка, за исключением нескольких ярких примеров, подоб-

ных Великобритании, Германии, Нидерландам или Дании. Чтобы садовый туризм оформился в качестве самостоятельной категории туристских поездок важно наличие таких ресурсов, туристская привлекательность которых будет способна побуждать к путешествию, формируя контингент потребителей подобных туристских предложений. Это, в свою очередь, будет стимулировать представителей туристской индустрии и организаций, заинтересованных в визитерах, к разработке программ привлечения разных категорий туристов.

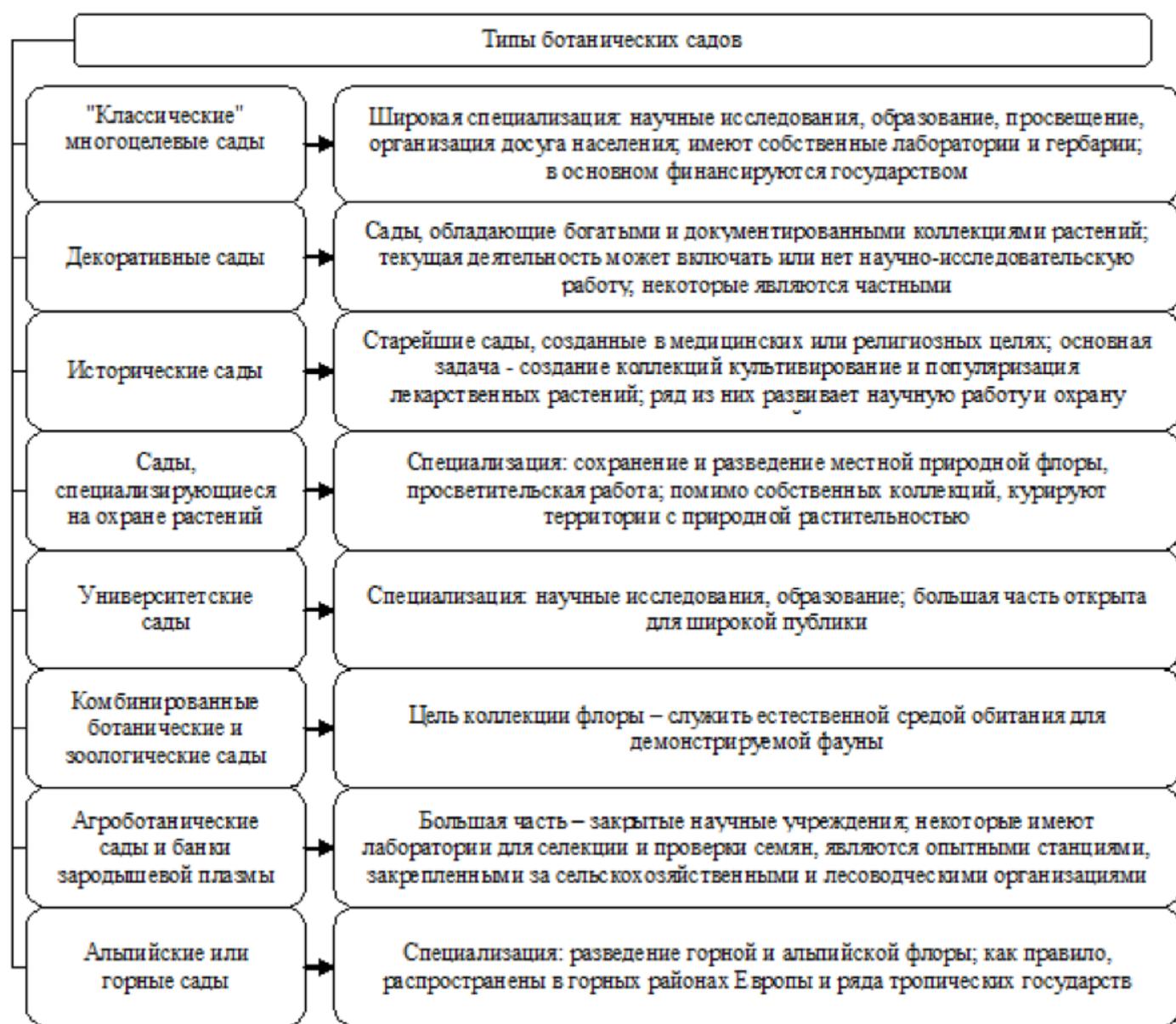


Рисунок. Типы ботанических садов

Источник: рисунок автора по данным [Международная программа... 2000]

Разнообразие парков и садов — базовый ресурс формирования и развития садового туризма. Это могут быть как обширные сады и парки дворцов, замков или монастырей, мемориаль-

ные, лечебно-оздоровительные или выставочные парки, так и небольшие домашние сады, как специализированные ботанические сады или дендропарки, так и обычные городские общественные зеленые зоны (парки, скверы или бульвары).

Одной из наиболее значимых категорий специализированных парков являются ботанические сады (рисунок) и дендропарки.

Сегодня более двух тысяч ботанических садов, существующих в мире, ежегодно привлекают порядка трехсот миллионов посетителей. Несмотря на то, что максимальная концентрация эндемичной флоры отмечается в тропических районах Южной Америки, Юго-Восточной Азии и Африки, около 60 % ботанических садов организовано в странах умеренной зоны, в основном в Европе и Северной Америке [Калаев 2010; Международная программа... 2000; Williams 2015].

Несмотря на то, что основная миссия ботанических садов — сохранение биоразнообразия, они все чаще расширяют виды своей деятельности, в том числе содействуя развитию туризма, реализуя этот потенциал в разных его направлениях (образовательный, экологический, познавательный, деловой и садовый туризм) [Арнаутова 2018; Волчанская 2017; Зотов 2023; Киселева 2018; Мусинова 2020].

Уникальные ландшафтные и флористические экспозиции, созданные в целом ряде ботанических садов, выступают магнитами для экскурсантов и туристов. Например, в турецком Газипатепе путешественники имеют возможность посетить сады камней, водных растений, ароматов, розарий, сад Дзен и японский сад и многие другие зоны. В ботаническом саду Шанхая среди прочих для посетителей открыты пионовый, хвойный и бамбуковый сады, коллекция миниатюрных пейзажных композиций. Дендрарий Мортон, расположенный в пригороде Чикаго, предлагает посетителям целую гамму тематических садов, среди которых сады ароматов, живых изгородей, детский сад и даже сад-лабиринт.

Многие ботанические сады культивируют съедобные и лекарственные растения (так называемый, «аптекарский огород»), знакомя посетителей с их лечебными свойствами. В некоторых из них есть очень оригинальные коллекции, например, ядовитых садовых растений (г. Монреаль), ароматных растений (г. Окленд) или расте-

ний-хищников (г. Амстердам). На территориях ботанических садов и дендропарков проходят международные симпозиумы, художественные выставки и образовательные мероприятия, предоставляя возможности для организации событийного, делового и образовательного туризма. Например, практика регулярной организации подобных мероприятий сложилась в ботанических садах Берлина, Сеула, Иерусалима. С 1978 года в ботаническом саду американского Финикса проводится известный на всю страну фестиваль огней *Las Noches de las Luminarias*, организуются экскурсии и специальные занятия для интересующихся ландшафтным дизайном в условиях пустыни.

Ботанические сады постоянно развивают возможности для повышения интереса к посещению и привлечения посетителей, в том числе с ограниченными возможностями. Интересен опыт ботанического сада Лейпцигского университета, в ведении которого находится Сад ощущений и запахов — специально организованное пространство для слабовидящих и незрячих. Другие сады пошли по пути синтеза парковой зоны и объектов развлечения, где местные жители и туристы приятно проводят свой досуг, наслаждаясь красочными и экзотическими видами (например, Королевский ботанический сад в Мельбурне).

Ботанические сады привлекают не только интересующихся флорой, но и ценителей архитектуры. Помимо разнообразия тропических растений, широко известен памятниками экзотической архитектуры Сад тропической агрономии (Франция). Интерес для путешественников представляет колониальный стиль Ботанического сада Рио-де-Жанейро, проявившийся как в планировке, так и в постройках на его территории. На территории крупнейшего ботанического сада мира — Королевских ботанических садах Кью (Ричмонд, Великобритания) — представлены работы всемирно известных ландшафтных архитекторов, иллюстрирующие важные периоды в садовом дизайне с XVIII по XX века.

Еще одной заметной категорией объектов для садового туризма могут быть сады и парки городов-курортов. Примерами таких садов курортных зон можно назвать Сады Мортелла, Сады Равино, термальный парк «Сады Посейдона» (бальнеологический курорт Искья, Италия);

Парк роз, Парк Геннеранлаге (бальнеологический курорт Баден-Баден, Германия); Дворжаковы сады, Сады Скальника (Карловы Вары, Чехия). Лечебно-оздоровительный туризм популярен особенно у туристов старшего возраста — того сегмента, что активно увлекается садоводством. Как следствие экскурсионные предложения садовой тематики могут заинтересовать отдыхающих на курорте.

Благоприятное воздействие садов на состояние здоровья человека установлено многими исследованиями. Это достигается как пассивным (созерцанием), так и активным (возделывание) взаимодействием с ландшафтом. Исцеляющие сады являются важным элементом терапии при широком спектре заболеваний: от физических до ментальных. Садовая терапия, или гарденотерапия может происходить через актуализацию положительных эмоций, прояснение сознания, физическую активность или совместную деятельность и общение. Медитативные сады создаются для обеспечения спокойной и расслабляющей обстановки, которая помогает снизить уровень стресса и тревоги. Физиотерапевтические сады оборудуются специальными тренажерами и элементами для физической реабилитации пациентов. Создание исцеляющих садов направлено на комплексное оздоровление и повышение уровня благополучия. Это специально спроектированные зеленые зоны, которые используются в качестве дополнительного средства лечения и реабилитации. Они создаются с учётом особенностей заболеваний и состояния пациентов, а также предполагаемых целей терапии. Как, например, Стекланный сад Энди Хаупт при нью-йоркском Институте реабилитационной медицины Раска, созданный для проведения лечебной терапии и реабилитации пациентов, а сегодня расширивший свою программу до организации садоводческой терапии, которую больным оказывают квалифицированные терапевты-садоводы [Котельников 2011; Красильникова 2021; Кругляк 2010; Цицилин 2021; Mitchell 2003].

Коллекции растений, используемых в медицине, косметологии и парфюмерии, сделали популярными аптекарские сады и огороды. Их можно встретить в садах при замках, монастырях и учебных центрах. Так, Медицинский (Аптекарский) сад Челси был основан еще в 1673 году

в качестве центра медицинского обучения. Ботаническая коллекция сада насчитывает более 5 000 видов и является одной из самых богатых и известных в мире, включая помимо лекарственной флоры и пищевые растения, а также виды, используемые в парфюмерно-косметической и красильно-пигментной промышленности. Во Франции аптекарские сады и огороды при замках и монастырях появились в XIV веке и носили утилитарный характер. Позже сады при замках начали включать в себя и эстетику. Красивые партеры с лавандой и розами, лестницы с балюстрадами, крытые аллеи, водные объекты в качестве декора, а не только как источник воды. Яркий представитель таких садов, сохранившихся до наших дней — Сады замка Вилландри, являющиеся одним из лучших примеров французского паркового искусства. Они делятся на семь разных по характеру садов, один из которых — традиционный средневековый сад с ароматическими травами, прянощами и лекарственными растениями.

Зачастую аптекарские сады совмещали с «кухонными» или «овощными» садами, мода на которые появилась в XVIII веке, достигнув своего апогея в викторианскую эпоху. Королевская семья, а вслед за ней и богатые землевладельцы стремились выращивать в собственных угодьях все необходимое им для стола. Но помимо богатого урожая нужно было сделать так, чтобы огород выглядел привлекательно. Так появились декоративные огороды, часто именуемые «французскими» благодаря уникальным огородам уже упомянутого замка Вилландри, занимающим 12,5 тыс. кв. м. Посредством геометрии живых изгородей самшита и яркой палитры цветов и овощей, огород создает подобие разноцветной шахматной доски.

Другой пример великолепного сочетания сада с декоративными и продовольственными растениями — сад Барнсли Хаус (Великобритания). При создании этого овощного сада был использован принцип, изложенный в руководстве по огородничеству У. Лосона в начале XVII века, где автор советовал огородникам сглаживать различия между цветочным садом и огородом: в цветочном саду можно сделать травянистые посадки в форме «квадратов и узлов», а в огороде — разместить «привлекательный цветочный бордюр». Овощи в саду Барнсли Хаус посажены

в строгом порядке с использованием комбинированных схем, но красота и продуктивность идут здесь рука об руку.

Перспективен в садовом туризме сегмент садов и парков при конфессиональных объектах. Сады Ватикана — популярная часть туристских маршрутов, при этом посетить их значительно труднее, чем музеи. Сюда ежедневно допускают не более одной-двух туристских групп только в сопровождении ватиканского гида.

Отличительной чертой монастырского сада является не только его привлекательный эстетичный вид, но и практическая польза — это место для отдыха, размышлений и молитвы. В организации монастырских садов заметна аллегорическая символика: крестообразная планировка, призывающие посетителей к умеренности аскетизм оформления и строгость линий, лабиринт из подстриженного кустарника как знак сложного пути человеческой души к Богу [Смирнова, 2000].

Знакомство с дворцово-парковыми ансамблями и усадебно-парковыми комплексами может быть интересно самому широкому кругу путешественников. Садово-парковая архитектура формирует эстетически усовершенствованную среду для жизни и отдыха людей. Она формировалась веками и никогда не существовала сама по себе, являлась всегда частью культуры общества и отражением эпохи отношения человека к природе [Голосова 2008; Филипчик 2023].

Ландшафтное искусство в своем развитии прошло несколько исторических периодов и каждый сформировал и оставил свой след в виде определенного стиля. Если на Западе сады — это ода властвующему над природой человеку, то для восточных цивилизаций — философски совершенная модель мироустройства, своеобразный идеальный биоценоз. И внутри каждого стиля есть направления, течения, школы: от классического французского (регулярного), английского (пейзажного) и голландского на Западе, до китайского, японского или исламского — в странах Востока. Глобально все сады и парки можно разделить на: регулярные (формальные) и пейзажные (природные).

Примерами регулярных садово-парковых ландшафтов классического (французского) стиля являются Сады Версаля, Сад Тюильри (Париж), Сад Сан-Суси (Потсдам). Одни из величайших

образцов пейзажных (английских) садово-парковых ландшафтов — сады поместья Стоурхед в графстве Уилтшер или расположенный в немецком Касселе Горный парк Вильгельмсхее. Не редко дворцово-парковые комплексы содержат в своей планировке несколько ландшафтных стилей. Так, в Люксембургском саду (Франция) можно выделить две части. В центральной, самой старой, заложенной еще в XVII веке, находятся цветники в классическом французском стиле. Восточная и юго-восточная части сада представляют собой английский парк [Горяников 2024].

Заложившая основу паркостроения на Востоке китайская цивилизация развивалась по пути имитации природных пейзажей, воплощая основные постулаты учения фэн-шуй посредством гармоничного сочетания пяти главных стихий — дерева, огня, воды, земли и металла. При выборе растений важное место отведено символизму их видов и цвета. Прекрасные образцы китайских садов можно встретить и за пределами Поднебесной: в Сингапуре, Цюрихе, Сиэтле, Берлине, Эдинбурге и многих других городах планеты [Голосова, 2008; Горяников, 2024].

В Японии, помимо типичных для других стран типов садов (императорских, монастырских, при жилых домах и прочих), существуют еще специальные сады чайных церемоний. Японскому стилю паркостроения присущи четыре основных принципа: гармония, естественность, асимметрия и символизм. Характерными элементами этого стиля являются камни, вода и растения, гармонично и максимально естественно дополненные малыми архитектурными формами. Помимо самых известных парков (садов) самой страны восходящего солнца (Кэнроку-эн в Канадзаве, Коракуэн в Окаяме и Кайракуэн в Мито), замечательные образцы японского ландшафтного стиля можно найти в ботанических садах всего мира: от голландского Лейдена до турецкого Газиантепа, от американского Майами-Бич и Монако до индийского Удхагамандалама. Прекрасная ландшафтная экспозиция «Японский сад» представлена и в Главном ботаническом саду РАН [Голосова, 2008].

Одним из возможных направлений садового туризма могут стать образовательные туры, которые предлагают ведущие университеты мира, школы садоводства и ландшафтного дизайна, дополняемые стажировкой в садах и парках,

где обучающиеся могут получить необходимые профессиональные навыки. Примером может служить опыт Германии, где в начале 20-х годов XX века появились «испытательные сады», одни из них — Вайенштефан (Sichtungsgarten Weiehnsphephan). Сегодня это один из самых больших «зеленых» научных центров Европы<sup>1</sup>.

Тысячи посетителей привлекают и многочисленные выставки, фестивали и шоу садовой тематики, проводимые в различных уголках планеты. Ежегодно в голландском Кекенхофе — одном из самых больших цветочных парков мира — проводится фестиваль первоцветов, где фирмы-производители цветов демонстрируют свои лучшие сорта. Признанной законодательницей садовой моды является всемирно известная выставка Королевского общества садоводов «Цветочное шоу» в британском Челси (Chelsea Flower Show). Лучших ландшафтных и садовых дизайнеров, флористов и садоводов со всего мира раз в пару лет объединяет на своей площадке фестиваль ландшафтного искусства и флористики «Сингапурский фестиваль садов» (Singapore Garden Festival). Известные цветочные шоу и фестивали, отражающие последние достижения садово-парковой архитектуры и ландшафтного дизайна, проводятся во французском замке Шамон-сюр-Луар, в лондонском районе Хэмптон-Корт («Hampton Court Flower Show»), в итальянских Бер-гамо («I Maestri del Paesaggio») и Падуе («Flormart»), в Гонконге («The Hong Kong Flower Show»), в австралийской Канберре («Floriade»), в британском Шрусбери («Shrewsbury Flower Show»), в немецких Нюрнберге («GaLaBau»), Эссене («IPM») и Дессау («LebensArt Dessau-Rosslau»).

Еще одним ресурсом в развитии садового туризма являются специализированные музеи. Вот лишь несколько примеров. Первый в мире музей подобной тематики — британский Музей истории садоводства (The Garden Museum), являющийся образцом типичного английского сада семнадцатого столетия. Немецкий музей садоводства в Лейпциге (Deutsches Kleingärtnermuseum) знакомит с историей развития частного садоводства в Германии на протяжении двухсот лет. Внесенный в список Все-

мирного наследия ЮНЕСКО Музей садоводства и виноградарства в немецком Бамберге (Gärtner- und Häckermuseum) посвящен истории и культуре возделывания овощных, садовых культур и винограда, а посетителям музея предоставляется возможность познакомиться с жизнью и бытом простой семьи городских жителей эпохи конца XIX — начала XX веков. В Дюссельдорфе расположен Музей европейского садового искусства (Museum für Europäische Gartenkunst), где представлены уникальные экспонаты, демонстрирующие историю садоводства от античности до наших дней.

«Садовая тема» в том или ином виде присутствует сегодня в таких направлениях туризма как познавательный, лечебно-оздоровительный, религиозный, этнический, событийный, гастрономический, образовательный, экологический [Алиева 2015; Баранова 2019; Булганина 2015; Гончарова 2016; Кусков 2015].

Потенциал садов и парков в познавательном туризме огромен, что определяется разнообразием их форм, размеров и стилей. Примером популярных среди туристов садов является Ботанический сад Аделаиды (Австралия) — одного из старейших ботанических садов страны. На церемонии вручения наград International Garden Tourism Awards он был назван «садом мира, ради которого стоит путешествовать в 2024 году». Международная премия садового туризма вручается организациям и частным лицам, которые отличились в развитии и продвижении садового отдыха как туристической достопримечательности и мотивации для путешествий.

Существуют музеи, посвященные возделыванию определенных видов растений. В амстердамском Музее гашиша, марихуаны и конопли (The Hash Marijuana & Hemp Museum) можно узнать об их целебных и наркотических свойствах, а также о применении во многих отраслях производства — от масла для ламп и полироли для мебели до штанов, очков и посуды из конопли. Экспозиция Музея флоры (Floriseum) в итальянском Сан-Ремо посвящена гвоздикам и розам, которые привели регион в золотой век цветоводства. В амстердамском Музее тюльпанов (Tulip museum) все подчинено теме этого растения: от выставки, посвященной тюльпаномании 1630-х годов, и экспонатов искусства и керамики на тему тюльпанов до артефактов

<sup>1</sup> См. Ботанические сады и дендрологические парки высших учебных заведений / Л. Н. Андреев, М. Н. Бер, А. А. Егоров [и др.]. EDN: SJQRJ // Hortus botanicus 2006; 3: 5–27. eISSN: 1994-3849.

луковичного производства и фильмов о тюльпанах. Отдельного упоминания заслуживают и многочисленные музеи роз. В бельгийском Музее в Шато-де-Колома представлен розарий, где собраны сорта цветов со всего мира, его экспозиции не только рассказывают об истории розы, но и позволяют потрогать их, понюхать, увидеть, попробовать на вкус, а также услышать песни, посвященные розам. Помимо розового сада, коллекция экспонатов Музея роз близ города Бад-Наухайм (Германия) наглядно демонстрирует историю эволюции розы, культуру ее выращивания и искусство селекции, историю производства розового масла. Музей имеет собственную библиотеку и многочисленные живописные работы на тему роз. Особой популярностью в музейном магазине пользуются розовое мыло, розовая вода, сироп. В музейном кафе все блюда также наполнены «розовыми» фантазиями кондитеров и кулинаров. В Музее розы в болгарском городе Казанлык хранится более 15 000 экспонатов, связанных со сбором и выращиванием роз, собранных со всей страны: от документов и фотографий до инструментов производства розовых масла и воды. Музей роз в техасском Тайлере, именуемый «столицей роз нации» за крупнейший розарий в США, ежегодно посещают 100 тысяч человек. Экспозиция музея отражает историю местного розоводства, а коллекция предметов и документов дополнена массой фотографий и видеоматериалов.

Одним из ресурсов познавательной составляющей садовых туров является посещение цветочных рынков и аукционов. Это всегда калейдоскоп красок и ароматов, а для путешественников — возможность сфотографироваться и приобрести растения.

Знаменитая цветочная биржа в голландском Алсмере (Aalsmeer Flower Auction) является обязательным объектом посещения цветочных туров. Это крупнейший в мире цветочный аукцион, который играет ключевую роль в глобальной торговле цветами. Склад аукционного дома занимает территорию, превосходящую суммарную площадь двухсот футбольных полей. Любой путешественник восхитится автоматизированной логистической системой, напряженными торгами, прекрасными цветами и просто огромными размерами комплекса.

Не менее зрелищен амстердамский цветоч-

ный рынок Bloemenmarkt — единственный плавающий цветочный рынок в мире, состоящий из стационарных барж. Сегодня рынок является одним из основных поставщиков цветочных луковиц и принадлежностей для тюльпанов туристам, посещающим Амстердам.

Популярным туристским местом является один из старейших цветочных рынков Рима — Кампо-дей-Фьори, где продается широкий ассортимент цветов, овощей, специй и рыбы. Широко известные среди туристов цветочные рынки с широким ассортиментом растений, семян, луковиц, саженцев, садового инструмента также действуют в Лондоне (Цветочный рынок на Коламбия-роуд), Шанхае (Цаоцзяду), Сиднее (рынок Флемингтон — крупнейший в Австралии цветочный рынок).

Разнообразие ресурсов садового туризма позволяет создавать уникальные цветочные туры, которые могут быть как организованные, предлагаемые турфирмами, так и самодеятельными. Показателен опыт Нидерландов. «Цветочная столица мира» предлагает множество незабываемых цветочных туров в течение всего года с посещением тюльпанных полей, цветочных аукционов, крупнейших в мире цветочных рынков на воде, садов Кекенхоф, оранжерей и музеев цветов. Сады Кекенхоф весной являются самой популярной цветочной достопримечательностью Голландии. Здесь на площади в тридцать два гектара ежегодно высаживают около семи миллионов цветочных луковиц. Каждую весну вокруг цветов в Голландии проходит несколько традиционных мероприятий (цветочный парад Болленстрик, фестиваль тюльпанов и другие).

На рынке есть примеры именно садовых туров, а не банального включения объектов садоводства в туры иной тематики (исторические, познавательные и пр.). Один из таких примеров — «Флористический тур в Голландию», 2/3 времени которого отведено посещению объектов, связанных с цветоводством. Эти объекты разноплановые и аутентичные, что делает тур самодостаточным, в нем объекты, которые не связаны с садоводством, но представляющие облик тех мест, где бывают туристы, не доминируют в турмаршруте, а скорее создают законченное впечатление о Нидерландах как о мировом центре цветоводства. Такой подбор объектов позволяет оценить тот длительный исторический

путь, который прошло цветоводство в стране, в каких условиях оно развивалось под влиянием природных и социально-экономических факторов, познакомиться с тяжелым трудом садовода, влиянием цветоводства на культурные и социальные традиции страны в прошлом и в настоящее время. Среди объектов посещения флористические торговые центры и аукционы, парки и теплицы, школы флористики и мастер-классы.

### Заключение

Таким образом, в самом общем виде к такому типу нишевого туризма как садовый туризм можно отнести посещение садов, специализированных мероприятий и организаций (садовые фестивали, ботанические сады и пр.), значимых объектов истории садоводства. В условиях бегства от урбанизации и глобального тренда роста туристского интереса ко всему, что связано с природой и экологией, он становится одним из перспективных направлений развития отрасли. Глобальные процессы старения населения усиливают спрос на этом рынке, ведь садоводство остается одним из самых распространенных увлечений среди пожилых людей. В постковидную эпоху, пережив длительный период изоляции, человек осознал ценность зеленых пространств и требует контактов с природой.

Садовый туризм получил особенное развитие в странах Европы, в первую очередь в Великобритании, Германии и Нидерландах, где в нача-

ле XX века он и зародился, распространившись вслед за англосаксонской культурой в Северную Америку и Австралию.

Несмотря на свою популярность, садовый туризм остается нишевым сегментом туристского рынка. Во всем мире существует ограниченное количество туроператоров, предлагающих подобного рода экскурсии. Одна из главных проблем организации — сезонность предложения. Чтобы садовый туризм оформился в качестве самостоятельной категории туристских поездок важно наличие таких ресурсов, туристская привлекательность которых будет способна побуждать к путешествию, формируя контингент потребителей подобных туристских предложений.

Основными объектами садовых туристских маршрутов являются различные парки и сады, специализированные организации (такие как, например, музеи природы), цветочные аукционы и рынки, фестивали и специальные мероприятия (воркшоп, мастер-классы и пр.). Разнообразие ресурсов садового туризма позволяет создавать уникальные цветочные туры, которые могут быть как организованные, предлагаемые турфирмами, так и самодеятельными. Практикуются и специальные тематические туры, связанные с цветоводством, садовым пейзажем, приусадебным садом, и их сочетаниями.

### Список источников

1. Алиева 2015 — Алиева Ж. Н. Использование ландшафтного дизайна в туристской инфраструктуре / Ж. Н. Алиева, Н. С. Алагузов // Вестник Казахского национального университета. Серия географическая = Journal of Geography and Environmental Management. 2015; 2: 396–400. ISSN: 1563-0234; eISSN: 2663-0397.
2. Арнаутова 2018 — Арнаутова Е. М. Тематические коллекции оранжерей Ботанического сада Петра Великого БИН РАН и их роль в просветительской деятельности / Е. М. Арнаутова, М. Ярославцева. EDN: YSKYAX // Hortus botanicus. 2018; 13: 596–603. eISSN: 1994-3849.
3. Баранова 2019 — Баранова М. С. Понятие ландшафтного туризма и использование природного парка «Валаамский архипелаг» и острова Кижи для его целей / М. С. Баранова, Т. В. Изотова. EDN GLKDXM // Ландшафтная архитектура, строительство и обработка древесины : Материалы научно-технической конференции СПбГЛТУ по итогам НИР 2018 года ИЛАСиОД, Санкт-Петербург, 28 января — 04 февраля 2019 года. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова, 2019. 214 с. С. 41–45. ISBN: 978-5-9239-1131-2.
4. Булганина 2015 — Булганина С. В. Событийный туризм: история и перспективы развития / С. В. Булганина, Н. С. Лопаткина. DOI: 10.15862/168EVN315. EDN: UMFVSD // Интернет-журнал Науковедение. 2015; 7(3): 6. eISSN: 2223-5167.
5. Волчанская 2017 — Волчанская А. В. Квесты как креативные технологии популяризации научных коллекций Ботанического сада Петра Великого. EDN: YUTIUN // Hortus botanicus. 2017; 12: 82–87. eISSN: 1994-3849.
6. Голосова 2008 — Голосова Е. В. Восточный сад как объект мировой культуры // Наука висник НЛТУ Украины. 2008; 18(12): 60–65.

7. Гончарова 2016 — *Гончарова О. В.* Рекреационные ресурсы урбосистемы как потенциал экологического туризма / О. В. Гончарова, С. Е. Метелев. EDN: WJHDRV // Сибирский торгово-экономический журнал. 2016; 2: 34–37. ISSN: 2221-366X.
8. Горяников 2024 — *Горяников Ю. В.* Декоративное садоводство : учебное пособие. Черкесск : БИЦ СКГА, 2024. 240 с.
9. Зотов 2023 — Зотов В. Б. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района / В. Б. Зотов, А. В. Пышкина. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_01\_108. EDN: QNTJTP // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2023. № 1. С. 108–114. ISSN: 2304-831X.
10. Калаев 2010 — *Калаев В. Н.* Сохранение биоразнообразия в ботанических садах мира / В. Н. Калаев, Е. В. Моисеева, Е. А. Николаев. EDN: NDLPAP // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: География. Геоэкология = Proceedings of Voronezh State University. Series: Geography. Geocology. 2010; 2:12–14. ISSN: 1609-0683.
11. Киселева 2018 — *Киселева О. А.* Экскурсионные программы Ботанического сада УрО РАН как средство экологического просвещения и популяризации ботанической науки / О. А. Киселева, М. Б. Завьялова. EDN: YSKYEP // Hortus botanicus. 2018; 13: 660–670. eISSN: 1994-3849.
12. Котельников 2011 — *Котельников Н. П.* Ландшафтное проектирование среды : учебно-методическое пособие. Тольятти : ТГУ, 2011. 111 с.
13. Красильникова 2021 — *Красильникова Э. Э.* Создание лечебного и терапевтического ландшафтов: опыт проектирования / Э. Э. Красильникова, И. В. Журавлева, И. А. Заика. DOI: 10.22363/2312-797X\_2021-16-3-238-254. EDN: IKNBCJ // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Агротомия и животноводство = RUDN Journal of Agronomy and Animal Industries. 2021; 16(3): 238–254. ISSN: 2312-797X; eISSN: 2312-7988.
14. Кругляк 2010 — *Кругляк В. В.* Парки санаториев и курортов России (на примере центрально-черноземных областей). EDN: NCRGCT // Лесной вестник. 2010; 5: 66–71. ISSN: 1727-3749.
15. Кусков 2015 — *Кусков А. С.* Туризм в пространстве культурных ландшафтов: зарубежный опыт и российская практика. EDN: VLRNHF // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. 2015; 2: 36–44. ISSN: 2310-5453.
16. Международная программа... 2000 — Международная программа ботанических садов по охране растений/ Под редакцией И. Смирновой, В. Тихоновой. Москва : Botanic Gardens Conservation International, 2000. 58 с. Текст : электронный. URL: [https://www.bgci.org/files/All/Key\\_Publications/interagendus.pdf](https://www.bgci.org/files/All/Key_Publications/interagendus.pdf) (дата обращения 10.07.2024).
17. Мусинова 2020 — *Мусинова Л. П.* Экскурсия как форма организации просветительской деятельности Ботанического сада Петра Великого БИН РАН / Л. П. Мусинова, Ю. Г. Калугин, Е. Г. Митина. DOI: 10.24411/2309-4370-2020-11308. EDN: ZDWVEU // Самарский научный вестник = Samara Journal of Science. 2020; 9(1): 259–267. ISSN: 2309-4370; eISSN: 2782-3016.
18. Филипчик 2023 — *Филипчик Д. В.* Оценка туристического потенциала дворцово-парковых ансамблей и усадебно-парковых комплексов Беларуси. Минск : Белстан, 2023. 320 с. ISBN: 978-985-7274-33-8.
19. Цицилин 2021 — *Цицилин А. Н.* Садовая терапия в ботаническом саду Вилар: использование, возможности и проблемы / А. Н. Цицилин, Т. В. Фатеева. DOI: 10.37614/2307-5252.2021.6.12.9.035. EDN: OPNLUZ // Труды Кольского научного центра РАН. 2021; 12(6): 237–242.
20. Mitchell 2003 — *Mitchell L., Burton E., Raman S. [et al.]* 2003. Making the outside world dementia-friendly: Design issues and considerations. DOI: 10.1068/b29100 // Environment and Planning B: Planning and Design. 2003; 30(4): 605–632.
21. Thomas 1994 — *Thomas R. P., Porteous G., Simmons D. G.* Garden tourism and its potential organization in Canterbury. Occasional Paper No 10. Department of Parks, Recreation and Tourism Lincoln University Canterbury, 1994. ISSN 1171-8374. Текст : электронный. URL: <https://researcharchive.lincoln.ac.nz/server/api/core/bitstreams/74a66d5d-732e-4533-a3cd-2dc56f8d8dbd0/content> (дата обращения 10.07.2024).
22. Tipples 1992 — *Tipples R., Gibbons P.* Garden Visiting – Twentieth Century Local Tourism in Canterbury // Horticulture in New Zealand. 1992; 3(2): 29-34.
23. Williams 2015 — *Williams S. J., Jones J., Gibbons J. M., Clubbe C.* Botanic gardens can positively influence visitors' environmental attitudes. DOI: 10.1007/s10531-015-0879-7 // Biodivers Conserv. 2015; 24(7): 1609–1620.

### References

1. Alieva Zh. N. Ispol'zovaniye landshaftnogo dizayna v turistskoy infrastrukture [Use of landscape design in tourist infrastructure]. By Zh. N. Alieva, N. S. Alaguzov. *Journal of Geography and*

- Environmental Management*. 2015; 2: 396–400. ISSN: 1563-0234; eISSN: 2663-0397 (in Russ.).
2. Arnautova E. M. Tematicheskiye kolleksii oranzherey Botanicheskogo sada Petra Velikogo BIN RAN i ikh rol' v prosvetitel'skoy deyatelnosti [Thematic collections of greenhouses of the Peter the Great Botanical Garden of the Botanical Institute of the Russian Academy of Sciences and their role in educational activities]. By E. M. Arnautova, M. Yaroslavtseva. EDN: YSKYAX. *Hortus botanicus*. 2018; 13: 596–603. eISSN: 1994-3849 (in Russ.).
  3. Baranova M. S. Ponyatiye landshaftnogo turizma i ispol'zovaniye prirodnogo parka «Valaamskiy arhipelag» i ostrova Kizhi dlya yego tseley [The concept of landscape tourism and the use of the Valaam Archipelago Nature Park and Kizhi Island for its purposes]. By M. S. Baranova, T. V. Izotova. EDN: GLKDXM. *Landshaftnaya arkhitektura, stroitel'stvo i obrabotka drevesiny* [Landscape architecture, construction and wood processing] : Proceedings of the scientific and technical conference of St. Petersburg State Forestry University on the results of R&D in 2018, ILASiOD, St. Petersburg, January 28 – February 4, 2019. St. Petersburg: St. Petersburg State Forest Engineering University named after S. M. Kirov, 2019. 214 p. P. 41-45. ISBN: 978-5-9239-1131-2 (in Russ.).
  4. Bulganina S. V. Sobytiynyy turizm: istoriya i perspektivy razvitiya [Event tourism: history and development prospects]. By S. V. Bulganina, N. S. Lopatkina. DOI: 10.15862/168EVN315. EDN: UMFVSD. *Internet zhurnal Naukovedenie*. 2015; 7(3): 6. eISSN: 2223-5167 (in Russ.).
  5. Volchanskaya A. V. Kvesty kak kreativnyye tekhnologii populyarizatsii nauchnykh kolleksiy Botanicheskogo sada Petra Velikogo [Quests as creative technologies for popularizing scientific collections of the Peter the Great Botanical Garden]. EDN: YUTIUH. *Hortus botanicus*. 2017; 12: 82–87. eISSN: 1994-3849 (in Russ.).
  6. Golosova E. V. Vostochnyy sad kak ob"yekt mirovoy kul'tury [Eastern garden as an object of world culture]. *Nauka visnik NLTU Ukrainy*. 2008; 18(12): 60–65 (in Russ.).
  7. Goncharova O. V. Rekreatsionnyye resursy urbosistemy kak potentsial ekologicheskogo turizma [Recreational resources of the urban system as a potential for ecological tourism]. By O. V. Goncharova, S. E. Metelev. EDN: WJHDRV. *Sibirskiy torgovo-ekonomicheskij zhurnal*. 2016; 2: 34–37. ISSN: 2221-366X (in Russ.).
  8. Goryanikov Yu. V. *Dekorativnoye sadovodstvo* [Ornamental gardening] : a tutorial. Cherkessk : BITs SKGA Publ., 2024. 240 p. (in Russ.).
  9. Zotov V. B. Upravleniye ekologicheskim ozdorovleniyem okruzhayushchey sredy na urovne rayona [Management of ecological improvement of the environment at the district level]. By V. B. Zotov, A. V. Pyshkina. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_01\_108. EDN: QNTJTP// Municipal Academy. 2023. No. 1. P. 108–114. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
  10. Kalaev V. N. Sokhraneniye bioraznoobraziya v botanicheskikh sadakh mira [Conservation of biodiversity in botanical gardens of the world]. By V. N. Kalyaev, E. V. Moiseeva, E. A. Nikolaev. EDN: NDLAPH. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Geography. Geoecology*. 2010; 2:12–14. ISSN: 1609-0683 (in Russ.).
  11. Kiseleva O. A. Ekskursionnyye programmy Botanicheskogo sada UrO RAN kak sredstvo ekologicheskogo prosveshcheniya i populyarizatsii botanicheskoy nauki [Excursion programs of the Botanical Garden of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences as a means of environmental education and popularization of botanical science]. By O. A. Kiseleva, M. B. Zavyalova. EDN: YSKYEP. *Hortus botanicus*. 2018; 13: 660–670. eISSN: 1994-3849 (in Russ.).
  12. Kotelnikov N. P. Landshaftnoye proyektirovaniye sredy [Landscape design of the environment] : a teaching aid. Tolyatti : TSU Publ., 2011. 111 p. (in Russ.).
  13. Krasilnikova E. E. Sozdaniye lechebnogo i terapevticheskogo landshaftov: opyt proyektirovaniya [Creation of medicinal and therapeutic landscapes: design experience]. By E. E. Krasilnikova, I. V. Zhuravleva, I. A. Zaika. DOI: 10.22363/2312-797X\_2021-16-3-238-254. EDN: IKNBCJ. *RUDN Journal of Agronomy and Animal Industries*. 2021; 16(3): 238–254. ISSN: 2312-797X; eISSN: 2312-7988 (in Russ.).
  14. Kruglyak V. V. Parki sanatoriyev i kurortov Rossii (na primere tsentral'no-chernozemnykh oblastey) [Parks of sanatoriums and resorts of Russia (on the example of the Central Black Earth regions)]. EDN: NCRGCT. *Lesnoy Vestnik*. 2010; 5: 66–71. ISSN: 1727-3749 (in Russ.).
  15. Kuskov A. S. Turizm v prostranstve kul'turnykh landshaftov: zarubezhnyy opyt i rossiyskaya praktika [Tourism in the space of cultural landscapes: foreign experience and Russian practice]. EDN: VLRNHF. *Arktika XXI vek. Gumanitarnyye nauki*. 2015; 2: 36–44. ISSN: 2310-5453 (in Russ.).
  16. *Mezhdunarodnaya programma botanicheskikh sadov po okhrane rasteniy* [International Botanic Gardens Program for Plant Conservation]. Edited by I. Smirnova, V. Tikhonova. Moscow : Botanic Gardens Conservation International, 2000. 58 p. Text : electronic. URL: [https://www.bgci.org/files/All/Key\\_Publications/interagendus.pdf](https://www.bgci.org/files/All/Key_Publications/interagendus.pdf) (accessed: 07/10/2024) (in Russ.).
  17. Musinova L. P. Ekskursiya kak forma organizatsii prosvetitel'skoy deyatelnosti Botanicheskogo

- sada Petra Velikogo BIN RAN [Excursion as a form of organizing educational activities of the Peter the Great Botanical Garden of the Botanical Institute of the Russian Academy of Sciences]. By L. P. Musinova, Yu. G. Kalugin, E. G. Mitina. DOI: 10.24411/2309-4370-2020-11308. EDN: ZDWVEU. *Samara Journal of Science*. 2020; 9(1): 259–267. ISSN: 2309-4370; eISSN: 2782-3016 (in Russ.).
18. Filipchik D. V. *Otsenka turistskogo potentsiala dvortsovo-parkovykh ansambley i usadbenno-parkovykh kompleksov Belarusi* [Assessment of the tourist potential of palace and park ensembles and manor and park complexes of Belarus]. Minsk : Belstan Publ., 2023. 320 p. ISBN: 978-985-7274-33-8 (in Russ.).
19. Tsitsilin A. N. *Sadovaya terapiya v botanicheskom sadu Vilar: ispol'zovaniye, vozmozhnosti i problemy* [Garden therapy in the Vilar botanical garden: use, possibilities and problems]. By A. N. Tsitsilin, T. V. Fateeva. DOI: 10.37614/2307-5252.2021.6.12.9.035. EDN: OPNLUZ. *Trudy Kol'skogo nauchnogo tsentra RAN*. 2021; 12(6): 237–242 (in Russ.).
20. Mitchell L., Burton E., Raman S. [et al.]. Making the outside world dementia-friendly: Design issues and considerations. DOI: 10.1068/b29100. *Environment and Planning B: Planning and Design*. 2003; 30(4): 605–632.
21. Thomas R. P., Porteous G., Simmons D. G. *Garden tourism and its potential organization in Canterbury*. Occasional Paper No 10. Department of Parks, Recreation and Tourism Lincoln University Canterbury, 1994. ISSN 1171-8374. Electronic text. Available at <https://researcharchive.lincoln.ac.nz/server/api/core/bitstreams/74a66d5d-732e-4533-a3cd-2dc56f8ddbd0/content> (accessed 07/10/2024).
22. Tipples R., Gibbons P. Garden Visiting – Twentieth Century Local Tourism in Canterbury. *Horticulture in New Zealand*. 1992; 3(2): 29-34.
23. Williams S. J., Jones J., Gibbons J. M., Clubbe C. Botanic gardens can positively influence visitors' environmental attitudes. DOI: 10.1007/s10531-015-0879-7. *Biodivers Conserv*. 2015; 24(7): 1609–1620.

*Информация об авторах:*

**Горошко Надежда Владимировна** — кандидат географических наук, доцент. SPIN-код: 8648-3757. Researcher ID: K-7015-2018. Место работы 2: Новосибирский государственный медицинский университет Минздрава России (ФГБОУ ВО НГМУ Минздрава России), Красный проспект, 52, Новосибирск, 630091, Россия; **Пацала Сергей Викторович** — старший преподаватель кафедры географии, регионоведения и туризма ФГБОУ ВО НГПУ.

Место работы авторов: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный педагогический университет» (ФГБОУ ВО «НГПУ»), ул. Вилуйская, 28, Новосибирск, 630126, Россия.

*Information about the authors:*

**Goroshko Nadezhda V.** — Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor. SPIN code: 8648-3757. Researcher ID: K-7015-2018. Place of work 2: Novosibirsk State Medical University, 52 Krasny Prospekt, Novosibirsk, 630091, Russia;

**Patsala Sergey V.** — senior lecturer at the Department of Geography, Regional Studies and Tourism, FSBEI HE NSPU.

Place of work of the authors: Novosibirsk State Pedagogical University, 28 Vilyuiskaya st., Novosibirsk, 630126, Russia.

*Статья поступила в редакцию 11.01.2025; одобрена после рецензирования 23.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 01/11/2025; approved after reviewing 01/23/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 37–45.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 37–45.

Научная статья

УДК: 339.5(540):338.564:327

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.4

## Трансформация структуры индийской внешней торговли в условиях антироссийских санкций: на примере товарного экспорта

Юлия Александровна Коновалова<sup>1,2</sup>, Анастасия Романовна Макушина<sup>1</sup>,  
Александр Геннадьевич Богатырев<sup>1</sup>, Иван Александрович Дажжиков<sup>1</sup>

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

2 [konovalova\\_yua@pfur.ru](mailto:konovalova_yua@pfur.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8101-2462>

**Аннотация.** Особенностью индийской внешней торговли является ее дефицитный хронический характер, который берет свое начало с момента обретения страной независимости. Предпосылкой к его складыванию первоначально явилось серьезное отставание в уровне развития производительных сил, что потребовало, в свою очередь, масштабного обращения к закупкам технологий, станков и промышленной продукции для создания новых предприятий или модернизации уже существующих предприятий отраслей индийской промышленности. Реализация Пятилетних Планов, идеалов модернизации и целей экономической и промышленной политики потребовали еще больших закупок импортной продукции. Актуальность данного исследования определена тем, что за последние 24 финансовых года в динамике, географии и номенклатуре внешней торговле Индии произошли очень значительные изменения, связанные не только с трансформацией национальной и внешней экономической политики, либерализацией внешней торговли и инвестиционной сферы, но и геополитическими факторами, а именно: вводом антироссийских санкций, разворотом российской внешней торговли «на Восток», увеличением Индией закупки российских энергоносителей и, как следствие, усилением позиций Индии на мировом рынке топливно-энергетических ресурсов. Авторами было выявлено изменение не только географии, но и номенклатуры индийского товарного экспорта в направлении стран — экспортеров сырья и топливно-энергетических ресурсов. Однако, потенциально возможное воздействие на Правительство Индии со стороны США, может, некоторым образом, изменить текущее положение дел.

**Ключевые слова:** Индия, внешняя торговля, дефицит торговли товарами, экспорт, структура экспорта, товарные группы.

**Для цитирования:** Коновалова Ю. А. Трансформация структуры индийской внешней торговли в условиях антироссийских санкций: на примере товарного экспорта / Ю. А. Коновалова, А. Р. Макушина, А. Г. Богатырев, И. А. Дажжиков. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.4 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 37–45.

JEL: F10, F20

Original article

## Transformation of the structure of Indian foreign trade in the context of anti-russian sanctions: on the example of commodity exports

Yulia A. Konovalova<sup>3,4</sup>, Anastasia R. Makushina<sup>3</sup>, Alexander G. Bogatyrev<sup>3</sup>, Ivan A. Dazhzhikov<sup>3</sup>

3 RUDN University, Moscow, Russia.

4 [konovalova\\_yua@pfur.ru](mailto:konovalova_yua@pfur.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8101-2462>

**Abstract.** Gardening The peculiarity of Indian foreign trade is its chronic deficit, which dates back to the country's independence. The prerequisite for its formation was initially a serious lag in the level of development of the productive forces, which required, in turn, a large-scale approach to the purchase of technologies, machine tools and industrial products to create new enterprises or modernize existing enterprises in Indian industries. The implementation of Five-year Plans, modernization ideals, and economic and industrial policy goals required even greater purchases of imported products. The relevance of this study is determined by the fact that over the past 24 financial years, very significant changes have taken place in the dynamics, geography and nomenclature of India's foreign trade, related not only to the transformation of national and foreign economic policy, the liberalization of foreign trade and investment, but also to geopolitical factors, namely, the introduction of anti-Russian sanctions,

the reversal of Russian foreign trade «to the East», India's increased purchases of Russian energy resources and, as a result, the strengthening of India's position in the global market of fuel and energy resources. The authors revealed a change not only in the geography, but also in the nomenclature of Indian commodity exports in the direction of exporting countries of raw materials and fuel and energy resources. However, the potential impact on the Indian Government from the United States may change the current state of affairs in some way.

**Key words:** India, foreign trade, commodity trade deficit, exports, export structure, commodity groups.

**For citation:** Konovalova Yu. A. Transformation of the structure of Indian foreign trade in the context of anti-Russian sanctions: on the example of commodity exports / Yu. A. Konovalova, A. R. Makushina, A. G. Bogatyrev, I. A., Dazhzhikov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.4. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 37–45 (in Russ.).

JEL: F10, F20

## Введение

По состоянию на февраль 2025 г. в отношении России было введено 15 пакетов широкомаштабных антироссийских санкций, среди которых установленный «потолок цен» на российские энергоносители. Серьезным «ограничением» для экспорта российского сырья стало повреждение двух веток трубопроводов «Северный поток — 1», «Северный поток — 2», которое еще больше усилило «Восточный вектор» российской внешней торговли и внесло изменения в показатели внешней торговли таких стран, как Китай и Индия. Самые значительные изменения произошли в показателях, характеризующих внешнюю торговлю Индии: если в 2000–2001 ф. г. объем товарооборота с Россией составлял 1,4 млрд долл., то к 2023–2024 ф. г. объем индийско-российского товарооборота составил 65,4 млрд долл. (Россия заняла 4-е место после США, Китая, ОАЭ). Примечательным является тот факт, что стоимость российского импорта в Индию значительным образом превышает стоимость индийских экспортных поставок в Россию (61,1 млрд долл. против 4,2 млрд долл.)<sup>2</sup>. Такое положение дел сложилось с 2022 г., когда Россия многократно увеличила поставки энергоносителей в Индию на фоне антироссийских санкций. Дополнительным фактором, стимулирующим закупки Индией российских энергоносителей, являются те инициативы и политики, которые проводятся в настоящее время в стране и направленные на «Индустриализацию 2.0» и превращение страны в глобальный индустриальный хаб. Целью данного исследования является изучение экспортной составляющей

внешней торговли Индии и выявление тех сдвигов, которые произошли в ней за последние несколько лет.

## Обзор литературы

Международная торговля и внешняя торговля отдельных экономик или интеграционных групп — являются очень широкой и бесконечно исследуемой областью, которой посвящено многочисленные работы, как отечественных, так и зарубежных авторов. Индийская Республика также не стала исключением, однако, как показывает анализ здесь наблюдается определенный дефицит профессиональных индологов, чьи работы посвящены интеграции Индии в мировое хозяйство и систему международных экономических отношений. Среди наиболее заслуженных и фундаментальных работ по экономике Индии и ее внешнеэкономическому сектору можно выделить следующих советских и российских ученых: Малярова О. В. [Маляров 2006], Шевцову Т. И. [Шевцова 1968], Владимирского Л. А. [Владимирский 1970], Брагину Е. А. [Брагина 1977; Брагина 1958], Егорова И. И. [Егоров 1978], Медового А. И. [Медовой 1984; Медовой 2009], Митенкова А. В. [Митенков 2024], Нараина Л. [Нараин 1961], Галищевой Н. В. [Галищева 2021; Галищева 2022], Гусакова Н. П. [Коновалова 2023а; Коновалова 2023b]. Среди зарубежных авторов, чьи работы посвящены исследованию индийской экономики и ее внешнеэкономическому сектору, можно особенно выделить: Намрата Ананда [Anand 2014; Anand 2023], Арвинда Панагария [Panagariya 2022; Panagariya 2004].

## Методы

Методы, применяемые авторами в данном исследовании, представляются достаточно традиционными и логичными для использования в работах данного типа, а именно: индукции, дедукции, ретроспективы и анализа.

1 © Ю. А. Коновалова, А. Р. Макушина, А. Г. Богатырев, И. А. Дажжиков, 2025. Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 37–45.

2 Total trade. Текст : электронный // Department of Commerce. Ministry of Commerce and Industry. Government of India : официальный сайт. URL: <https://tradedat.commerce.gov.in/eidb/iecnttopng.asp> (дата обращения: 07.01.25).

### Внешняя торговля Индии: динамика, география, структура на примере товарного экспорта

В 1948 г. индийское Правительство приступило к реализации «Резолюции о промышленном развитии», которая, фактически, явилась Первой промышленной политикой Индии с момента обретения страной независимости, ключевыми позициями которой явились: устанавливалась исключительная монополия центрального правительства на производство вооружений и военного снаряжения, атомной энергии, железнодорожного транспорта [Кондратьев 1963]. В настоящий момент данные сектора являются частично открытыми для иностранных инвесторов [там же]. За государственным сектором было закреплено создание новых и модернизация уже функционирующих предприятий в угольной отрасли, нефтяной, черной металлургии, авиастроении и судостроении, производстве средств связи. Национально значимыми или отраслями «первого эшелона» были определены: электромашиностроение, тяжелое машиностроение, станкостроение, производство автомобилей и тракторов, двигателей, продукция химической промышленности, фармацевтическая промышленность, производство цветных металлов, производство хлопчатобумажных и шерстяных тканей, выпуск цемента, целлюлозно-бумажная промышленность, производство сахара и добывающий сектор.

Вторая промышленная политика Индии, закрепленная Новой резолюцией в области развития промышленности, была принята в 1956 г. и предусматривала больший упор на ускоренную индустриализацию и развитие машиностроения и тяжелой промышленности, и расширение ответственности государства и сферы его полномочий на большее число отраслей: сфера исключительно ответственности государства расширилась за счет «тяжелого машиностроения, электромашиностроения, добычи ряда минералов (гипса, серы, алмазов), золота, металлических руд (железной руды, марганцевой и хромовой руды), производства расщепляющих материалов (ядерная инженерия), добычи и производства меди, олова, цинка, свинца, молибдена, вольфрама, электроэнергетики. Принципиальным отличием резолюции 1956 г. от резолюции 1948 г. было то, что она четко определила перечень отраслей промышленности, в которых будет прогрессив-

но возрастать государственная собственность (производство алюминия, сплавов, инструментальных сталей, станков, удобрений, целлюлозы, синтетического каучука, антибиотиков, исходных и промежуточных материалов для производства лекарственных препаратов, производство красителей, пластмасс, обогащение угля)<sup>3,4,5</sup>. Одним из инструментов реализации идеалов модернизации и целей промышленных политик было обращение к закупкам иностранного оборудования, которые повлияли на показатели внешней торговли: в частности, сформировали «проблему» хронического дефицита торговли товарами, которая не решена до сих пор. Дополнительным фактором, усилившим проблему торгового дефицита, явились директивы и цели Первых Трех Пятилетних Планов. В 1949–1950 ф. г. объем индийского товарного экспорта составлял 1,016 млрд долл., импорта — 1,292 млрд долл., в 2023–2024 ф. г. объем экспорта составил уже 437,113 млрд долл. и 675,43 млрд, дефицит товарной торговли составил (–238,3 млрд долл.)<sup>6</sup>. Скорректированные данные Министерства промышленности и торговли указывают на дефицит торгового баланса за 2023–2024 ф. г. в размере (–241,06 млрд долл.) (таблица 1).

Ключевыми торговыми партнерами Индии по последним опубликованным данным являются: США — 119,7 млрд долл., Китай — 118,4 млрд долл. (торговый дефицит составил (–85,1 млрд долл.)), ОАЭ — 83,6 млрд долл. (дефицит (–12,4 млрд долл.)), Россия — 65,4 млрд долл. (дефицит (–56,8 млрд долл.)), Саудовская Аравия — 42,9 млрд долл. (дефицит (–19,8 млрд долл.)), Сингапур — 35,6 млрд долл. (дефицит (–6,7 млрд долл.)), Ирак — 33,3 млрд долл. (дефицит (–26,6 млрд долл.)), Индонезия — 29,4 млрд долл. (дефицит (–17,4 млрд долл.)), Гонконг — 28,7 млрд долл. (дефицит (–12,2 млрд долл.)), Южная Корея — 27,5 млрд долл. (дефицит (–14,7 млрд долл.)).

3 [Кондратьев1963].

4 Экономика Индии: Общая характеристика / Г. К. Широков, А. П. Колонтаев, И. И. Егоров, А. Е. Грановский; отв. ред. Г. К. Широков. Москва : Наука, 1980. 271 с.

5 [Коновалова 2023b].

6 Exports, Imports and Trade Balance. Economic Survey 2023–24 Statistical Appendix. Текст : электронный // Indiabudget : официальный сайт правительства Индии. URL: <https://www.indiabudget.gov.in/budget2024-25/economicsurvey/doc/stat/tab61a.pdf> (дата обращения: 07.01.25)

Таблица 1. Динамика экспорта и импорта Индии за период с 2000-01 ф. г. по 2023–24 ф. г.  
(млрд долл.)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Экспорт, включая реэкспорт	44,07	43,8	52,7	63,8	83,5	103,1	126,4	163,1	185,2	178,7	249,8	305,9
Импорт	49,9	51,4	61,4	78,1	111,5	149,1	185,7	251,6	303,6	288,3	369,7	489,3
Торговый баланс	-5,8	-7,5	-8,6	-14,3	-27,9	-46,1	-59,3	-88,5	-118,4	-109,6	-119,9	-183,3
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Экспорт, включая реэкспорт	300,4	314,4	310,3	262,2	275,8	303,5	330,0	313,3	291,8	422,0	451,0	437,1
Импорт	490,7	450,2	448,0	381,0	384,3	465,5	514,0	474,7	394,4	613,0	715,9	675,4
Торговый баланс	-190,3	-135,7	-137,6	-118,7	-108,5	-162,0	-184,0	-161,3	-102,6	-191,0	-264,8	-238,3

Источник: Exports, Exports, Imports and Trade Balance. Economic Survey 2023–24 Statistical Appendix. Текст : электронный // Indiabudget : официальный сайт правительства Индии. URL: <https://www.indiabudget.gov.in/budget2024-25/economicsurvey/doc/stat/tab61a.pdf> (дата обращения: 07.01.25).

С начала XXI в. в географической структуре индийской торговли произошли очень значительные изменения: за 24 года объем индийского экспорта, в частности, увеличился в 9,8 раза; изменился также и вес (доли) стран в товарообороте Индии — Германия (4,3 % — 2,2 %), Япония (4,03 % — 1,2 %), Бельгия (3,3 % — 1,8 %), Италия (2,9 % — 2 %), Франция (2,3 % — 1,6 %), Бангладеш (2,1 % — 2,5 %), Россия (1,9 % — 0,9 %), Нидерланды (1,9 % — 5,1 %), Сингапур (1,9 % — 3,3 %), Китай (1,9 % — 3,8 %) и др. Объем индийского экспорта за указанный период увеличился с 44,5 млрд долл. до 437,07 млрд долл. (Таблица 2).

Таблица 2. Основные торговые партнеры Индии по экспорту в 2000–2001 ф. г., 2023–2024 ф. г. (млн долл.)

Страна	США	Гонконг	ОАЭ	Великобритания	Германия	Япония
2000-2001	9305,12	2640,86	2597,52	2298,71	1907,57	1794,48
2023-2024	77515,03	8243,93	35625,02	12922,65	9839,63	5156,28
Страна	Бельгия	Италия	Франция	Бангладеш	Россия	Нидерланды
2000-2001	1470,56	1308,75	1020,01	935,04	889,01	880,09
2023-2024	7837,17	8765,78	7141,09	11065,87	4261,31	22366,86
Страна	Сингапур	Китай	Саудовская Аравия	Испания	Канада	Шри Ланка
2000-2001	877,11	831,3	822,94	666,25	656,47	640,14
2023-2024	14414,27	16658,91	11558,57	4793,7	3845,29	4116,9
Страна	Малайзия	Таиланд	Израиль	Южная Корея	Общий объем экспорта из Индии (млн долл.)	
2000-2001	608,15	530,12	472,29	450,78	44560,29	
2023-2024	7262,15	5038,97	4525,92	6416,67	437072,03	

Источник: Export Import Data Bank. Export: Country – Wise. Текст : электронный // Department of Commerce. Ministry of Commerce and Industry. Government of India : официальный сайт. URL: <https://tradestat.commerce.gov.in/eidb/default.asp#> (дата обращения: 07.01.2025).

Самое значительное увеличение экспорта Индии в другие страны наблюдается с Нидерландами — в 25,4 раза; несмотря на сокращение доли США в объеме индийских экспортных поставок, объем экспорта Индии в США увеличился в 8,3 раза; объем поставок в ОАЭ увеличился в

13,7 раза; в Китай — в 20 раз; в Сингапур — в 16,4 раза; в Гонконг — в 3,1 раза; в Великобританию — в 5,6 раза; в Германию — в 5,1 раза; в Японию — в 2,8 раза. Лидером среди основных индийских торговых партнеров по экспорту являются США.

Значительные сдвиги в индо-американских отношениях произошли в последние несколько лет, и, учитывая протекционистское направление американской внешнеэкономической политики, именно внешняя торговля является одним из ключевых направлений сотрудничества: в 2021 г. страны активизировали сотрудничество как с целью разрешения ряда споров в рамках ВТО, так и для увеличения объемов американских поставок сельскохозяйственной продукции в Индию<sup>1</sup>. В 2023 г. страны договорились о прекращении 7 торговых споров в рамках ВТО, одновременно с этим, Индия расширила доступ на национальный рынок американской продукции, преимущественно, сельскохозяйственной<sup>2</sup>.

Характерной особенностью товарной структуры индийского экспорта в США является превалирование такой товарной группы, как «85 — Электрические машины и оборудование, их части; звукозаписывающая и звуковоспроизводящая аппаратура, аппаратура для записи и воспроизведения телевизионного изображения и звука, их части и принадлежности», на которую в 2023–2024 ф. г. пришлось 11,1 млрд долл. из общего объема индийского товарного экспорта в США (77,5 млрд долл.). Примечательным является резкое увеличение стоимости именно данной товарной группы в структуре индийского экспорта в США с 2019–2020 ф. г. по 2023–2024 ф. г.: с 2,5 млрд долл. до 11,1 млрд долл. Объяснением к такому резкому увеличению стоимости указанной товарной группы является стратегия по переносу производств развитых стран из Китая, известная, как «China Plus One» и та «торговая война», которая была инициирована Д. Трампом в первый срок своего президентства и была продолжена при Дж. Байдене. Среди Европейских стран наиболее значимое изменение объемов индийского

экспорта наблюдается в торговле с Нидерландами — увеличение в 25,4 раза, с 1,42 млрд долл. до 14,2 млрд долл. Такое увеличение закономерно произошло за счет колоссального роста импорта топливно-энергетических ресурсов из России с 2022 г., и Индия в данном случае выступает скорее ре-экспортером и продавцом частично переработанного сырья.

Если в 2000–2001 ф. г. импорт топливно-энергетических ресурсов (товарная группа «27 — Топливо минеральное, нефть и продукты их перегонки; битуминозные вещества; воски минеральные») в Индию составил 17,5 млрд долл., то к 2023–2024 ф. г. показатель составил 219 млрд долл. (на Россию пришлось 54,2 млрд долл.)<sup>3</sup>. По последним данным за 2024–2025 ф. г. (за апрель 2024 г. по ноябрь 2024 г.) стоимость импорта указанной товарной группы составила 146,2 млрд долл. Сможет ли показатель за 2024–2025 ф. г. достигнуть объемов предыдущего финансового года, остается пока неясным, поскольку здесь начинает действовать фактор внешнего влияния в лице Президента США Д. Трампа, который потребовал еще большего ужесточения мер протекционистской политики в отношении стран БРИКС и слить российскую танкерную нефть до 27 февраля 2025 г.

Упомянув про БРИКС, нельзя не уделить внимание одному из «конкурентов» Индии в Азиатском регионе, а именно, Китаю, экспорт в который, несмотря на сложности в дипломатических отношениях и «замороженные» территориальные споры, увеличился в 20 раз — с 831,3 млн долл. до 16,6 млрд долл. Основу индийского экспорта в Китай составляет группа «26 — Руды, шлак и зола» (22 %)<sup>4</sup>. Китай, в частности, является мировым лидером по импорту железной руды (в 2024 г. импорт составил 1,24 млрд тонн). Данная тенденция была подкреплена снижением цен на руду и устойчивым спросом, который был поддержан серьезным увеличением экспорта китайской стали (110 млн тонн). Однако этот рост сопровождался сокращением производства стали в Китае, что было взаимосвязано с дефицитом металлолома и низким спросом в секторе строительства.

1 2024 Trade Policy Agenda AND 2023 Annual Report of the President of the United States on the Trade Agreements Program United States Trade Representative. 366 p. Текст : электронный. URL: <https://ustr.gov/sites/default/files/The%20Presidents%202024%20Trade%20Policy%20Agenda%20and%202023%20Annual%20Report.pdf> (дата обращения: 07.01.25).

2 Там же.

3 Export Import Data Bank. Текст : электронный // Department of Commerce. Ministry of Commerce and Industry. Government of India : официальный сайт. URL: <https://tradedat.commerce.gov.in/eidb/ecomxcnt.asp> (дата обращения: 07.01.25).

4 Там же.

Номенклатура индийского экспорта также претерпела значительные изменения, которые, безусловно, связаны не только с событиями глобального значения, но и теми изменениями в экономической политике страны, которые произошли за этот период. Помимо дальнейшей либерализации внешнеэкономического сектора Индии, Правительство страны продолжило не только реализовать идеалы и положения Пятилетних Планов, но также приступило к разработке и имплементации различных государственных инициатив и программ, направленных на еще большую интеграцию Индии в мировое хозяйство.

Самые значительные изменения последовали после победы на выборах Премьер-министра Н. Моди, когда с 2014 г. Правительство приступило к разработке и реализации ряда государственных программ и инициатив, среди которых: Make in India, One District — One Product, Aatmnirbhar Bharat Abhiyan, Industrial Corridors Program. Серьезным шагом на пути привлечения иностранных инвестиций в страну стала еще большая либерализация консолидированной инвестиционной политики. Данные программы позволили не только привлечь иностранные инвестиции в страну, но и повлияли на номенклатуру внешней торговли [Черников 2016]. Так, в частности, в 2000–2001 ф. г. TOP–10 товарных групп экспорта Индии составляли «71 — Жемчуг природный или культивированный, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы, металлы, плакированные драгоценными металлами, и изделия из них; бижутерия; монеты» (16,6 %), «62 — Предметы одежды и принадлежности к одежде, кроме трикотажных машинного или ручного вязания» (8,5 %), «52 — Хлопок» (5,4 %), «27 — Топливо минеральное, нефть и продукты их перегонки; битуминозные вещества; воски минеральные» (4,3 %), «61 — Предметы одежды и принадлежности к одежде, трикотажные машинного или ручного вязания» (4,0 %), «29 — Органические химические соединения» (3,8 %), «84 — Реакторы ядерные, котлы, оборудование и механические устройства; их части» (3,2 %), «03 — Рыба и ракообразные, моллюски и прочие водные беспозвоночные» (3,0 %), «85 — Электрические машины и оборудование, их части; звукозаписывающая и звуковоспроизводящая аппаратура, аппаратура для записи и воспроизведения телевизионного изображения и звука, их части и принадлежно-

сти» (2,9 %), «63 — Прочие готовые текстильные изделия; наборы; одежда и текстильные изделия, бывшие в употреблении; тряпье» (2,5 %).

К 2023–2024 ф. г. в TOP–10 основных экспортных товарных групп уже вошли: «27 — Топливо минеральное, нефть и продукты их перегонки; битуминозные вещества; воски минеральные» (20 %), «85 — Электрические машины и оборудование, их части; звукозаписывающая и звуковоспроизводящая аппаратура, аппаратура для записи и воспроизведения телевизионного изображения и звука, их части и принадлежности» (7,8 %), «71 — Жемчуг природный или культивированный, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы, металлы, плакированные драгоценными металлами, и изделия из них; бижутерия; монеты» (7,5 %), «84 — Реакторы ядерные, котлы, оборудование и механические устройства; их части» (6,8 %), «30 — Фармацевтическая продукция» (5,0 %), «87 — Средства наземного транспорта, кроме железнодорожного или трамвайного подвижного состава, и их части и принадлежности» (4,7 %), «29 — Органические химические соединения» (4,6 %), «72 — Черные металлы» (2,7 %), «10 — Злаки» (2,5 %), «73 — Изделия из черных металлов» (2,2 %).

Среди факторов, коренным образом изменившим номенклатуру индийского экспорта за 24 финансовых года, можно выделить не только те экономические преобразования, которые были осуществлены в стране, но и события последних нескольких лет — практическое прекращение прямых поставок российских энергоносителей в страны Европы, а также реализация стратегии «China Plus One» по сокращению инвестиций и присутствия ТНК развитых экономик в Китае и перенос производств в другие страны Южной и Юго-Восточной Азии.

### **Заключение**

За последние 2 десятилетия показатели внешней товарной торговли Индии претерпели значительные изменения: за 24 финансовых года объем товарного экспорта Индии увеличился с 44,5 млрд долл. до 437 млрд долл., импорта с 50,5 млрд долл. до 678,1 млрд долл.

Обобщенно, анализ современной номенклатуры индийского товарного экспорта показывает превалирование топливно-энергетических ресурсов, что, безусловно, сопряжено с ростом импорта товарной группы «27» из России, которая в

настоящее время занимает первое место среди основных импортеров сырья в Индию. Сложившееся положение дел имеет как положительные, так и отрицательные стороны: с одной стороны, высокий объем импорта сырья, закупаемый Индией, может быть использован не только на национальном рынке, но и использован в качестве дальнейшей переработки и экспорта, а также в качестве ре-экспорта; с другой стороны, такая высокая доля указанной товарной группы (32,2 %) в структуре индийского импорта в текущих условиях находится под определенным давлением и потенциально возможным вводом ограничений и санкций со стороны США, в частности.

За 24 рассматриваемых года география индийского экспорта значительным образом изменилась: если в 2000–2001 ф. г. в ТЕР–10 входили США, Гонконг, ОАЭ, Великобритания, Германия, Япония, Бельгия, Италия, Франция, Бангладеш; в 2023–2024 ф. г. в ТЕР–10 уже вошли США, ОАЭ, Нидерланды, Китай, Сингапур, Великобритания, Саудовская Аравия, Бангладеш, Германия, Италия. Как можно заметить, определилась тенденция в

сторону ротации мест указанных стран и усилении позиций стран развивающегося порядка.

Номенклатура индийского экспорта также значительным образом изменилась за рассматриваемый период: если в 2000–2001 ф. г. преобладающей товарной группой была группа «71 — Жемчуг природный или культивированный, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы, металлы, плакированные драгоценными металлами, и изделия из них; бижутерия; монеты» (16,6 %), то в 2023–2024 ф. г. первое место уже заняла товарная группа «27 — Топливо минеральное, нефть и продукты их перегонки; битуминозные вещества; воски минеральные» (20 %). Как было указано в исследовании, параллельно с влиянием на номенклатуру внешней торговли Индии оказали воздействие не только трансформация экономической политики страны, но и геополитические факторы, которые, с одной стороны, могут улучшить макроэкономические индикаторы страны, но и поставить ее под угрозу введения санкций или каких-либо иных требований со стороны США, в частности.

### Список источников

1. Брагина 1958 — Брагина Е. А. Промышленное развитие Республики Индии. Москва : Знание, 1958. 39 с.
2. Брагина 1977 — Брагина Е. А. Развивающиеся страны: государственная политика и промышленность / Е. А. Брагина ; Отв. ред. Р. М. Аваков ; Институт мировой экономики и международных отношений АН СССР. Москва : Мысль, 1977. 261 с.
3. Владимирский 1970 — Владимирский Л. А. Экспортные отрасли и экспорт Индии / АН СССР. Институт востоковедения ; Министерство внешней торговли СССР ; Научно-исследовательский конъюнктурный институт. Москва : Наука, 1970. 200 с.
4. Егоров 1978 — Егоров И. И. Государственный капитализм в развивающейся экономике Индии. Москва : Наука, 1978. 279 с.
5. Галищева 2022 — Галищева Н. В. Индийско-китайская торговля: история, современное состояние и перспективы развития / Н. В. Галищева, М. С. Решикова. DOI: 10.17323/1813-8691-2022-26-2-307-332. EDN: AVJBDG // Экономический журнал Высшей школы экономики = Higher School of Economics Economic Journal. 2022; 26(2):307–332. ISSN: 1813-8691; eISSN: 1813-8705.
6. Галищева 2021 — Галищева Н. В. США и Китай во внешнеэкономической политике Индии: в поисках баланса для сохранения стратегической автономии / Н. В. Галищева, Е. В. Небольсин. DOI: 10.22363/2313-0660-2021-21-2-304-324. EDN: AFKXZJ // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения = Vestnik RUDN. International Relations. 2021; 21(2): 304–324. ISSN: 2313-0660; eISSN: 2313-0679.
7. Кондратьев 1963 — Кондратьев В. А. Промышленность Индии : (Основные тенденции развития после 1947 г.). Москва : Соцэкгиз, 1963. 247 с.
8. Коновалова 2023a — Коновалова Ю. А. Промышленная политика Индии: драйвер экономического развития страны с 1947 г. до начала экономических реформ 90-х гг. Часть 1 / Ю. А. Коновалова, Н. П. Гусаков, Л. Н. Федякина. EDN: SIWBF1 // Вестник евразийской науки. 2023; 15(4):16. eISSN: 2588-0101.
9. Коновалова 2023b — Коновалова Ю. А. Промышленная политика Индии: драйвер экономического развития страны с 1947 г. до начала экономических реформ 90-х гг. Часть 2 / Ю. А. Коновалова, Н. П. Гусаков, Л. Н. Федякина. EDN: TLYTOC // Вестник евразийской науки. 2023; 15(5):1. eISSN: 2588-0101.
10. Маляров 2006 — Маляров О. В. Внешняя торговля Индии / О. В. Маляров ; Институт востоковедения

- РАН ; Центр индийских исследований. Москва : Полиграфические ресурсы, 2006. 55 с.
11. Медовой 1984 — *Медовой А. И.* Экономика Индии. Москва : Прогресс, 1984. 205 с.
  12. Медовой 2009 — *Медовой А. И.* Экономика Индии / А. И. Медовой, Н. В. Галищева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. Москва : МГИМО-Университет, 2009. 350 с. ISBN 978-5-9228-0489-9.
  13. Митенков А. В. Теория трансформации системы управления организации. Часть 1. Концепция и методология. Москва : Стройинформиздат, 2024 г. 200 с.
  14. Нараин 1961 — *Нараин Л.* Экономика Индии. Москва : Иностранная литература, 1961. 606 с.
  15. Черников 2016 — *Черников С. Ю.* Особенности маркетингового потенциала российских промышленных товаров на рынках Индии. EDN: WBLWLH // Вестник университета. 2016; 1:122–126. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415.
  16. Шевцова 1968 — *Шевцова Т. И.* Национальный и иностранный капитал во внешней торговле независимой Индии / Т. И. Шевцова ; АН СССР. Институт народов Азии. Москва : Наука, 1968. 153 с.
  17. Anand 2023 — *Anand N.* Analysis of India's bilateral trade and unrealized export potential with the USA: An exploratory research. DOI:10.17492/jpi.focus.v10i1.1012304 // FOCUS: Journal of International Business. 2023; 10(1): 68–85.
  18. Anand 2014 — *Anand N.* An overview of Indian economy. DOI:10.9790/5933-0331924 // IOSR Journal of Economics and Finance. 2014; 3(3): 19–24.
  19. Panagariya 2023 — *Panagariya A.* Free Trade as a Key to Economic Development // Challenges in Classical Liberalism : Debating the Policies of Today Versus Tomorrow. Cham : Springer International Publishing, 2023. Pp. 105–123. ISBN: 978-3-031-32889-3.
  20. Panagariya 2022 — *Panagariya A.* The Indian economy at 75. DOI:10.1080/00358533.2022.2082682 // The Round Table. 2022; 111(3): 275–290.
  21. Panagariya 2004 — *Panagariya A.* India's trade reform // India Policy Forum. Brookings Institution Press, 2004; 1(1): 1–68. Текст : электронный. URL: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/2004\\_panagariya.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/2004_panagariya.pdf) (дата обращения 07.01.2025).

### References

1. Bragina E. A. *Promyshlennoye razvitiye Respubliki Indii* [Industrial development of the Republic of India]. Moscow : Znanie Publ., 1958. 39 p. (in Russ.).
2. Bragina E. A. *Razvivayushchiyesya strany: gosudarstvennaya politika i promyshlennost'* [Developing countries: state policy and industry]. By E. A. Bragina; Responsible. Editor R. M. Avakov ; Institute of World Economy and International Relations of the USSR Academy of Sciences. Moscow : Mysl Publ., 1977. 261 p. (in Russ.).
3. Vladimirovsky L. A. *Eksportnyye otrasli i eksport Indii* [Export industries and India's export]. USSR Academy of Sciences. Institute of Oriental Studies; USSR Ministry of Foreign Trade; Research Market Institute. Moscow : Nauka Publ., 1970. 200 p. (in Russ.).
4. Egorov I. I. *Gosudarstvennyy kapitalizm v razvivayushcheysya ekonomike Indii* [State capitalism in the developing economy of India]. Moscow : Nauka Publ., 1978. 279 p. (in Russ.).
5. Galishcheva N. V. *Indiysko-kitayskaya trgovlya: istoriya, sovremennoye sostoyaniye i perspektivy razvitiya* [Indian-Chinese trade: history, current state and development prospects]. By N. V. Galishcheva, M. S. Reshchikova. DOI: 10.17323/1813-8691-2022-26-2-307-332. EDN: AVJBDG. *Higher School of Economics Economic Journal*. 2022; 26(2):307–332. ISSN: 1813-8691; eISSN: 1813-8705 (in Russ.).
6. Galishcheva N. V. *SShA i Kitay vo vneshneekonomicheskoy politike Indii: v poiskakh balansa dlya sokhraneniya strategicheskoy avtonomii* [The USA and China in India's Foreign Economic Policy: In Search of a Balance to Maintain Strategic Autonomy]. By N. V. Galishcheva, E. V. Nebolsin. DOI: 10.22363/2313-0660-2021-21-2-304-324. EDN: AFKXZJ. *Vestnik RUDN. International Relations*. 2021; 21(2): 304–324. ISSN: 2313-0660; eISSN: 2313-0679 (in Russ.).
7. Kondratyev V. A. *Promyshlennost' Indii : (Osnovnyye tendentsii razvitiya posle 1947 g.)* [Industry of India: (Main development trends after 1947)]. Moscow : Sotsekgiz Publ., 1963. 247 p. (in Russ.).
8. Konvalova Yu. A. *Promyshlennaya politika Indii: drayver ekonomicheskogo razvitiya strany s 1947 g. do nachala ekonomicheskikh reform 90-kh gg. Chast' 1* [Industrial policy of India: the driver of the country's economic development from 1947 to the start of economic reforms in the 90s. Part 1]. By Yu. A. Konvalova, N. P. Gusakov, L. N. Fedyakina. EDN: SIWBF1. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. 2023; 15(4):16. eISSN: 2588-0101 (in Russ.).
9. Konvalova Yu. A. *Promyshlennaya politika Indii: drayver ekonomicheskogo razvitiya strany s 1947 g. do*

- nachala ekonomicheskikh reform 90-kh gg. Chast' 2 [Industrial policy of India: the driver of the country's economic development from 1947 to the start of economic reforms in the 90s. Part 2]. By Yu. A. Konovalova, N. P. Gusakov, L. N. Fedyakina. EDN: TLYTOC. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. 2023; 15(5):1. eISSN: 2588-0101 (in Russ.).
10. Malyarov O. V. *Vneshnyaya trgovlya Indii* [Foreign trade of India]. By O. V. Malyarov ; Institute of Oriental Studies RAS; Center for Indian Studies. Moscow : Poligraficheskiye resursy Publ., 2006. 55 p. (in Russ.).
  11. Medovoy A. I. *Ekonomika Indii* [Economy of India]. Moscow : Progress Publ., 1984. 205 p. (in Russ.).
  12. Medovoy A. I. *Ekonomika Indii* [Economy of India]. By A. I. Medovoy, N. V. Galishcheva; Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia. Moscow : MGIMO-University Publ., 2009. 350 p. ISBN 978-5-9228-0489-9 (in Russ.).
  13. Mitenkov A. V. *Teoriya transformatsii sistemy upravleniya organizatsii. Chast' 1. Kontseptsiya i metodologiya* [Theory of transformation of the organization's management system. Part 1. Concept and methodology]. Moscow : Stroyinformizdat Publ., 2024, 200 p.
  14. Narain L. *Ekonomika Indii* [Indian Economy]. Moscow : Inostrannaya literatura Publ., 1961. 606 p. (in Russ.).
  15. Chernikov S. Yu. *Osobennosti marketingovogo potentsiala rossiyskikh promyshlennykh tovarov na ryinkakh Indii* [Features of the marketing potential of Russian industrial goods in Indian markets]. EDN: WBLWLH. *Vestnik universiteta*. 2016; 1:122–126. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415 (in Russ.).
  16. Shevtsova T. I. *Natsional'nyy i inostranny kapital vo vneshney trgovle nezavisimoy Indii* [National and foreign capital in foreign trade of independent India]. T. I. Shevtsova ; Academy of Sciences of the USSR. Institute of Asian Peoples. Moscow : Nauka Publ., 1968. 153 p. (in Russ.).
  17. Anand N. Analysis of India's bilateral trade and unrealized export potential with the USA: An exploratory research. DOI:10.17492/jpi.focus.v10i1.1012304. *FOCUS: Journal of International Business*. 2023; 10(1): 68–85 (in Russ.).
  18. Anand N. An overview of Indian economy. DOI:10.9790/5933-0331924. *IOSR Journal of Economics and Finance*. 2014; 3(3): 19–24 (in Russ.).
  19. Panagariya A. Free Trade as a Key to Economic Development. *Challenges in Classical Liberalism : Debating the Policies of Today Versus Tomorrow*. Cham : Springer International Publishing, 2023. Pp. 105–123. ISBN: 978-3-031-32889-3 (in Russ.).
  20. Panagariya A. The Indian economy at 75. DOI:10.1080/00358533.2022.2082682. *The Round Table*. 2022; 111(3): 275-290 (in Russ.).
  21. Panagariya A. India's trade reform. *India Policy Forum*. Brookings Institution Press, 2004; 1(1): 1–68. Electronic text. Available at [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/2004\\_panagariya.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/2004_panagariya.pdf) (accessed 07.01.2025) (in Russ.).

*Информация об авторах:*

**Коновалова Юлия Александровна** — кандидат экономических наук, доцент. SPIN-код: 1074-9086; **Макушина Анастасия Романовна, Богатырев Александр Геннадьевич, Дажжиков Иван Александрович** — студенты бакалавриата, направление «Экономика».

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия.

*Information about the authors:*

**Konovalova Yulia A.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. SPIN code: 1074-9086; **Makushina Anastasia R., Bogatyrev Alexander G., Dazhzhikov Ivan A.** — Bachelor's students, direction "Economics".

Place of work of the authors: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, 117198, Russia.

*Статья поступила в редакцию 11.01.2025; одобрена после рецензирования 23.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 01/11/2025; approved after reviewing 01/23/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 46–51.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 46–51.

Научная статья

УДК: 355.02:338.45

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.5

### Инструменты устойчивого развития рынка промышленной продукции военного назначения

**Глеб Игоревич Платонов** — Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Москва, Россия. [godofhearth@yandex.ru](mailto:godofhearth@yandex.ru)

**Аннотация.** В исследовании анализируются особенности функционирования рынка промышленной продукции военного назначения (ППВН) в России. Рассматриваются различия между вертикально-интегрированными структурами, такими как ГК «Ростех», и децентрализованными инициативами, включая малые производственные группы и инженерные объединения. Особое внимание уделяется влиянию цифровых платформ, таких как «Военный маркетплейс», на доступность рынка для независимых производителей. Выявлены ключевые проблемы, связанные с бюрократическими ограничениями, закрытостью государственных закупок и отсутствием устойчивых механизмов поддержки малого бизнеса в оборонном секторе. Обоснована необходимость гибридной модели, сочетающей в себе элементы государственной координации и рыночных механизмов для обеспечения устойчивого развития ППВН на основе инструментария маркетплейса.

**Ключевые слова:** рынок ППВН, военный маркетплейс, цифровые платформы, государственные закупки, малый бизнес.

**Благодарности.** Автор благодарит научного руководителя — доктора экономических наук Алексея Владимировича Митенкова (НИТУ МИСИС, Москва, Россия) за консультационную поддержку при написании статьи.

**Для цитирования:** Платонов Г. В. Инструменты устойчивого развития рынка промышленной продукции военного назначения. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.5 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 46–51.

JEL: L22, L52, O38

Original article

### Instruments for sustainable development of the military industrial products market

**Gleb I. Platonov** — National University of Sciences and Technklogy "MISIS", Moscow, Russia. [godofhearth@yandex.ru](mailto:godofhearth@yandex.ru)

**Abstract.** The paper analyzes the functioning of the military-industrial product market (MIPM) in Russia. It examines the differences between vertically integrated structures such as Rostec and decentralized initiatives, including small production groups and engineering associations. Special attention is given to the impact of digital platforms such as the "Military Marketplace" on market accessibility for independent manufacturers. Key issues related to bureaucratic constraints, the closed nature of state procurement, and the lack of sustainable support mechanisms for small businesses in the defense sector are identified. The necessity of a hybrid model combining elements of state coordination and market mechanisms to ensure sustainable MIPM development is substantiated.

**Key words:** MIPM market, military marketplace, digital platforms, state procurement, small business.

**Acknowledgments.** The author would like to thank his supervisor, Doctor of Economic Sciences Alexey V. Mitenkov (MISIS University, Moscow, Russia), for consulting support while writing the article.

**For citation:** Platonov G. I. Instruments for sustainable development of the military industrial products market. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.5. Vestnik MIRBIS. 2025; 1: 46–51 (in Russ.).

JEL: L22, L52, O38

### Введение

Практически сразу после начала специальной военной операции в 2022 году усилиями неравнодушных граждан возникло общественное

движение «Умельцы — Фронту» (и аналогичные организации в форме «гаражных мастерских» и небольших магазинов на маркетплейсах Ozon, Wildberries и Avito), состоящие из инженерных групп, чьей целью является объединение специалистов, их знаний и опыта, для создания широ-

1 © Г. И. Платонов, 2025

Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 46–51.

кого перечня необходимых продуктов, которые в противном случае годами бы разрабатывались в недрах военно-промышленного комплекса, но нужны уже здесь сейчас<sup>2</sup>, что связано со стремительными изменениями, продиктованными ходом проведения СВО, и необходимостью быстро отвечать на конкурентные вызовы со стороны внешней угрозы [Чернявский 2023].

24 декабря 2024 года партия «Единая Россия», Промсвязьбанк и Центр беспилотных систем и технологий (ЦБСТ) объявили о запуске первого в РФ «Военного маркетплейса». Российские производители компонентов дронов, радиотехнических средств и других компонентов смогут поставлять свою продукцию подразделениям армии. Доступ к такому маркетплейсу со стороны спроса получают исключительно военнотружущие, вовлеченные в процесс производства уникальных решений под «задачу» на местах. В саму цифровую инфраструктуру маркетплейса по умолчанию встроена финансовая инфраструктура Министерства Обороны. Целью проекта, по мнению его авторов, является повышение «гибкости» разработки, производства и модернизации решений под потребности фронта<sup>3</sup>.

Обе инициативы, несмотря на различие в составе инициаторов, отражают одну общую тенденцию развития рынка промышленной продукции военного назначения (далее — ППВН). Время показало, что при наличии доступа к новым инструментам и эффективным средствам коммуникации, сообщество заинтересованных лиц вполне способно справиться с задачами создания ППВН не менее эффективно, чем вертикально ориентированный бизнес. С некоторыми оговорками о преимуществах широты охвата по сравнению с глубиной, при гораздо более низкой стоимости работ по разработке и мелкосерийному производству [Моazed 2022].

При этом если процессы образования и развития предприятий, объединений умельцев и

разработчиков, работающих в интересах фронта являются частью стихийного становления рынка ППВН, то создание «Военного маркетплейса» — это попытка установить определенные правила через институциональное образование (инструмент), нацеленное на стабилизацию рынка и структурирование различных форм отношений между покупателем и продавцом, между конкурирующими предприятиями в организованном социально-экономическом пространстве.

У любого порядка есть те, кто выигрывают в большей степени, и те, кто выигрывает в меньшей степени, что придает действиям в рамках полей имманентно конфликтный и политический характер [Флигстин 2013]. Целью создания инструмента такого маркетплейса является продвижение инклюзивного методологического подхода к структурированию рынка ППВН для предупреждения опасных тенденций на маргинализацию и исключение необоснованно широкого круга лиц из процесса содействия развитию Армии России на основе принципов экономики данных [Жагловская 2024; Зотов 2023].

### Методологические основы

Данное исследование посвящено анализу механизмов формирования и функционирования рынка промышленной продукции военного назначения в России. Оно включает сравнительный анализ вертикально интегрированных структур, таких как ГК «Ростех», и децентрализованных инициатив, представленных малыми производственными группами и инженерными объединениями. Особое внимание уделяется влиянию цифровых платформ, в частности «Военного маркетплейса», на доступность рынка для независимых производителей, а также выявлению ключевых факторов, способствующих или препятствующих инновационному развитию в оборонном секторе. В исследовании применяются методы анализа публикаций и сравнительного анализа международного опыта.

### «От вертикальной интеграции к сетевой экосистеме»

Необходимо обозначить одно из ключевых условий результативности функционирования рынка военной продукции — наиболее эффективное обеспечение боевых тактических единиц в любой момент времени необходимыми для ведения боевых действий снаряжением, оборудованием и техникой, что является заведомо невоз-

2 Манифест общественного движения «Умельцы — Фронту». Текст : электронный // Telegraph : интернет-страница. 28.08. 2023. URL: <https://telega.ph/Manifest-obshchestvennogo-dvizheniya-Umelcy---Frontu-08-28> (дата обращения 15.01.2025).

3 «Единая Россия», Центр беспилотных систем и технологий и банк ПСБ запустили военный маркетплейс. Текст : электронный // Единая Россия : федеральный сайт партии. 24.12.2024. URL: <https://er.ru/activity/news/edinaya-rossiya-centr-bespilotnyh-sistem-i-tehnologii-i-bank-psb-zapustili-voennyj-marketplejs> (дата обращения 15.01.2025).

можно к исполнению задачей по объективным причинам, а именно:

1. Ограниченность знаний — ни один центр принятия решений не может обладать полной и актуальной информацией обо всех ресурсах, потребностях и изменениях в среде.
2. Динамичность системы — условия и потребности на месте постоянно меняются.
3. Проблема стимулов — локальные участники рынка ППВН лучше понимают свои потребности и располагают более точной информацией.
4. Высокие издержки координации — централизованное управление требует сложных бюрократических процедур, что приводит к задержкам в принятии решений и неэффективному распределению ресурсов [Наук 1945].

Крупные вертикально-интегрированные компании (к примеру, входящие в состав ГК «Ростех») эффективно справляются с задачами, требующими глубокой проработки и масштабной концентрации ресурсов. К таким задачам можно отнести разработку, утверждение и производство новых моделей вертолетов, боевых истребителей и прочей крупногабаритной техники. Реализация таких задач требует серьезного контроля за цепочками поставок, осуществления долгосрочных инвестиций в НИОКР и промышленную инфраструктуру, и выигрывает от глубокой интеграции компаний внутри холдинга и доверия со стороны государства.

Ответами на недостатки существующей системы снабжения стали появление сильного волонтерского движения, развитие профильных компаний малого бизнеса и групп разработки в секторах беспилотной техники, электроники, радиотехники и прочих смежных отраслях. Процессы консолидации знания о потребности, разработки, тестирования и запуска в серию бесчисленного множества номенклатур ППВН были бы невозможны без участия широких групп общества.

Настоящей же проблемой при создании рынка ППВН — стало обеспечение политических и социальных условий, которые бы гарантировали стабильность, достаточную для устойчивого притока инвестиций [Флигстин 2013]. К примеру, несмотря на важность обеспечения дронами разных весогабаритных и целевых характеристик до

настоящего времени существуют селективные ограничения на заключение контрактов на поставку дронов для Министерства Обороны малым бизнесом, о чем неоднократно заявлял Президент Российской Федерации<sup>1</sup>.

Фактически большая часть малых и средних предприятий, не включенных в производственные цепочки доминирующих игроков, полностью лишены инвестиций со стороны государственного спроса и вынуждены работать напрямую с представителями боевых единиц и общественными благотворительными организациями. Такая работа полностью исключает финансирование на этапе разработки и тестирования. Легализация таких групп инновационного малого бизнеса происходит через стандартную для промышленной политики России процедуру экспертной оценки со стороны центральной экспертной организации (в пространстве проекта — это АНО ЦБСТ). По тем же причинам, по которым вертикально интегрированные компании не позволяют эффективно обеспечить боевые тактические единицы всем необходимым, метод экспертных оценок со стороны центрального экспертного органа для селективного отбора проектов для предоставления доступа к закупкам Министерства Обороны скорее навредит рынку, чем поможет его развитию.

Государственные закупки — важнейший элемент «структуры спроса» на многие нововведения. Стоит обратить внимание на опыт страны с самыми крупными военными расходами и их успешной конверсией в доходы высокотехнологичного сектора. «В правящих кругах США не приветствуется идея специального стимулирования конкретных направлений научно-технических проектов, обещающих, по мнению тех или иных правительственных ведомств, наилучшие показатели эффективности, в связи с тем, что такая практика никогда не приводила к ожидаемым результатам» [Кутейников 1990].

#### **«Исключить нельзя интегрировать»**

Ценность платформ сосредоточена вокруг развития связи между внешними производителями и потребителями, а ключевым фактором устойчивого роста платформ является рост чис-

<sup>1</sup> Путин заявил о планах нарастить в 10 раз выпуск дронов в 2024 г. Текст : электронный // РБК : официальный сайт консалтинговой компании. 19.09.2024. URL: <https://www.rbc.ru/politics/19/09/2024/66ec24969a7947ff4de2f5ff> (дата обращения: 20.12.2024).

ла их пользователей [Жагловская 2024a]. Однако, если такие известные платформы как OZON, Wildberries или Яндекс.Такси хотя и олицетворяют фактическую архитектуру на своих рынках, но изначально задумывались как коммерческая инициатива, где общий баланс рынка достигается во взаимодействии с законодательными органами власти [Зеленцова 2023], то «Военный маркетплейс» — это изначально инициатива государства.

Разрушительной проблемой для таких инициатив является исключаящий характер вовлечения новых акторов и недоступности платформы. Государственная природа проекта подразумевает наличие строгих регуляторных барьеров, что ограничивает спектр потенциальных участников. В отличие от коммерческих платформ, которые заинтересованы в максимальном расширении базы пользователей, военный маркетплейс ориентирован прежде всего на узкий круг поставщиков, имеющих соответствующую аккредитацию и допуски. В результате большая часть независимых разработчиков и малых инновационных компаний оказывается за пределами системы и вынуждены искать обходные пути взаимодействия с конечными потребителями.

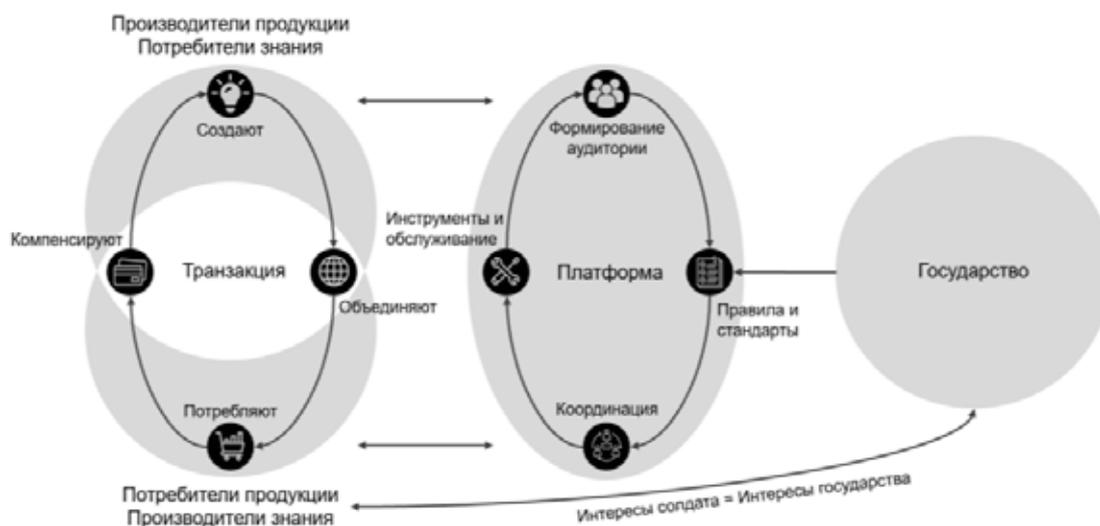
Еще одной сложностью является бюрократическая нагрузка. Включение в экосистему требует значительного количества согласований,

экспертных оценок и проверок, что снижает скорость внедрения новых технологий и ограничивает конкуренцию. В отличие от децентрализованных рыночных механизмов, где адаптация к новым условиям происходит естественным образом, централизованные платформы сталкиваются с трудностями в динамичной среде, такой как современный рынок ППВН.

### Результаты

В результате проведенного исследования были выявлены основные структурные барьеры, препятствующие эффективному функционированию рынка промышленной продукции военного назначения в России. Анализ показал, что одним из ключевых вызовов является проблема локального знания: отдельные участники обладают фрагментарной информацией о потребностях и ресурсах, что затрудняет оперативное принятие решений в условиях быстро меняющейся среды.

Важно понимать, что в обобщенном понимании потребителем военной продукции являются не отдельный солдат и не подразделение, а государство в целом, что приводит к необходимости модифицировать «классическую» модель создания ценности платформой. С этой точки зрения «Военная платформа» фактически выступает в роли структурирующего фактора на рынке государственных закупок ППВН со стороны «распределенного» государства.



**Рисунок.** Модифицированная модель создания ценности по Моазеду и Джонсону

Источник: рисунок автора по данным [Моазед 2022]

Ценность платформы определяется не только финансовыми транзакциями, но и эффективностью обмена информацией между всеми участниками [Митенков 2023]. В условиях «Военной платформы» объединение разрозненных знаний становится критически важным для преодоления проблемы локального знания, когда отдельные участники обладают лишь неполными

данными о потребностях и ресурсах. Платформа выступает в роли центрального узла, координирующего взаимодействие между государством, крупными оборонными предприятиями и малыми инновационными инициативами. Таким образом, «Военная платформа» становится не просто инструментом для проведения государственных закупок, а структурирующим фактором, который формирует новую парадигму взаимодействия между государством и участниками рынка промышленной продукции военного назначения (рисунок).

### Заключение

Рассмотренные в работе примеры демонстрируют, что существующие механизмы организации рынка ППВН в России имеют как сильные, так и слабые стороны. Вертикально-интегрированные компании, такие как Ростех, остаются ключевыми игроками в создании сложных систем вооружения, требующих длительных циклов разработки и глубокой интеграции в государственные программы. Однако их недостаточная гибкость и закрытость ограничивают возможности привлечения новых участников, особенно в условиях

быстро меняющихся технологических и боевых реалий.

С другой стороны, децентрализованные инициативы, такие как «Умельцы — Фронту», продемонстрировали высокую адаптивность и способность оперативно закрывать возникающие потребности. Их развитие возможно только при наличии устойчивых каналов взаимодействия с государственным заказчиком и минимизации бюрократических барьеров.

Будущее эффективного рынка промышленной продукции военного назначения, вероятно, лежит в создании гибридных моделей, сочетающих в себе преимущества централизованных платформ и рыночных механизмов. Государственные инициативы должны стремиться к инклюзивности, обеспечивая доступ независимых производителей к военным заказам и создавая условия для «здоровой» конкуренции. Только так можно сформировать устойчивую и эффективную систему, способную своевременно отвечать на вызовы СВО и скорость технологических изменений.

### Список источников

1. Жагловская 2024a — Жагловская А. В. Роль цифровых платформ в управлении экономическим кризисом. DOI: 10.17073/2072-1633-2024-2-1291. EDN: JEWEXB // Экономика промышленности = Russian Journal of Industrial Economics. 2024a; 17(2):156–160. ISSN: 2072-1633; 2413-662X.
2. Жагловская 2024 — Жагловская А. В. Особенности перехода от цифровой экономики к экономике данных / А. В. Жагловская, Е. Н. Елисева. DOI: 10.33293/1609-1442-2024-3(106)-92-104. EDN: VFEWHC // Экономическая наука современной России = Economics of Contemporary Russia. 2024; (3):92–104. ISSN: 1609-1442; eISSN: 2618-8996. ISSN: 2309-3633; eISSN: 2713-1645.
3. Зеленцова 2023 — Зеленцова Л. С. Развитие интеллектуализации промышленности России: стратегический подход / Л. С. Зеленцова, В. Ф. Уколов, А. И. Тихонов. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-4-17-24. EDN: TCVXRS // Управление. 2023; 11(4):17–24. ISSN: 2309-3633 eISSN: 2713-1645.
4. Зотов 2023 — Зотов В. Б. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества / В. Б. Зотов, М. И. Исаева, М. Н. Царапов. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_04\_15. EDN: KNYFHH // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2023; 4:15–20. ISSN: 2304-831X.
5. Кутейников 1990 — Кутейников А. А. Технологические нововведения в экономике США. 1990.
6. Митенков 2023 — Митенков А. В. Трансформация концептуальных подходов к оценке взаимодействия субъектов хозяйствования в парадигме «Структура — поведение — результативность» при анализе рынков / А. В. Митенков, В. В. Чупахин. DOI: 10.17073/2072-1633-2023-4-1249. EDN: RYSPDV // Экономика промышленности = Russian Journal of Industrial Economics. 2023; 16(4):372–380. ISSN: 2072-1633 eISSN: 2413-662X.
7. Моазед 2022 — Моазед А., Джонсон Н. Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели. Москва : Альпина Паблишер, 2022. 293 с. ISBN: 978-5-9614-1245-1.
8. Уколов 2024 — Уколов В. Ф. Управление созданием и функционированием инновационных компаний в условиях постоянных изменений / В. Ф. Уколов, М. Г. Рудцкий EDN: TZHHVB // Горизонты экономики = Horizons of Economics. 2024; 2:208–214. ISSN: 2219-3650.
9. Флигстин 2024 — Флигстин Н. Архитектура рынков: экономическая социология капиталистических обществ XXI века [Перевод с английского]. Москва : Высшая школа экономики, 2013. 392 с. ISBN 978-5-7598-0997-5.

10. Чернявский С. В. Направления развития промышленности в условиях угроз экономической безопасности / С. В. Чернявский, О. Л. Шутов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.2.7. EDN: ZLGZPD // Вестник МИРБИС. 2023; 2:61–69. eISSN: 2411-5703.
11. Hayek 2024 — Hayek F. A. The Use of Knowledge in Society // The American Economic Review. 1945; 35(4):519–530. Текст : электронный. URL: <https://www.jstor.org/stable/1809376> (дата обращения: 20.12.2024).

### References

1. Zhaglovskaya A. V. Rol' tsifrovoykh platform v upravlenii ekonomicheskim krizisom [The Role of Digital Platforms in Managing the Economic Crisis]. DOI: 10.17073/2072-1633-2024-2-1291. EDN: JEWBX. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024a; 17(2):156–160. ISSN: 2072-1633; 2413-662X (in Russ.).
2. Zhaglovskaya A. V. Osobennosti perekhoda ot tsifrovoy ekonomiki k ekonomike dannykh [Features of the Transition from the Digital Economy to the Data Economy]. By A. V. Zhaglovskaya, E. N. Eliseeva. DOI: 10.33293/1609-1442-2024-3(106)-92-104. EDN: VFEWHC. *Economics of Contemporary Russia*. 2024; (3):92–104. ISSN: 1609-1442; eISSN: 2618-8996. ISSN: 2309-3633; eISSN: 2713-1645 (in Russ.).
3. Zelentsova L. S. Razvitiye intellektualizatsii promyshlennosti Rossii: strategicheskiy podkhod [Development of intellectualization of Russian industry: a strategic approach]. By L. S. Zelentsova, V. F. Ukolov, A. I. Tikhonov. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-4-17-24. EDN: TCVXRS. *Upravleniye*. 2023; 11(4):17–24. ISSN: 2309-3633; eISSN: 2713-1645 (in Russ.).
4. Zotov V. B. Traditsii i sposoby vzaimodeystviya gosudarstva i grazhdanskogo obshchestva [Traditions and methods of interaction between the state and civil society]. By V. B. Zotov, M. I. Isaeva, M. N. Tsarapov. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_04\_15. EDN: KNYFFH. *Municipal Academy*. 2023; 4:15–20. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
5. Kuteynikov A. A. Tekhnologicheskiye novovvedeniya v ekonomike SShA [Technological innovations in the US economy]. 1990 (in Russ.).
6. Mitenkov A. V. Transformatsiya kontseptual'nykh podkhodov k otsenke vzaimodeystviya sub'yektov khozyaystvovaniya v paradigme "Struktura – povedeniye – rezul'tativnost'" pri analize rynkov [Transformation of conceptual approaches to assessing the interaction of business entities in the "Structure – behavior – performance" paradigm in market analysis]. By A. V. Mitenkov, V. V. Chupakhin. DOI: 10.17073/2072-1633-2023-4-1249. EDN: RYSPDV. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023; 16(4):372–380. ISSN: 2072-1633; eISSN: 2413-662X (in Russ.).
7. Moazed A., Johnson N. *Platforma: Prakticheskoye primeneniye revolyutsionnoy biznes-modeli* [Platform: Practical Application of a Revolutionary Business Model]. Moscow : Alpina Publisher, 2022. 293 p. ISBN: 978-5-9614-1245-1 (in Russ.).
8. Ukolov V. F. Upravleniye sozdaniyem i funktsionirovaniyem innovatsionnykh kompaniy v usloviyakh postoyannykh izmeneniy [Managing the Creation and Functioning of Innovative Companies in the Context of Constant Change]. By V. F. Ukolov, M. G. Rudtsky EDN: TZHHVB // *Horizons of Economics*. 2024; 2:208–214. ISSN: 2219-3650 (in Russ.).
9. Fligstein N. *Arkhitektura rynkov: ekonomicheskaya sotsiologiya kapitalisticheskikh obshchestv XXI veka* [The Architecture of Markets: Economic Sociology of Capitalist Societies in the 21st Century]. Translated from English. Moscow : Higher School of Economics Publ., 2013. 392 p. ISBN 978-5-7598-0997-5 (in Russ.).
10. Chernyavsky S. V. Napravleniya razvitiya promyshlennosti v usloviyakh ugroz ekonomicheskoy bezopasnosti [Directions of Industrial Development in the Context of Economic Security Threats]. By S. V. Chernyavsky, O. L. Shutov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.2.7. EDN: ZLGZPD. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 2:61–69. eISSN: 2411-5703.
11. Hayek F. A. The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*. 1945; 35(4):519–530. Electronic text. URL: <https://www.jstor.org/stable/1809376> (accessed 12/20/2024).

Информация об авторе:

**Платонов Глеб Игоревич** — студент магистратуры, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет "МИСИС"», Ленинский проспект, 4/1, Москва, 119049, Россия.

Information about the author:

**Platonov Gleb I.** – Master's student, National University of Sciences and Technology "MISIS", 4/1 Leninsky Prospekt, Moscow, 119049, Russia.

Статья поступила в редакцию 20.01.2025; одобрена после рецензирования 30.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 01/20/2025; approved after reviewing 01/30/2025; accepted for publication 02/28/2025.

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 52–59.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 52–59.

Научная статья

УДК: 332.14

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.6

### Формирование инновационного потенциала предпринимательства в регионах

**Сергей Валентинович Симонов** — Государственный университет управления, Москва, Россия. [simonov\\_sv@rambler.ru](mailto:simonov_sv@rambler.ru), <https://orcid.org/0009-0008-5145-9352>

**Аннотация.** В статье рассмотрено формирование инновационного потенциала как основного фактора предпринимательства, который выступает основным способом эффективного роста именно инновационного предпринимательства в регионе. Являясь основополагающим направлением для роста инновационного потенциала предпринимательства российских регионов и региональных экономических систем как основного элемента эффективного развития предпринимательства в регионе. В проведенном исследовании рассмотрены основные направления и методы по формированию эффективного механизма инновационного потенциала для роста и эффективного развития региональных экономических систем. Основным направлением при изучении данной проблемы выступил механизм по формированию инновационного потенциала предпринимательства в российских регионах как методологическая составляющая развития инновационного предпринимательства, способствующего эффективному развитию региональных систем. Проведенное исследование оказывает существенное влияние на дальнейшее изучение направлений по формированию инновационного потенциала и инновационного развития региона, как основы для эффективного экономического роста российских регионов. Полученные результаты проведенного исследования можно использовать при оценке роли инновационного предпринимательства в экономическом росте российских регионов, проведенное исследование позволило интерпретировать инновационное предпринимательство по-новому, как эффективную систему по формированию инновационного предпринимательства в региональных системах.

**Ключевые слова:** регион, предпринимательство, экономический рост, инновационное предпринимательство, виды экономической деятельности, инновации, региональные системы.

**Для цитирования:** Симонов С. В. Формирование инновационного потенциала предпринимательства в регионах. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.6 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 52–59.

JEL: M11, M21, O31, O33

Original article

### Formation of the innovative potential of entrepreneurship in the regions

**Sergey V. Simonov** — State University of Management, Moscow, Russia. [simonov\\_sv@rambler.ru](mailto:simonov_sv@rambler.ru), <https://orcid.org/0009-0008-5145-9352>

**Abstract.** The article considers the formation of innovative potential as the main factor of entrepreneurship, which acts as the main way of effective growth of innovative entrepreneurship in the region. Being a fundamental direction for the growth of the innovative potential of entrepreneurship in Russian regions and regional economic systems as the main element of the effective development of entrepreneurship in the region. The conducted research examines the main directions and methods for the formation of an effective mechanism of innovative potential for growth and effective development of regional economic systems. The main direction in studying this problem was the mechanism for the formation of the innovative potential of entrepreneurship in Russian regions as a methodological component of the development of innovative entrepreneurship, contributing to the effective development of regional systems. The conducted research has a significant impact on the further study of the directions for the formation of innovative potential and innovative development of the region, as the basis for effective economic growth of Russian regions. The obtained results of the study can be used in the role of innovative entrepreneurship in the economic growth of Russian regions, the study made it possible to interpret innovative entrepreneurship in a new way as an effective system for the formation of innovative entrepreneurship in regional systems.

**Key words:** region, entrepreneurship, economic growth, innovative entrepreneurship, economic activity, innovations, regional systems.

**For citation:** Simonov S. V. Formation of the innovative potential of entrepreneurship in the

regions. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.6. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 52–59 (in Russ.).

JEL: M11, M21, O31, O33

## Введение

Эффективное развитие современных российских региональных систем, направленно на достижение необходимого уровня их конкурентоспособности, которое невозможно без использования инноваций в сфере предпринимательства, а так же применения инновационных способов рациональной организации деятельности при применении наиболее рациональной и эффективной реализации накопленного потенциала инноваций в производственно-экономической системе [Коркин 2024; Уколов 2021]. Уровень развития российской экономики на современном этапе находится на стадии развития конкурентной и стремительно изменяющейся экономики, и это связано с необходимостью, в совершенствовании и дальнейшем развитии социально-экономических систем на предприятиях, производственных комплексах, региональных систем [Лебедева 2024; Иванов 2022].

Нестандартные разработки постоянно выступают основой внедрения и применения инновационного предпринимательства, помимо этого оно основывается на применении и внедрении новых инновационных разработок и открытий. При этом внедрение инноваций в производственные и предпринимательские процессы, и в деятельность хозяйствующих субъектов основывается на новых знаниях и умениях [Полянская 2015; Черкасова 2023] для каждого этапа производственного процесса [Фалейчик 2023; Андреева 2024]. При этом необходимо выделить наиболее существенное и значимое направление развития в области внедрения инновационного предпринимательства, развитие которого напрямую связано с изменением мышления работников на инновационное у работников хозяйствующих субъектов [Yampolskaya 2021]. Эффективное развитие российских региональных систем на современном этапе направленно на достижение необходимого уровня их конкурентоспособности, рост эффективности не возможен без развития инновационного предпринимательства. А вот использование различных инновационных способов, способствующих «рациональной орга-

низации деятельности за счет эффективной реализации накопленного потенциала инноваций в производственно-экономической системе» [Коркин 2024].

Проведенные в нашем исследовании оценки экономической эффективности по формированию инновационного потенциала предпринимательства в российских регионах, а так же обоснованы системы показателей, соответствующие степени сложности качественной оценки предпринимательства хозяйствующих субъектах, раскрыто содержание форм экономической эффективности предпринимательства, а так же классификация показателей экономической эффективности по развитию способов достижения цели предпринимательства и адаптации её к изменяющейся внешней среде, определены роль и место показателей экономической эффективности в обеспечении поступательного развития предпринимательства. На современном этапе данный фактор развития инновационной активности выступает как фактор финансовой привлекательности, не активно применяется в качестве современного драйвера, способствующего развитию региональных систем, также отсутствует система сравнительной оценки уровня эффективности реализации инновационного потенциала региональных систем.

Темпы использования, применения и внедрения инновационного потенциала в системе оценки уровня развития предпринимательства регионов позволяет способствовать росту эффективности их деятельности, помогает получить дополнительные конкурентные предпочтения, но на современном этапе этот фактор развития инновационной активности, инвестиционной привлекательности не активно применяется в качестве меры современного драйвера развития региональных систем, также отсутствующих в системе сравнительной оценки уровня эффективности реализации инновационного потенциала предпринимательства региональных систем [Лебедева 2024; Андреева 2024].

## Обзор литературы

В изучении данной темы особое значение имеют труды ученых и научные разработки таких зарубежных исследователей как: В. Зомбарта, А. Смита, Ф. Хайека, Й. Шумпетера, Д. Белла, М. Ве-

1 © С. В. Симонов, 2025

Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 52–59.

бера, и др., и конечно же, российских ученых: Д. С. Львова, Г. Г. Фетисова, Л. К. Гуриевой, Е. А. и других ученых.

Система к оценке эффективности формирования инновационного потенциала регионов в целом осуществлялся на основании трудов ученых, такие как Авдеева В. В., Дежиной И. Г., Полякова С. Г., Андреева Ю. Н., Габитова А. Ф., Клебанера В. С., Ламанова А. В., Гибсона Д. В., Гэлбрейта Д. К., Радаева Вад. В., Яковца Ю. В. Татаркина А. И., Шапошников А. А., и других ученых.

Современный этап развития российской экономики и ее региональных экономических систем активно изучается учеными, по оценке роли формирования инновационного предпринимательства в экономическом росте регионов, определяются целями деятельности хозяйствующего субъекта. Осуществляемые исследования и научные разработки осуществляемые в настоящее время в рамках темы исследования, изучены не в полном объеме и не имеют четко сформулированных понятий и методов, а так же, систем их оценки.

Актуальность наличия проблем по формированию инновационного предпринимательства в экономическом росте регионов определили цель и задачи исследования [Воронцова 2020; Ченцова 2023]. В соответствии с которой в настоящем исследовании поставлены и решены задачи по проведению оценки по формированию инновационного потенциала предпринимательства в регионах, стимулирующего результативность инновационной деятельности субъектов хозяйствования.

В работе мы используем системный анализ как метод исследования, а также сравнения и сопоставления, позволяющий анализировать процессы, оказывающих влияние на развитие инновационной привлекательности регионов посредством привлечения инвестиций. Предложенные в работе методические подходы по оценке роли инновационного предпринимательства в экономическом росте регионов, как основы развития российских регионов: инструментов и методов стимулирования. Информационную базу исследования составили: нормативно-правовая база инновационной сферы федеральных органов государственной власти Российской Федерации, официальные данные и отчеты Федеральной службы государственной статистики РФ, элек-

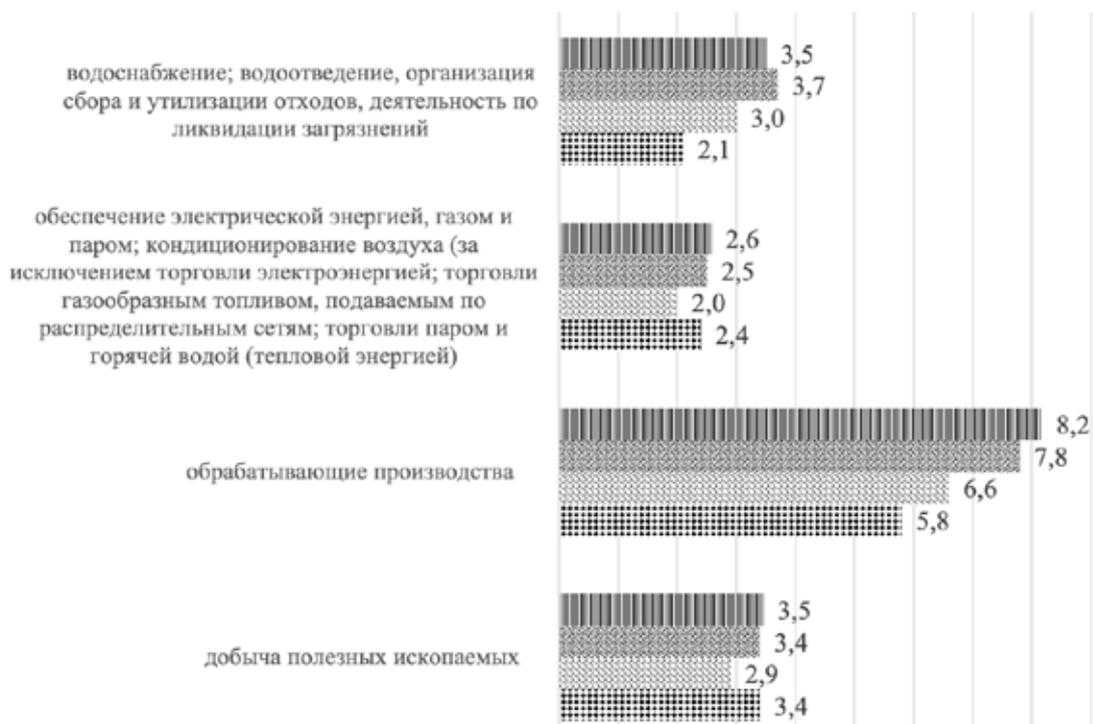
тронные ресурсы, по исследуемой теме.

### Результаты

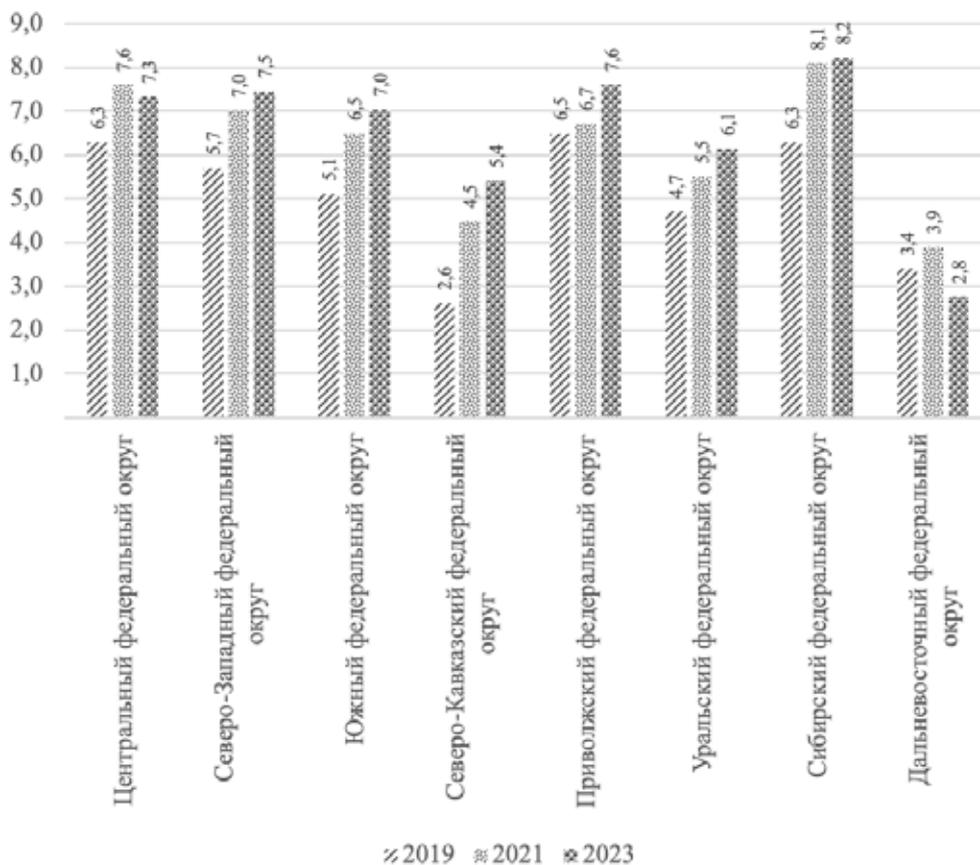
Некоторые направления и влияния инновационного фактора на параметры экономического роста, в том числе в региональном измерении, не раз исследовались в работах, как отечественных, так и зарубежных ученых. Уровень регионов по внедрению инноваций и цифровых технологий сводится к оценке таких составляющих, как научная составляющая, уровень развития инновационной инфраструктуры в динамике, развитие инновационного предпринимательства, и конечно же, расходы на обучение кадров и непосредственно на внедрение цифровых и инновационных технологий [Огородникова 2022; Туменова 2023]. Инновационный потенциал выступает основой развития предпринимательства в регионе, при этом включая ресурсы необходимые и способствующие для использования инновационной функции предпринимательства. Развитие предпринимательства — это процесс способствующий изменениям, которые ведут к преобразованию старого и созданию нового качественного состояния предпринимательства, с помощью реализации инновационной функции [Иванов 2021; Дегтерева 2017].

Предприниматели в последнее время более активно используют и применяют различные инновационные технологии и приемы для своей деятельности, на рисунке 1 рассмотрен удельный вес по видам экономической деятельности малых предприятий.

Преобладающий удельный вес приходится на обрабатывающее производство, уровень которого с 2017 года растет на конец исследуемого периода (2023 год), и за исследуемый период увеличение произошло на 2,4 %. По остальным видам экономической деятельности так же наблюдается рост, но уже менее значительный. Рассмотрим уровень развития применения инновационного предпринимательства по федеральным округам, рисунок 2. Сибирский округ по применению инновационного предпринимательства среди малых и средних предприятий является лидером среди российских округов, к концу исследуемого периода наблюдается рост данного показателя на 1,9 % и составляет 8,2 %. По центральному федеральному округу данный показатель на конец 2023 года составил 7,3 %, что ниже чем показатель Сибирского федерального округа на 0,9 %.



**Рис. 1.** Динамика удельного веса малых предприятий, осуществлявших технологические инновации, по видам экономической деятельности, %  
 Источник: [Ченцова 2023]



**Рис. 2.** Доля малых предприятий, применяющих инновационную деятельность, по субъектам Российской Федерации, %  
 Источник: [Ченцова 2023]

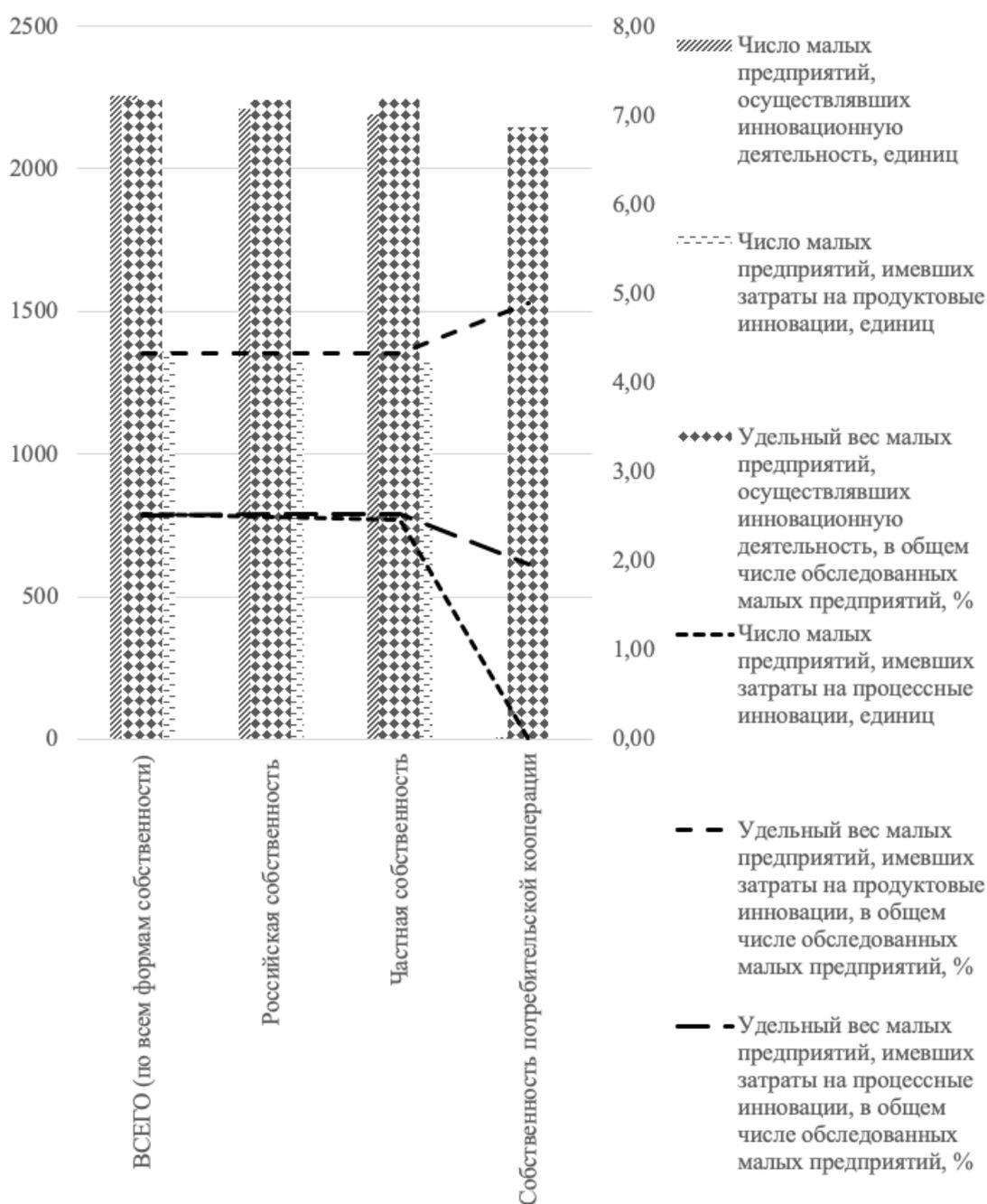


Рис. 3. Уровень инновационной активности малых предприятий в 2023 году

Источник: [Ченцова 2023]

За 2023 год наблюдается по формам собственности наибольший удельный вес приходится на российскую собственность и частную собственность. Итак, исходя из осуществленного исследования и проведенной оценки можно утверждать, что инновационный потенциал предпринимательства хозяйствующего субъекта и региона рассматривается, как система способов и возможностей, применяемых для развития инновационной деятельности [Огородникова 2024]. В связи с чем, выбор параметров, характеризующих инновационную функцию предпринимательства, осуществ-

лялся с позиции тех критериев, которые характеризуют инновационную деятельность организации. На основании результатов проведенного анализа можно сделать вывод о том, что формирование инновационного предпринимательства региона оказывает положительное влияние на развитие хозяйствующих субъектов и региона в целом, в аспекте реализации его инновационной функции. Исследование возможно продолжить в направлении поиска других направлений и подходов, способствующих внедрению инновационных направлений развития предпринимательского по-

тенциала в российских регионах [Иванов 2021].

### **Заключение (Выводы)**

Все это вызывает необходимость проводить и дальнейшие исследования в сфере роста инновационного предпринимательства и процессов внедрения инновационных технологий и направлений по применению инноваций и различных цифровых технологий, в динамике и прогнозе на длительную и краткосрочную перспективу при помощи использования дополнительных финансовых ресурсов и инвестиционных потоков.

Оценка влияния инновационных стимулов на уровень развития предпринимательского климата региона выступает основой для привлечения дополнительных финансовых ресурсов и эффективного экономического развития, на основе которой разрабатываются и формируются различные направления по развитию отдельных территориальных единиц. Подход оценки инновационного предпринимательства в экономическом росте регионов заключается в создании

благоприятных условий для развития и передачи инновационных идей, а также для их внедрения в производство и реализации в виде новых продуктов и технологий не только в промышленном производстве, но и при развитии малых предприятий и малого бизнеса.

По результатам своевременного и качественного анализа влияния уровня применения и внедрения инновационного предпринимательства в региональные системы, которые оказывают существенное влияние на инновационный стимул и уровень экономического климата региона, через уровень внедрения инноваций в производственные процессы. Выделены основные направления и элементы, определенные направления, связанные со спецификой в зависимости по видам экономической деятельности его функционирования, как качественная составляющая экономической привлекательности хозяйствующего субъекта и российских регионов в целом.

### **Список источников**

1. Андреева 2024 — Андреева Н. В. Привлекательность инвестиционных проектов аграрного сектора экономики / Н. В. Андреева, Г. М. Залозная, Е. П. Огородникова. EDN: YKBWEJ // Управление проектами развития сельских территорий : Материалы V национальной научно-практической конференции. Краснодар, 2024. С. 26–33. 494 с. ISBN: 978-5-91221-649-7.
2. Воронцова 2020 — Воронцова Ю. В. Проблемы развития национальной инновационной системы РФ. EDN: YRTJFN // Теоретическая экономика. 2020: 2:26–33. eISSN: 2221-3260.
3. Дегтерева Е. А. Перспективы инновационного развития России при современном состоянии демократических институтов / Е. А. Дегтерева, С. Ю. Черников. EDN: WMNVXP // Экономика и предпринимательство. 2017; 6:881–884. ISSN: 1999-2300.
4. Иванов 2021 — Иванов С. Л. Инновационный потенциал региона как фактор развития предпринимательства / С. Л. Иванов, К. А. Устинова. DOI: 10.15838/ptd.2021.5.115.9. EDN: GQZZVB // Проблемы развития территории = Problems of Territory's Development. 2021; 25(5). С. 146–165. ISSN: 2076-8915; eISSN: 2409-9007.
5. Коркин 2024 — Коркин М. А. Развитие методов оценки эффективности инновационного потенциала региональных промышленных предприятий. Диссертация ... кандидата экономических наук. Москва : РАНХиГС, 2024. 184с.
6. Лебедева 2024 — Лебедева В. В. Сравнительный анализ современных теоретических подходов к устойчивому развитию экономики / В. В. Лебедев, А. Е. Терпугов. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-6-145-151. EDN: EUFRYP // Вестник университета. 2024; 6:145-151. ISSN: 1816-4277.
7. Огородникова 2022 — Огородникова Е. П. Систематизация научных концепций исследования инновационных процессов. EDN: LHBLCX // Актуальные проблемы социально-экономической статистики и цифровизации экономических расчетов : сборник научных статей I Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 29 октября 2021 года. Нижний Новгород : Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, 2022. 201 с. С. 197–200.
8. Огородникова 2024 — Огородникова Е. П. Финансовый мониторинг как инструмент финансового контроля организации / Е. П. Огородникова, К. С. Лесогорова. EDN: QLQHBB // Актуальные вопросы обеспечения комплексной безопасности : Материалы национальной научно-практической конференции с международным участием, посвященной 375-летию Пожарной охраны России и 300-летию Российской Академии Наук, Оренбург, 24 мая 2024 года. Оренбург, 2024. 1343 с. С. 1258–1262. ISBN: 978-5-605-10118-5.

9. Полянская 2015 — Полянская Н. М. Роль инноваций в экономике России и ее регионов / Н. М. Полянская, Э. Б. Найданова. DOI: 10.15862/129EVN415. EDN: UMATET // Интернет-журнал Науковедение. 2015; 7(4):38. eISSN: 2223-5167.
10. Рейтинг инновационного развития... 2023 — Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 8 / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Бредихин и др.; под ред. Л. М. Гохберга; НИУ ВШЭ. Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. 260 с. ISBN: 978-5-7598-3000-9.
11. Теребова 2022 — Теребова С. В. Оценка вклада инновационных организаций в экономику российских регионов / С. В. Теребова, С. Л. Иванов. DOI: 10.18334/vines.12.4.116754. EDN: SLMHIG // Вопросы инновационной экономики = Russian Journal of Innovation Economics. 2022; 12(4):2249–2268. eISSN: 2222-0372.
12. Туменова 2023 — Туменова С. А. Сетевые инновационные структуры в региональной экономике: формы и типы стратегий управления. DOI: 10.18334/vines.13.3.119109. EDN: PJMDGZ // Вопросы инновационной экономики = Russian Journal of Innovation Economics. 2023. 13(3):1291–1306. eISSN: 2222-0372.
13. Фалейчик 2023 — Фалейчик Л. М. Роль инновационной деятельности в экономическом развитии восточных регионов Российской Федерации: экономико-статистический анализ / Л. М. Фалейчик, И. А. Забелина. DOI: 10.34023/2313-6383-2023-30-2-23-42. EDN: RZJONG // Вопросы статистики. 2023; 30(2):3–42. ISSN: 2313-6383; eISSN: 2658-5499.
14. Ченцова 2023 — Ченцова Е. П. Особенности инновационного развития страны: опыт Китая / Е. П. Ченцова, М. С. Ченцов. DOI: 10.18334/vines.13.4.120104. EDN: EXPXXG // Вопросы инновационной экономики = Russian Journal of Innovation Economics. 2023; 13(4):1835–1854. eISSN: 2222-0372.
15. Черкасова 2023 — Черкасова М. А. Использование технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении / М. А. Черкасова, Е. Г. Хмельченко, Д. Е. Ошкина, А. А. Анферов. DOI 10.52176/2304831X\_2023\_02\_59. EDN: HACQOR // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2023. № 2. С. 59-65. ISSN: 2304-831X.
16. Yampolskaya 2021 — Yampolskaya D. O. Chernikov S. Yu. Digital innovations as a development driver for regional management and consumer interaction in the post-pandemic period // E3S Web of Conferences : International Conference "Ecological Paradigms of Sustainable Development: Political, Economic and Technological Dimension of Biosphere Problems" (EPSD 2021), Saint Petersburg, Vol. 311. 2021. P. 06007.

### References

1. Andreeva N. V. Privlekatel'nost' investitsionnykh proyektov agrarnogo sektora ekonomiki [Attractiveness of investment projects in the agricultural sector of the economy]. By N. V. Andreeva, G. M. Zaloznaya, E. P. Ogorodnikova. EDN: YKBWEJ. *Upravleniye proyektami razvitiya sel'skikh territoriy* [Management of rural development projects] : Proceedings of the 5th national scientific and practical conference. Krasnodar, 2024. Pp. 26–33. 494 p. ISBN: 978-5-91221-649-7 (in Russ.).
2. Vorontsova Yu. V. Problemy razvitiya natsional'noy innovatsionnoy sistemy RF [Problems of development of the national innovation system of the Russian Federation]. EDN: YRTJFN. *Teoreticheskaya ekonomika*. 2020; 2:26–33. eISSN: 2221-3260 (in Russ.).
3. Degtereva E. A. Perspektivy innovatsionnogo razvitiya Rossii pri sovremennom sostoyanii demokraticeskikh institutov [Prospects for Innovative Development of Russia in the Current State of Democratic Institutions]. By E. A. Degtereva, S. Yu. Chernikov. EDN: WMNVXP. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2017; 6:881–884. ISSN: 1999-2300 (in Russ.).
4. Ivanov S. L. Innovatsionnyy potentsial regiona kak faktor razvitiya predprinimatel'stva [Innovative potential of the region as a factor in the development of entrepreneurship]. By S. L. Ivanov, K. A. Ustinova. DOI: 10.15838/ptd.2021.5.115.9. EDN: GQZZVB // *Problems of Territory's Development*. 2021; 25(5). P. 146–165. ISSN: 2076-8915; eISSN: 2409-9007 (in Russ.).
5. Korokin M. A. Razvitiye metodov otsenki effektivnosti innovatsionnogo potentsiala regional'nykh promyshlennykh predpriyatii [Development of methods for assessing the effectiveness of the innovative potential of regional industrial enterprises]. Dissertation ... candidate of economic sciences. Moscow : RANEPА Publ., 2024. 184 p. (in Russ.)
6. Lebedeva V. V. Sravnitel'nyy analiz sovremennykh teoreticheskikh podkhodov k ustoychivomu razvitiyu ekonomiki [Comparative analysis of modern theoretical approaches to sustainable economic development]. By V. V. Lebedev, A. E. Terpugov. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-6-145-151. EDN: EUFRYP. *Vestnik universiteta*. 2024; 6:145-151. ISSN: 1816-427 (in Russ.) 7.
7. Ogorodnikova E. P. Sistematizatsiya nauchnykh kontseptsiy issledovaniya innovatsionnykh protsessov [Systematization of scientific concepts for the study of innovation processes]. EDN:

- LHBLCX. *Aktual'nyye problemy sotsial'no-ekonomicheskoy statistiki i tsifrovizatsii ekonomicheskikh raschetov* [Actual problems of socio-economic statistics and digitalization of economic calculations] : Proceedings of the 1st All-Russian scientific and practical conference. Nizhny Novgorod, October 29, 2021. Nizhny Novgorod : Lobachevsky University Publ., 2022. 201 p. P. 197–200 (in Russ.).
8. Ogorodnikova E. P. Finansovyy monitoring kak instrument finansovogo kontrolya organizatsii [Financial monitoring as a tool for financial control of an organization]. By E. P. Ogorodnikova, K. S. Lesogorova. EDN: QLQHBB. *Aktual'nyye voprosy obespecheniya kompleksnoy bezopasnosti* [Current issues of ensuring comprehensive security] : Proceedings of the national scientific and practical conference with international participation dedicated to the 375th anniversary of the Fire Service of Russia and the 300th anniversary of the Russian Academy of Sciences, Orenburg, May 24, 2024. Orenburg, 2024. 1343 p. Pp. 1258–1262. ISBN: 978-5-605-10118-5 (in Russ.).
  9. Polyanskaya N. M. Rol' innovatsiy v ekonomike Rossii i yeye regionov [The role of innovations in the economy of Russia and its regions]. By N. M. Polyanskaya, E. B. Naidanova. DOI: 10.15862/129EVN415. EDN: UMATET. *Internet-zhurnal Naukovedeniye*. 2015; 7(4):38. eISSN: 2223-5167 (in Russ.).
  10. *Reyting innovatsionnogo razvitiya sub'yektov Rossiyskoy Federatsii*. Vypusk 8 [Rating of innovative development of constituent entities of the Russian Federation. Issue 8]. By V. L. Abashkin, G. I. Abdrakhmanova, S. V. Bredikhin, et al.; edited by L. M. Gokhberg; HSE University. Moscow : HSE ISSEK Publ., 2023. 260 p. ISBN: 978-5-7598-3000-9 (in Russ.).
  11. Terebova S. V. Otsenka vklada innovatsionnykh organizatsiy v ekonomiku rossiyskikh regionov [Assessing the Contribution of Innovative Organizations to the Economy of Russian Regions]. By S. V. Terebova, S. L. Ivanov. DOI: 10.18334/vinec.12.4.116754. EDN: SLMHIG. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2022; 12(4):2249–2268. eISSN: 2222-0372 (in Russ.).
  12. Tumenova S. A. Setevyye innovatsionnyye struktury v regional'noy ekonomike: formy i tipy strategiy upravleniya [Network innovation structures in the regional economy: forms and types of management strategies]. DOI: 10.18334/vinec.13.3.119109. EDN: PJMDGZ. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2023. 13(3):1291–1306. eISSN: 2222-0372 (in Russ.).
  13. Faleychik L. M. Rol' innovatsionnoy deyatel'nosti v ekonomicheskom razvitii vostochnykh regionov Rossiyskoy Federatsii: ekonomiko-statisticheskiy analiz [The Role of Innovation Activity in the Economic Development of the Eastern Regions of the Russian Federation: Economic and Statistical Analysis]. By L. M. Faleychik, I. A. Zabelina. DOI: 10.34023/2313-6383-2023-30-2-23-42. EDN: RZJONG. *Voprosy statistiki*. 2023; 30(2):3–42. ISSN: 2313-6383; eISSN: 2658-5499 (in Russ.).
  14. Chentsova E. P. Osobennosti innovatsionnogo razvitiya strany: opyt Kitaya [Features of the country's innovative development: the experience of China]. By E. P. Chentsova, M. S. Chentsov. DOI: 10.18334/vinec.13.4.120104. EDN: EXPXXG. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2023; 13(4):1835–1854. eISSN: 2222-0372 (in Russ.).
  15. Cherkassova M. A. Ispol'zovaniye tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v gosudarstvennom i munitsipal'nom upravlenii [Use of artificial intelligence technologies in public and municipal administration]. By M. A. Cherkassova, E. G. Khmelchenko, D. E. Oshkina, A. A. Anferov. DOI 10.52176/2304831X\_2023\_02\_59. EDN: HACQOR. *Municipal Academy*. 2023. No. 2. P. 59-65. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
  16. Yampolskaya D. O. Chernikov S. Yu. Digital innovations as a development driver for regional management and consumer interaction in the post-pandemic period. *E3S Web of Conferences : International Conference "Ecological Paradigms of Sustainable Development: Political, Economic and Technological Dimension of Biosphere Problems" (EPSD 2021)*, Saint Petersburg, Vol. 311. 2021. P. 06007.

Информация об авторе:

**Симонов Сергей Валентинович** — кандидат экономических наук, преподаватель, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, Россия. Author ID(РИНЦ): 584300.

Information about the author:

**Simonov Sergey V.** – Candidate of Economic Sciences, Lecturer, State University of Management, 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, 109542, Russia. Author ID (RSCI): 584300.

*Статья поступила в редакцию 30.10.2024; одобрена после рецензирования 29.11.2024; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 10/30/2024; approved after reviewing 11/29/2024; accepted for publication 02/28/2025.*

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 60–64.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 60–64.

Научная статья

УДК: 338.28

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.7

### Основные направления инновационного развития региональных потребительских рынков

**Сусанна Рамазановна Натхо<sup>1</sup>, Андрей Анатольевич Горб<sup>2</sup>, Владимир Сергеевич Чернявский<sup>3</sup>**

1 Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, Россия. [tsusannar@mail.ru](mailto:tsusannar@mail.ru)

2 Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), Москва, Россия. [to.andrey.gorb@gmail.com](mailto:to.andrey.gorb@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0004-3397-4175>

3 Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН), Москва, Россия. [vchern2007@bk.ru](mailto:vchern2007@bk.ru)

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению задач и направлений инновационного развития региональных потребительских рынков в современных условиях санкционных ограничений. Показана необходимость разработки долгосрочных стратегий, которые будут включать последовательные мероприятия с учетом возможных альтернатив развития. Авторы описывают экономические и административные механизмы и соответствующие им инструменты регулирования, которые обеспечивают функционирование региональных потребительских рынков в изменяющихся условиях. Особое внимание уделяется проблемам учета экономических интересов всех участников региональных потребительских рынков.

**Ключевые слова:** потребительский рынок, методы государственного регулирования, рыночная инфраструктура, санкционные ограничения, экономические интересы.

**Для цитирования:** Натхо С. Р. Основные направления инновационного развития региональных потребительских рынков / С. Р. Натхо, А. А. Горб, В. С. Чернявский.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.7 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 60–64.

JEL: O31; O38; H52; I22; I23

Original article

### Main directions of innovative development of regional consumer markets

**Susanna R. Natkho<sup>4</sup>, Andrey A. Gorb<sup>5</sup>, Viadimir S. Chernyavskiy<sup>6</sup>**

4 Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia. [tsusannar@mail.ru](mailto:tsusannar@mail.ru)

5 Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia. [to.andrey.gorb@gmail.com](mailto:to.andrey.gorb@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0004-3397-4175>

6 Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), Moscow, Russia. [vchern2007@bk.ru](mailto:vchern2007@bk.ru)

**Abstract.** The article is devoted to the consideration of the tasks and directions of innovative development of regional consumer markets in the current conditions of sanctions restrictions. The need to develop long-term strategies that will include consistent measures taking into account possible development alternatives is shown. The authors describe economic and administrative mechanisms and corresponding regulatory instruments that ensure the functioning of regional consumer markets in changing conditions. Particular attention is paid to the problems of taking into account the economic interests of all participants in regional consumer markets.

**Key words:** consumer market, state regulation methods, market infrastructure, sanctions restrictions, economic interests.

**For citation:** Natkho S. R. Main directions of innovative development of regional consumer markets. By S. R. Natkho, A. A. Gorb, V. S. Chernyavskiy. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.7. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 60–64 (in Russ.).

JEL: F02, F43, O54

### Введение

Основные задачи по инновационному разви-

тию региональных потребительских рынков требуют значительных изменений в производстве, распределении и потреблении товаров. Это создает необходимость в долгосрочных стратегиях, которые будут включать последовательные ме-

роприятия с учетом возможных альтернатив [Серебрянников 2017]. Выбор между ними зависит от динамики государственной социально-экономической и политической ситуации. Государственное регулирование считается ключевым фактором для успеха развития этих рынков. Оптимальные формы и методы такого регулирования формируют эффективную политику, которая охватывает как рынок потребительских товаров и услуг, так и его инфраструктуру. Это особенно важно сегодня, так как «...в период санкционных ограничений государственная политика должна быть направлена на снижение зависимости от импорта высоких технологий, на решение проблем недостатка инвестиций и нехватки квалифицированных кадров в высокотехнологичной отрасли» [Минаков 2024].

### **Инструменты и методы**

Инструменты регулирования могут быть разделены на «...финансово-экономические меры и организационные» [Каирова 2023], прямые и косвенные, а также на экономические и административные. Административные методы предполагают жесткое выполнение государством поставленных задач, что не оставляет места для отступлений. Они сфокусированы на интересах органов государственного и местного управления, ограничивая, таким образом, права регулируемых субъектов. В противоположность этому, экономические методы основываются на общих нормах и предполагают наибольший учет интересов всех участников рынка. Эти методы направлены на создание и использование возможных альтернативных стратегий, что уменьшает экономические риски и повышает ответственность участников за последствия принимаемых решений. В переходные периоды особенно важно совмещать финансово-экономические меры с административными или организационными методами, что поможет восстановить социально-экономические системы и наладить рыночные отношения [Зоидов 2001]. Вмешательство органов местной и государственной власти в деятельность бизнеса должно минимизироваться, однако их роль в создании условий для функционирования рыночной инфраструктуры остается весьма важной [Чернявский 2014]. Регулирование должно охватывать аспекты, которые не могут быть решены отдельными хозяйствующими субъектами, но имеют значение для бизнеса и населения [Моргунов 2023].

### **Регулирование финансово-экономической системы региона**

Регулирование финансово-экономической системы региона базируется на взаимодействии хозяйствующих субъектов и органов власти, что определяет эффективность хозяйственной деятельности. Связи между рынком и властями анализируются с учётом финансовых, инвестиционных и технологических аспектов. Исследование регионального налогообложения помогает понять его влияние на инвестиции и инновации, а власти могут обосновать налоговые ставки и использовать доходы для финансирования инфраструктуры [Теоретические аспекты... 2019]. Для улучшения взаимодействия между государственными структурами и бизнесом особенно важно проводить постоянный анализ экономических интересов участников рынка. Развитие эффективной системы местного налогообложения может способствовать развитию партнерских отношений в регионе и финансированию таких важных отраслей, как образование и здравоохранение. При этом, особое внимание должно уделяться развитию легкой промышленности в регионе [Смирнова 2023].

Региональные органы власти должны заниматься также регулированием инфраструктуры и поддерживать рынки, формируя соответствующие структуры для этих целей. Одной из приоритетных задач программы модернизации товарных рынков является создание систем, способствующих бесперебойному движению товаров и целому ряду других задач, включая оптимизацию складских сетей и развитие кадровой инфраструктуры. Основные направления регулирования должны включать развитие транспортной инфраструктуры и поддержание информационной открытости [Развитие транспортной инфраструктуры... 2010]. Государственное регулирование является ключевым для успешного развития региональных потребительских рынков, требуя использования как административных, так и экономических методов. Административные меры будут базироваться на строгих задачах и обязательствах, тогда как экономические подходы будут обеспечивать больше свободы для участников рынка, учитывая их интересы.

Создание эффективной региональной инфраструктуры требует значительных инвестиций, а цели могут включать оптимизацию вмешатель-

ства властей в хозяйственные связи и рыночные отношения, поддержку детских и бытовых услуг, а также обеспечение высокого качества товаров. Развитие новых предприятий в регионе значительно улучшает собираемость бюджетных поступлений и повышает уровень занятости, что, в свою очередь, стимулирует дальнейшее развитие рыночной инфраструктуры. Для успешного регулирования потребительских рынков необходимо сочетание различных инструментов, что позволит создать эффективную политику на уровне региона.

Развитие финансово-экономической базы региона основывается на взаимодействии между хозяйствующими субъектами и органами власти, что влияет на эффективность хозяйственной деятельности. Связи между этими субъектами рассматриваются через призму различных факторов, включая финансовый, инвестиционный и технологический аспекты.

### Выводы и рекомендации

Анализ регионального налогообложения позволяет оценить его влияние на инвестиции, прибыльность и инновации, а также обосновать налоговые ставки и объемы налоговых сборов для обеспечения финансовой устойчивости региона. Для создания взаимовыгодных условий необходимо комплексное изучение экономических интересов всех участников этих отношений. Эффективные местные налоги могут стать инструментом поддержки партнерства между властью и бизнесом, что в свою очередь положительно скажется на инфраструктурном развитии.

Органы власти должны регулировать развитие инфраструктуры и рынков с учетом потребностей региона, создавая специальные подразделения для этой задачи. Важнейшей целью является формирование системы, способной гарантировать бесперебойность товарного обращения и поддержку свободного движения товаров. Ключевые направления регулирования включают стимуляцию транспортной инфраструктуры и разработку инструментов для улучшения организационной и материально-технической базы.

К числу задач можно отнести создание сети складских и посреднических предприятий, развитие информационной инфраструктуры, а также подготовку кадров. В условиях переходного периода важно использовать как административные, так и экономические методы управления. Административные методы предполагают жесткое структурное воздействие, в то время как экономические позволяют субъектам сохранять самостоятельность и предлагать эффективные альтернативы.

Развитие региональных потребительских рынков требует долгосрочных стратегий, учитывающих оптимальные объемы товарообмена и качество предоставляемых услуг. Это не только способствует росту доходов и занятости, но и создает условия для реализации региональных программ развития. Эффективное регулирование должно сочетать оба метода, что позволит сформировать сбалансированную политику развития потребительских рынков.

### Список источников

1. Зоидов 2001 — Зоидов К. Х. Кризисная цикличность и методология антикризисного регулирования переходной экономики России. EDN: HGCZCP // Экономическая наука современной России = Economics of Contemporary Russia. 2001; 2:96–110. ISSN: 1609-1442; eISSN: 2618-8996.
2. Каирова 2023 — Каирова Ф. А. Инструменты совершенствования государственного регулирования сферы туризма / Ф. А. Каирова, Э. В. Купеева. DOI: 10.25806/uu122023179-184. EDN: ALSCYM // Управленческий учет. 2023; 12-1:179–184. ISSN: 1814-8476.
3. Минаков 2024 — Минаков А. В. Государственное регулирование производства высокотехнологичной продукции в России в современных условиях. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-8-159-166. EDN: CIKFOU // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and Business: Theory and Practice. 2024; 8:159–166. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257.
4. Моргунов 2023 — Моргунов Е. В. Основные методологические подходы изучения человеческого развития как важнейшего приоритета обеспечения национальной безопасности России / Е. В. Моргунов, С. В. Чернявский. DOI: 10.17223/19988648/61/3. EDN: GGMEDP // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2023; 61:32–39. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
5. Развитие транспортной инфраструктуры... 2010 — Развитие транспортной инфраструктуры как базовый фактор повышения конкурентоспособности рыночного пространства России /

- А. М. Алклычев, К. Х. Зоидов, А. А. Медков, Х. К. Зоидов. EDN: MTZELN // Региональные проблемы преобразования экономики. 2010; 2(24):17. ISSN: 1812-7096.
6. Серебренников 2017 — *Серебренников С. С.* Формирование системы безопасности в зависимости от сценария инновационного развития экономической системы / С. С. Серебренников, С. В. Чернявский. EDN: YOKWAY // Финансовые механизмы ациклического регулирования структурных диспропорций в экономике России и других стран СНГ : Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 26–27 февраля 2017 года. Москва : Институт проблем рынка РАН, 2017. 344 с. С. 270–278. ISBN: 978-5-9909351-9-8.
  7. Смирнова 2023 — *Смирнова В. Р.* Легкая промышленность России в разрезе государственной политики импортозамещения и инновационного развития / В. Р. Смирнова, С. В. Чернявский, Ю. С. Васильева. DOI: 10.17223/19988648/63/4. EDN: JVPDJF // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2023; 63:74–91. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
  8. Теоретические аспекты... 2019 — Теоретические аспекты экономической безопасности: критерии и индикаторы / М. Н. Руденко, С. В. Чернявский, Е. Б. Аликина, О. Г. Иванова. DOI: 10.17223/19988648/48/4. EDN: LSNVZQ // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2019; 48:38–49. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
  9. Чернявский 2014 — *Чернявский С. В.* Расчет ренты на макроуровне и условия использования полученных результатов расчетов для оптимизации налоговой нагрузки. EDN: RWAQBX // Вестник университета. 2014; 1:169–173. ISSN: 1816-4277, eISSN: 2686-8415.

### References

1. Zoidov K. Kh. Krizisnaya tsiklichnost' i metodologiya antikrizisnogo regulirovaniya perekhodnoy ekonomiki Rossii [Crisis Cyclicity and Methodology of Anti-Crisis Regulation of the Transitional Economy of Russia]. EDN: HGCZCP. *Economics of Contemporary Russia*. 2001; 2:96–110. ISSN: 1609-1442; eISSN: 2618-8996 (in Russ.).
2. Kairova F. A. Tools for Improving State Regulation of the Tourism Sphere. By F. A. Kairova, E. V. Kupeeva. DOI: 10.25806/uu122023179-184. EDN: ALSCYM. *Upravlencheskiy uchet* 2023; 12-1:179–184. ISSN: 1814-8476 (in Russ.).
3. Minakov A. V. Gosudarstvennoye regulirovaniye proizvodstva vysokotekhnologichnoy produktsii v Rossii v sovremennykh usloviyakh [State Regulation of High-Tech Production in Russia in Modern Conditions]. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-8-159-166. EDN: CIKFOU. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2024; 8:159–166. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257 (in Russ.).
4. Morgunov E. V. Osnovnyye metodologicheskiye podkhody izucheniya chelovecheskogo razvitiya kak vazhneyshego prioriteta obespecheniya natsional'noy bezopasnosti Rossii [The Main Methodological Approaches to Studying Human Development as the Most Important Priority for Ensuring Russia's National Security]. By E. V. Morgunov, S. V. Chernyavsky. DOI: 10.17223/19988648/61/3. EDN: GGMEDP. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2023; 61:32–39. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227 (in Russ.).
5. Razvitiye transportnoy infrastruktury kak bazovyy faktor povysheniya konkurentosposobnosti rynochnogo prostranstva Rossii [Development of transport infrastructure as a basic factor in increasing the competitiveness of the Russian market space]. By A. M. Alklychev, K. Kh. Zoidov, A. A. Medkov, H. K. Zoidov. EDN: MTZELN. *Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. 2010; 2(24):17. ISSN: 1812-7096 (in Russ.).
6. Serebrennikov S. S. Formirovaniye sistemy bezopasnosti v zavisimosti ot stsenariya innovatsionnogo razvitiya ekonomicheskoy sistemy [Formation of a security system depending on the scenario of innovative development of the economic system]. S. S. Serebrennikov, S. V. Chernyavsky. EDN: YOKWAY. *Finansovyye mekhanizmy atsiklicheskogo regulirovaniya strukturnykh disproportsiy v ekonomike Rossii i drugikh stran SNG* [Financial mechanisms of acyclic regulation of structural imbalances in the economy of Russia and other CIS countries] : Proceedings of the international scientific and practical conference, Moscow, February 26-27, 2017. Moscow : Market Problems Institute of the Russian Academy of Sciences Publ., 2017. 344 p. Pp. ISBN: 978-5-9909351-9-8 (in Russ.).
7. Smirnova V. R. Legkaya promyshlennost' Rossii v razreze gosudarstvennoy politiki importozameshcheniya i innovatsionnogo razvitiya [Light industry of Russia in the context of state policy of import substitution and innovative development]. By V. R. Smirnova, S. V. Chernyavsky, Yu. S. Vasilyeva. DOI: 10.17223/19988648/63/4. EDN: JVPDJF. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2023; 63:74–91. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227 (in Russ.).
8. Theoretical aspects of economic security: criteria and indicators / M. N. Rudenko, S. V. Chernyavsky, E. B. Alikina, O. G. Ivanova. DOI: 10.17223/19988648/48/4. EDN: LSNVZQ. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2019; 48:38–49. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227 (in Russ.).

9. Chernyavsky S. V. Raschet renty na makrourovne i usloviya ispol'zovaniya poluchennykh rezul'tatov raschetov dlya optimizatsii nalogovoy nagruzki [Calculation of rent at the macro level and conditions for using the obtained calculation results to optimize the tax burden]. EDN: RWAQBX. *Vestnik universiteta*. 2014; 1:169–173. ISSN: 1816-4277, eISSN: 2686-8415 (in Russ.).

*Информация об авторах:*

**Натхо Сусанна Рамазановна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов, ФГБОУ ВО КубГТУ, ул. Московская, 2, Краснодар, 350072, Россия, SPIN-код: 5120-2381; **Горб Андрей Анатольевич** — соискатель. Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), ул. Миклухо-Маклая, 55а, Москва, 117279, Россия; **Чернявский Владимир Сергеевич** — кандидат экономических наук, SPIN-код: 1308-9440, AuthorID (РИНЦ): 852279, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН). Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия.

*Information about the authors:*

**Natkho Susanna R.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, of Kuban State Technical University, 2 Moskovskaya st., Krasnodar, 350072, Russia, SPIN code: 51202381; **Gorb Andrey A.** — Candidate of Law, Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS), 55a Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117279, Russia; **Chernyavsky Vladimir S.** — Candidate of Economic Sciences. Author ID (RSCI): 852279, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), SPIN-code: 1308-9440, AuthorID (RSCI): 852279, 47 Nakhimovsky prospect, Moscow, 117418, Russia.

*Статья поступила в редакцию 19.12.2024; одобрена после рецензирования 09.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 12/19/2024; approved after reviewing 01/09/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 65–71.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 65–71.

Научная статья

УДК: 35.07:004

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.8

## Особенности развития системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации

Хасан Элимсултанович Таймасханов<sup>1</sup>, Раиса Хусаиновна Азиева<sup>1,2</sup>, Имам Сайд-Эминович Мальсагов<sup>1</sup>

1 Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М. Д. Миллионщикова, Грозный, Россия.

2 [raisaazieva@list.ru](mailto:raisaazieva@list.ru)

**Аннотация.** В статье раскрыты особенности развития системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации. Актуальность исследования обусловлена тем фактом, что публичное управление является административно-властной деятельностью, так как структура его содержания представлена органами административной власти, выступающими проводниками публичной власти. При этом цифровизацию публичного управления определяют в качестве процесса, связанного с внедрением в деятельность государственных структур цифровых технологий, нацеленных на свершение глубоких качественных преобразований при реализации функций в управленческой сфере, предназначенных как для оказания различных видов государственных услуг, так и для повышения результативности взаимодействия государственных структур с обществом и бизнесом при достижении публичных целей и интересов. Особенности развития системы ответственности в сфере публичного управления связаны с этапами развития информационного общества: 2000/2010 годов — «Электронная Россия», 2011/2017 годов — «Информационное общество» и 2018/2024 годов — «Цифровая экономика». На первом этапе принцип имущественной ответственности публичных образований был применен в качестве конституционной основы для развития системы ответственности в сфере публичного управления в цифровой среде. На втором этапе происходило развитие административно-правовых доктрин, нацеленных на единое (персональное) привлечение к ответственности субъектов, осуществляющих публичное управление и реализующих публичные функции с использованием информационных технологий. На третьем этапе была установлена публично-правовая ответственность субъектов управления, обеспечивающая соблюдение законных публичных интересов государства, общества и бизнеса при нарушении публично-правовых норм в цифровой среде и происходило ужесточение ответственности публичных органов власти, повышение прозрачности публичного управления в условиях цифровизации и противодействие коррупции государственных и муниципальных служащих.

**Ключевые слова:** публичное управление, государственная служба, система ответственности, условия цифровизации, служебные обязанности, функции публичного управления, публично-правовая ответственность.

**Для цитирования:** Таймасханов Х. Э. Особенности развития системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации / Х. Э. Таймасханов, Р. Х. Азиева, И. С.-Э. Мальсагов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.8 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 65–71.

JEL: M15; M38

Original article

## Peculiarities of responsibility system development in the sphere of public administration in the conditions of digitalisation

Khasan E. Taimashanov<sup>3</sup>, Raisa Kh. Azieva<sup>3,4</sup>, Imam S.-E. Malsagov<sup>3</sup>

3 Grozny State Oil Technological University named after academician M.D. Millionshchikov, Grozny, Russia.

4 [raisaazieva@list.ru](mailto:raisaazieva@list.ru)

**Abstract.** The article reveals the peculiarities of the development of the system of responsibility in the sphere of public administration in the conditions of digitalisation. The relevance of the research is conditioned by the fact that public administration is an administrative-power activity, as the structure of its content is represented by administrative authorities acting as agents of public power. At the same time, the digitalisation of public

administration is defined as a process associated with the introduction of digital technologies in the activities of state structures, aimed at achieving deep qualitative transformations in the implementation of functions in the management sphere, designed to provide various types of public services, as well as to improve the effectiveness of interaction between state structures and society and business in achieving public goals and interests. The peculiarities of the development of the system of responsibility in the sphere of public administration are related to the stages of the information society development: 2000/2010 – 'Electronic Russia', 2011/2017 – 'Information Society' and 2018/2024 – 'Digital Economy'. At the first stage, the principle of property responsibility of public entities was applied as a constitutional basis for the development of the system of responsibility in the field of public administration in the digital environment. At the second stage, there was the development of administrative and legal doctrines aimed at the unified (personal) bringing to responsibility of subjects carrying out public administration and realising public functions with the use of information technologies. At the third stage, the public-law liability of management subjects was established, ensuring the observance of legitimate public interests of the state, society and business in case of violation of public-law norms in the digital environment, and there was a tightening of the responsibility of public authorities, increasing the transparency of public administration in the conditions of digitalisation and combating corruption of state and municipal employees.

**Key words:** public administration, civil service, system of responsibility, digitalisation conditions, official duties, public administration functions, public-law responsibility.

**For citation:** Taimashanov Kh. E. Peculiarities of responsibility system development in the sphere of public administration in the conditions of digitalisation. By Kh. E. Taimashanov, R. Kh. Azieva, I. S.-E. Malsagov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.8. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 65–71 (in Russ.).

JEL: M15; M38

## Введение

В начале XXI века произошло стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающих широкие возможности для повышения эффективности организованного взаимодействия государственных органов и органов местного самоуправления с гражданами Российской Федерации, органами общественного управления и бизнес-структурами. Качественно новые возможности публичного управления в цифровой среде, требуют открытости и прозрачности деятельности от представителей государственного аппарата, непосредственно задействованных в оказании государственных и муниципальных услуг и в достижении целей и интересов публичного управления.

Государственные и муниципальные чиновники выступают в качестве основных участников публичного управления. Система ответственности представителей органов публичной власти опирается на основные нормативные акты, регламентирующие деятельность и ответственность государственных служащих, на должностные регламенты и требования, должностные права и обязанности и различные виды ответственности государственных служащих, наступающих в рамках самостоятельно принятых решений управления, в рамках сроков рассмотрения и процедур

принятия решений управления в соответствии с должностными функциональными обязанностями [Васильева 2024; Каранатова 2013].

Между тем выявление особенностей развития системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации, является актуальной задачей, так как воздействие цифровизации на публичное управление влечёт за собой необходимость адаптации публично-правовой ответственности.

## Материалы и методы исследования

Авторы при проведении исследования использовали системный подход, который позволил комплексно, объективно выявить особенности развития системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации. Авторами применены методы системного и сравнительного анализа, метод анализа трудов научной литературы. Для визуализации данных использовался графический метод. Теоретическую базу исследования представляют научные публикации зарубежных и российских исследователей, нормативно-законодательные акты Российской Федерации.

## Результаты и обсуждения

Государственную службу возможно представить, как в качестве важнейшего социально-экономического и правового института, так и в виде ключевого инструмента, нацеленного на достижение социально-экономических преобразований и призванного для обеспечения националь-

ной безопасности [Белолипецкая 2021]. При реализации управляющего воздействия государства на общество и бизнес предполагается определение и закрепление мер ответственности для всех структурных элементов системы государственно-го управления.

Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. А. Ефремов, Е. Н. Клочкова, Э. В. Талапина, Я. Ю. Старцев указывали, что структура категории системы ответственности государственного управления, многоаспектная и сложная, так как ее элементы и стороны, реализующие широкий спектр разнонаправленных внешних воздействий для достижения государственных целей и интересов тесно взаимосвязаны и взаимно обуславливают друг друга, а неправомерные действия государственных служащих, выполняющих свои служебные обязанности в условиях цифровизации, — способны вызвать глубокие социально-экономические последствия [Цифровое будущее государственного... 2019].

К. А. Хилл, Дж. Е. Хьюз в своих работах указывали на тот факт, что публичное управление является административно-властной деятельностью [Hill 1998].

О. В. Бабич, И. В. Игольникова, Л. С. Митюченко, И. Г. Чернышова в своих научных трудах отмечали тот факт, что субъектом публичного управления всегда выступает человек, так как при управлении все исходит именно от него и при этом за ним фиксируется возможность принятия участия в публично-управленческих отношениях и именно он наделен определенными полномочиями и обязанностями, поскольку управление ориентировано на реализацию публичных интересов, но объекты управленческого воздействия могут быть разнообразными [A modern enterprise... 2019].

В Приказе Минкомсвязи России N 428 от 01.08.2018 года цифровизацию определяют в качестве процесса, связанного с организацией выполнения функций и деятельности в цифровой среде<sup>2</sup>.

2 Минкомсвязи России : Приказы : Об утверждении Разъяснений (методических рекомендаций) по разработке региональных проектов в рамках федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : Приказ от 01.08.2018 N 428. Текст : электронный // Кодификация.РФ : официальный сайт действующего законодательства РФ. URL: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minkomsvyazi-Rossii-ot-01.08.2018-N-428/> (дата обращения 22.11.2024).

В научной литературе исследователи выделяют три подхода к пониманию цифровизации публичного управления, объединенного воздействием интересов различной направленности при смене используемых технологий управления и связанного с отношениями отдельных субъектов, к которым относятся: представители бизнес-структур, заинтересованные в изменении бизнес-моделей для повышения эффективности процессов функционирования организаций и предприятий; представители широкой ответственности, заинтересованные в изменении основных процессов жизнедеятельности общества и в его дальнейшем развитии; представители органов государственной и муниципальной власти, заинтересованные в достижении качественных преобразований при реализации функций публичного управления в рамках оказания государственных услуг [Терещенко 2022].

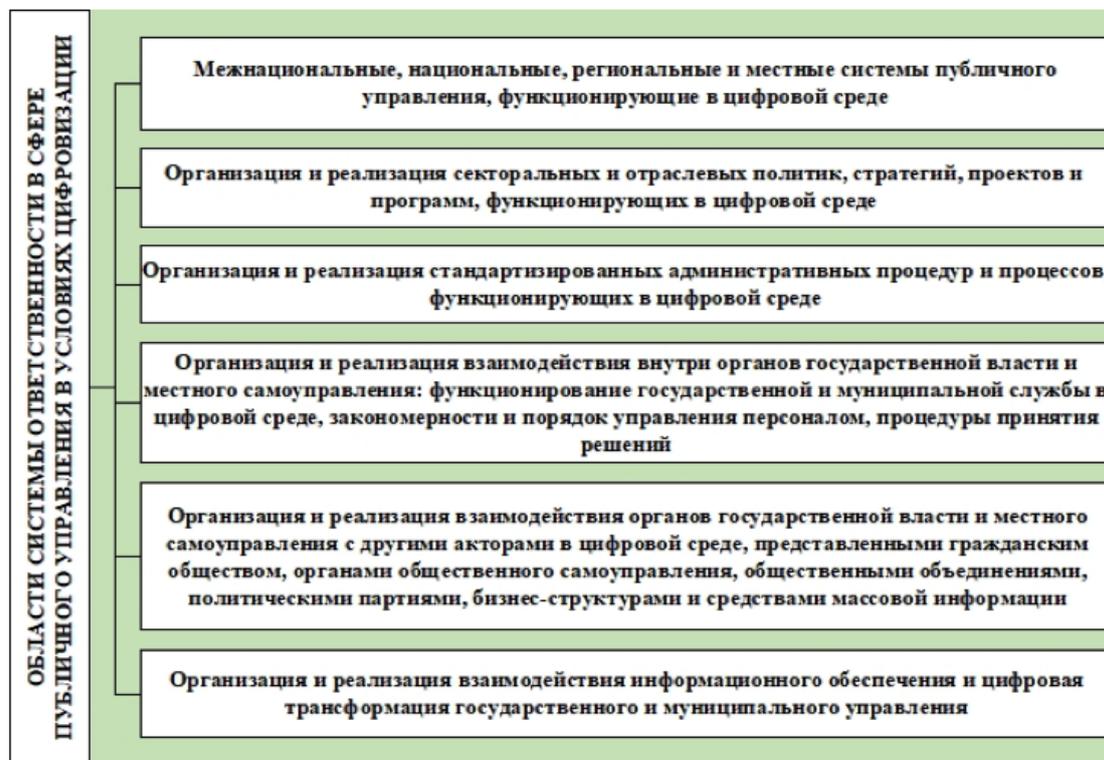
В научных трудах Ю. И. Мигачёва, М. М. Полякова и Г. Ф. Чекмарёва, раскрывается опыт государственного публичного управления в Российской Федерации и зарубежных странах в условиях цифровизации, где цифровизация выступает в виде процессов использования цифровых технологий при реализации функций в управленческой сфере во время оказания различных видов государственных услуг, призванных для повышения результативности взаимодействия государственных структур с обществом и бизнесом [Мигачёв 2022].

М. Йованович, Д. Съедин, В. Парида [Jovanovic 2021], А. В. Полянин [Полянин 2020], раскрывая вопросы публичного управления на основе архитектуры цифровых платформ и сервисов, отмечали тот факт, что классические формы публичного управления (нормативные и административные акты) в условиях цифровизации выражены в виде цифровых управленческих продуктов (автоматизированных административных актов, созданных алгоритмами информационных систем), и к ним возможно применить принцип ответственности.

А. А. Лихтин в своих научных трудах выделял области системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации [Лихтин 2021], представлены на рисунке.

Таким образом, автор статьи делает вывод, что в соответствии с системным подходом, ответственность в сфере государственного публичного управления в условиях цифровизации складыва-

ется из взаимодействия множества разнородных элементов — акторов, которые функционируют в цифровой среде и образуя определенную целостность и единство в рамках многоуровневой иерархии находятся в определенных отношениях и закономерных связях друг с другом.



**Рис.** Области системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации  
 Источник: составлено автором по материалам [Лихтин 2021]

Таким образом, автор статьи делает вывод, что в соответствии с системным подходом, ответственность в сфере государственного публичного управления в условиях цифровизации складывается из взаимодействия множества разнородных элементов — акторов, которые функционируют в цифровой среде и образуя определенную целостность и единство в рамках многоуровневой иерархии находятся в определенных отношениях и закономерных связях друг с другом.

Опираясь на данные Аналитического доклада «Цифровизация государственного управления: опыт зарубежных стран и возможности его использования в России» по итогам 2000/2024 годов, раскрывающие периодизацию цифровизации в Российской Федерации в соответствии с этапами развития информационного общества, укажем особенности развития системы ответственности в сфере публичного управления [Добробаба 2024].

На первом этапе: 2000/2010 гг. — «Электронная Россия», создавалась цифровая инфраструктура систем публичного управления, осуществ-

лялась подготовка к вводу в эксплуатацию порталов электронных правительств субъектов Российской Федерации и порталов, призванных для оказания населению в электронном виде государственных и муниципальных услуг<sup>1</sup>. Особенностью развития системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации, выступил тот факт, что принцип имущественной ответственности публичных образований, закрепленный в статье 53 Конституции Российской Федерации и предусматривающий право каждого гражданина на возмещение государством вреда, причиненного незаконными действиями (или бездействием) органов государственной власти или их должностных лиц, а также принятием неправомερных административных актов, был применен в качестве конституционной основы

<sup>1</sup> Российская Федерация : Правительство РФ : Распоряжения : Концепция использования информационных технологий в деятельности федеральных органов государственной власти до 2010 года и плане мероприятий по ее реализации : утверждено 27.09.2004 № 1244-р. Текст : электронный. URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/3017/> (дата обращения: 14.01.2025).

для развития системы ответственности в сфере публичного управления в цифровой среде [Васильева 2024].

На втором этапе: 2011/2017 гг. — «Информационное общество» происходило развитие административно-правовых доктрин, нацеленных на единое (персональное) привлечение к ответственности субъектов, осуществляющих публичное управление, реализующих публичные функции с использованием информационных технологий<sup>2</sup>. Особенностью развития системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации, выступил тот факт, что основополагающий постулат системы ответственности в сфере публичного управления в цифровой среде был нацелен на устранение распределённой реализации при выполнении функций публичного управления в условиях цифровизации, где недействительность принятых административных актов могла привести к устранению имущественной ответственности публичных органов власти или ее размытию.

На третьем этапе: 2018/2024 гг. — «Цифровая экономика» происходило развитие административно-правовых доктрин, сопровождаемых принятием актов: национальных программ «Цифровая экономика» — «Цифровое государственное управление»<sup>3</sup>, «Нормативное регулирование цифровой среды»<sup>4</sup>, нацеленных на ужесточение ответственности публичных органов власти, повышение прозрачности публичного управления в условиях цифровизации и противодействие коррупции государственных и муниципальных

служащих<sup>5</sup>. Особенностью развития системы ответственности государственных и муниципальных органов власти в сфере публичного управления в условиях цифровизации выступил тот факт, что была установлена публично-правовая ответственность субъектов управления, обеспечивающая соблюдение законных публичных интересов государства, общества и бизнеса при нарушении публично-правовых норм.

### Выводы

Подводя итоги исследования, следует сделать вывод, что защиту публичных интересов общества и государства при выявлении фактов публичных правонарушений, основанных на вине коллективного или индивидуального субъекта управления и имеющих полный состав доказательств — обеспечивает целый комплекс мер публично-правовой ответственности, фокусирующий в своем составе конституционно-правовую форму ответственности, административно-правовую форму ответственности и уголовную форму ответственности, которые базируются на нормах публичного права. Высшие судебные инстанции излагают общие правила возложения публично-правовой ответственности на коллективные или индивидуальные субъекты публичного управления в принудительной и добровольной форме.

Следует отметить ключевую особенность развития системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации. Она выражена тем, что по мере развития цифровых технологий публичного управления ужесточались требования и степень ответственности публичных органов власти и государственных и муниципальных служащих, выступающих в качестве их представителей. Это связано с тем фактором, что классические формы публичного управления (нормативные и административные акты) были выражены в виде цифровых управленческих продуктов (автоматизированных административных актов, созданных алгоритмами информационных систем), что позволило применить принцип ответственности для развития системы ответственности в сфере публичного управления в условиях цифровизации.

2 Российская Федерация : Президент РФ : Указы : Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : утверждено 09.05.2017 № 203. Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/) (дата обращения: 11.01.2025). Свободный доступ в нерабочее время.

3 Российская Федерация : Правительство РФ : Распоряжения : Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» : утверждена от 28.07.2017 № 1632-р. URL : <http://static.government.ru/media/files/9qFM4FHj4PsB7915v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 14.01.2025).

4 Нормативное регулирование цифровой среды // Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. URL: [https://economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/normativnoe\\_regulirovanie\\_cifrovoy\\_sredy/](https://economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/normativnoe_regulirovanie_cifrovoy_sredy/) (дата обращения: 14.01.2025).

5 Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018. Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291976/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291976/) (дата обращения: 14.01.2025).

### Список источников

1. Белолипецкая 2021 — *Белолипецкая А. Е.* Компетентностный инструментарий управления персоналом органов публичного управления. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-10830. EDN: JSJAUE // Естественнo-гуманитарные исследования. 2021; 33 (1):47–51. ISSN: 2309-4788; eISSN: 2687-1009.
2. Васильева 2024 — *Васильева А. Н.* Принцип ответственности публичной администрации в условиях цифровизации. EDN: FGAEGT. DOI: 10.21128/1812-7126-2024-4-61-84 // Сравнительное конституционное обозрение = Comparative Constitutional Review. 2024; 33(4):61–84. ISSN: 1812-7126; eISSN: 2542-1417.
3. Добробаба 2024 — *Добробаба М. Б.* Цифровизация государственного управления: опыт зарубежных стран и возможности его использования в России : Аналитический доклад. Москва, 2024. Текст : электронный. URL: [https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/K\\_8-AD\\_Cifrovizaciya-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf](https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/K_8-AD_Cifrovizaciya-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf) (дата обращения: 14.01.2025).
4. Каранатова 2013 — *Каранатова Л. Г.* Развитие системы ответственности в сфере публичного управления / Л. Г. Каранатова, Н. А. Македошина. EDN: QBQJXJ // Управленческое консультирование = Administrative Consulting. 2013; 1: 014–021. ISSN: 1726-1139; eISSN: 1816-8590.
5. Лихтин 2021 — *Лихтин А. А.* Публичное управление как объект научного исследования и направление подготовки кадров. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-3-16-25. EDN: MUDQQT // Управленческое консультирование = Administrative Consulting. 2021; 3:16– 25. ISSN: 1726-1139; eISSN: 1816-8590.
6. Мигачёв 2022 — *Мигачёв Ю. И.* Публичные органы власти в Российской Федерации и зарубежных странах / Ю. И. Мигачев, М. М. Поляков, Г. Ф. Чекмарев. DOI: 10.17803/1994-1471.2022.145.12.060-067. EDN: TNPSOB // Актуальные проблемы российского права = Actual Problems Of Russian Law. 2022; 17(12):60–67. ISSN: 1994-1471; eISSN: 2782-1862.
7. Полянин 2020 — *Полянин А. В.* Цифровые платформы в публичном управлении на основе Agile менеджмента / А. В. Полянин, И. А. Докукина. DOI: 10.17308/econ.2020.1/2763. EDN: SUFQBL // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление = Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management. 2020; 1:126–131. ISSN: 1814-2966.
8. Терещенко 2022 — *Терещенко Л. К.* Трансформация понятийного аппарата информационного права в условиях цифровизации. DOI: 10.12737/jrl.2022.131. EDN: VFBVRF // Журнал российского права = Journal of Russian Law. 2022; 26(12):98–110. ISSN: 1605-6590; eISSN: 2500-4298.
9. Цифровое будущее государственного... 2019 — Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. А. Ефремов [и др.]. Москва : Дело, 2019. 114 с. ISBN: 978-5-7749-1434-0.
10. A modern enterprise... 2019 — A modern enterprise as an element of digital economy / O. V. Babich, I. V. Igolnikova, A. M. Levin [et al.] // 34th International business information management association conference (IBIMA) – Vision 2020: sustainable economic development and application of innovation management from regional expansion to global growth: 13–14 November 2019, Madrid, Spain. P. 49874996.
11. Hill 1998 — *Hill K. A.* Cyberpolitics: citizen activism in the age of the internet. Oxford, 1998. 361 p. ISBN: 978-0847687435.
12. Jovanovic 2022 — *Jovanovic M., Sjödin D., Parida V.* Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms. DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102218 // Technovation. 2022; 118:102218.

### References

1. Belolipetskaya A. E. Kompetentnostnyy instrumentariy upravleniya personalom organov publichnogo upravleniya [Competence-based tools for personnel management of public administration bodies]. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-10830. EDN: JSJAUE. *Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya*. 2021; 33 (1):47–51. ISSN: 2309-4788; eISSN: 2687-1009 (in Russ.).
2. Vasilyeva A. N. Printsip otvetstvennosti publichnoy administratsii v usloviyakh tsifrovizatsii [The principle of responsibility of public administration in the context of digitalization]. EDN: FGAEGT. DOI: 10.21128/1812-7126-2024-4-61-84. *Comparative Constitutional Review*. 2024; 33(4):61–84. ISSN: 1812-7126; eISSN: 2542-1417 (in Russ.).
3. Dobrobaba M. B. *Tsifrovizatsiya gosudarstvennogo upravleniya: opyt zarubezhnykh stran i vozmozhnosti yego ispol'zovaniya v Rossii* [Digitalization of Public Administration: Experience of Foreign Countries and Possibilities of Its Use in Russia] : Analytical Report. Text : electronic. URL: [https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/K\\_8-AD\\_Cifrovizaciya-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf](https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/K_8-AD_Cifrovizaciya-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf) (accessed: 01/14/2025) (in Russ.).
4. Karanatova L. G. Razvitiye sistemy otvetstvennosti v sfere publichnogo upravleniya [Development of the

- Responsibility System in the Sphere of Public Administration. By L. G. Karanatova, N. A. Makedoshina. EDN: QBQJXJ. *Administrative Consulting*. 2013; 1: 014–021. ISSN: 1726-1139; eISSN: 1816-8590 (in Russ.).
5. Likhtin A. A. Publichnoye upravleniye kak ob"yekt nauchnogo issledovaniya i napravleniye podgotovki kadrov [Public administration as an object of scientific research and a direction of personnel training]. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-3-16-25. EDN: MUDQQT. *Administrative Consulting*. 2021; 3:16–25. ISSN: 1726-1139; eISSN: 1816-8590 (in Russ.).
  6. Migachev Yu. I. Publichnyye organy vlasti v Rossiyskoy Federatsii i zarubezhnykh stranakh [Public authorities in the Russian Federation and foreign countries]. By Yu. I. Migachev, M. M. Polyakov, G. F. Chekmarev. DOI: 10.17803/1994-1471.2022.145.12.060-067. EDN: TNPSOB. *Actual Problems Of Russian Law*. 2022; 17(12):60–67. ISSN: 1994-1471; eISSN: 2782-1862 (in Russ.).
  7. Polyaniin A. V. Tsifrovyye platformy v publichnom upravlenii na osnove Agile menedzhmenta [Digital platforms in public administration based on Agile management]. By A. V. Polyaniin, I. A. Dokukina. DOI: 10.17308/econ.2020.1/2763. EDN: SUFQBL. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2020; 1:126–131. ISSN: 1814-2966 (in Russ.).
  8. Tereshchenko L. K. Transformatsiya ponyatiynogo apparata informatsionnogo prava v usloviyakh tsifrovizatsii [Transformation of the conceptual apparatus of information law in the context of digitalization]. DOI: 10.12737/jrl.2022.131. EDN: VFBVRF. *Journal of Russian Law*. 2022; 26(12):98–110. ISSN: 1605-6590; eISSN: 2500-4298 (in Russ.).
  9. *Tsifrovoye budushcheye gosudarstvennogo upravleniya po rezul'tatam* [The digital future of public administration based on results]. By E. I. Dobrolyubova, V. N. Yuzhakov, A. A. Efremov [et al.]. Moscow: Delo, 2019. 114 p. ISBN: 978-5-7749-1434-0 (in Russ.).
  10. A modern enterprise as an element of digital economy. By O. V. Babich, I. V. Igolnikova, A. M. Levin [et al.]. *34th International business information management association conference (IBIMA) – Vision 2020: sustainable economic development and application of innovation management from regional expansion to global growth: 13–14 November 2019, Madrid, Spain*. P. 49874996.
  11. Hill K. A. *Cyberpolitics: citizen activism in the age of the internet*. Oxford, 1998. 361 p. ISBN: 978-0847687435.
  12. Jovanovic M., Sjödin D., Parida V. Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms. DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102218. *Technovation*. 2022; 118:102218.

*Информация об авторах:*

**Таймасханов Хасан Элимсултанович** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономическая теория и государственное управление», AuthorID (РИНЦ): 447609, SPIN-код: 3657-6836;

**Азиева Раиса Хусаиновна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономическая теория и государственное управление», SPIN-код: 7429-2454, AuthorID (РИНЦ): 255575; **Мальсагов Имам Сайд-Эминович** — аспирант.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М. Д. Миллионщикова» (ФГБОУ ВО «ГНТУ им. акад. М. Д. Миллионщикова», проспект Хусейна Исаева, 100, Грозный, 364024, Россия.

*Information about the authors:*

**Taymaskhanov Hasan E.** — Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory and Public Administration, AuthorID (RSCI): 447609, SPIN-code: 3657-6836; **Azieva Raisa H.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Public Administration, SPIN-code: 7429-2454, AuthorID (RSCI): 255575; **Malsagov Imam S.-E.** — Postgraduate Student.

Authors' Place of Employment: Grozny State Petroleum Technological University named after Academician M. D. Millionshchikov, 100 Khusein Isaev Avenue, Grozny, 364024, Russia.

*Статья поступила в редакцию 30.01.2025; одобрена после рецензирования 11.02.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 01/30/2025; approved after reviewing 02/11/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 72–84.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41):72–84.

Научная статья

УДК: 004.65:519.86

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.9

### Оптимизация набора систем электронного документооборота посредством производственной функции Кобба — Дугласа

**Сергей Валерьевич Курихин** — Российская таможенная академия, Москва, Россия. [s.kurikhin@customs-academy.ru](mailto:s.kurikhin@customs-academy.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9987-2121>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена тем, что в современных условиях активной цифровизации хозяйственной деятельности организаций возникают различные цифровые риски. Противодействовать их реализации можно посредством внедрения дублирующих технологий, когда один программный продукт может компенсировать недостатки от применения другого продукта. Определить оптимальную комбинацию рабочих мест, оснащенных этими программными средствами, можно посредством использования функции Кобба — Дугласа. Данный инструмент экономической теории обычно применяют для нахождения оптимального набора потребляемых благ для домохозяйства или ресурсов в производственной деятельности фирмы. Чаще всего на практике функцию строят для анализа деятельности сельскохозяйственных предприятий, чтобы исследовать то, как изменение сочетания привлекаемого труда и инвестируемого капитала влияет на объем производимой продукции или количество оказываемых услуг. Тем не менее, автору представляется возможным использовать функцию Кобба — Дугласа и в сфере информационных технологий, по направлению цифровизации деятельности организации. В связи с этим, статья направлена на оценку возможности применения функции для оптимизации набора систем электронного документооборота. При написании статьи автор обращался как к трудам теоретиков, применяющих функцию Кобба — Дугласа (Акиндинов В. В., Афанасьев А. А. и другие), так и исследователей, специализирующихся на организации электронного документооборота (Бойко О. В., Скворцов А. А. и другие). Информация, использованная для проведения анализа и построения эконометрической модели Кобба-Дугласа в статье, представляет собой статистические данные относительно динамики применения в таможенном органе двух различных систем электронного документооборота. Для исследования заявленной проблемы применены такие общенаучные методы, как анализ и синтез, индукция и дедукция, аналогия при обосновании актуальности выполненной работы, написании основного текста и формулировании выводов, что позволило, в частности, разработать авторский подход к оценке применения набора программных средств. Посредством метода сравнения, а также благодаря инструментарию программного средства MS Excel были оценены возможности определения оптимальной комбинации рабочих мест, оснащенных двумя различными цифровыми решениями. Материалы статьи могут представлять ценность для экономистов, специалистов сферы информационных технологий, руководителей организаций, преподавателей, научных работников и обучающихся по направлению «Экономика», а также для всех изучающих экономику.

**Ключевые слова:** электронный документооборот, системы электронного документооборота, цифровизация, цифровая трансформация, производственная функция, функция Кобба — Дугласа, анализ данных, эконометрика.

**Для цитирования:** Курихин С. В. Оптимизация набора систем электронного документооборота посредством производственной функции Кобба — Дугласа. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.9 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 72–84.

JEL: D20

Original article

### Optimization of a set of electronic document management systems through the Cobb-Douglas production function

**Sergey V. Kurihin** — Russian Customs Academy, Moscow, Russia. [s.kurikhin@customs-academy.ru](mailto:s.kurikhin@customs-academy.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9987-2121>

**Abstract.** The relevance of the research is due to the fact that in modern conditions of active digitalization

of business activities of organizations, various digital risks arise. It is possible to counteract their implementation by introducing duplicate technologies, when one software product can compensate for the disadvantages of using another product. It is possible to determine the optimal combination of workstations equipped with these software tools by using the Cobb-Douglas function. This tool of economic theory is usually used to find the optimal set of consumed goods for a household or resources in a company's production activities. Most often in practice, the function is built to analyze the activities of agricultural enterprises in order to investigate how a change in the combination of attracted labor and invested capital affects the volume of products produced or the number of services provided. Nevertheless, the author finds it possible to use the Cobb-Douglas function in the field of information technology, in the direction of digitalization of the organization's activities. In this regard, the article is aimed at evaluating the possibility of using the function to optimize a set of electronic document management systems. When writing the article, the author referred to the works of theorists using the Cobb-Douglas function (Akindinov V.V., Afanasyev A.A. and others), as well as researchers specializing in the organization of electronic document management (Boyko O.V., Skvortsov A.A. and others). The information used for the analysis and construction of the Cobb-Douglas econometric model in the article is statistical data on the dynamics of the use of two different electronic document management systems in the customs authority. To study the stated problem, such general scientific methods as analysis and synthesis, induction and deduction, analogy were used in substantiating the relevance of the work performed, writing the main text and formulating conclusions, which allowed, in particular, to develop an author's approach to evaluating the use of a set of software tools. Using the comparison method, as well as using the MS Excel software toolkit, the possibilities of determining the optimal combination of workplaces equipped with two different digital solutions were evaluated. The materials of the article may be of value to economists, information technology specialists, heads of organizations, teachers, researchers and students in the field of Economics, as well as to all students of economics.

**Key words:** electronic document management, electronic document management systems, digitalization, digital transformation, production function, Cobb-Douglas function, data analysis, econometrics.

**For citation:** Kurihin S. V. Optimization of a set of electronic document management systems through the Cobb-Douglas production function. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.9. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 72–84 (in Russ.).

JEL: M11, M21, O31, O33

## Введение

Очевидным трендом и необходимостью для построения современной экономики в России стала всесторонняя цифровизация хозяйственной жизни общества. Внедрение инновационных технологий, предполагающих применение программных средств, позволяет переносить в виртуальную среду отдельные бизнес-процессы организации, что высвобождает трудовые ресурсы, уменьшает расходы организации и способствует повышению ее конкурентоспособности.

Зачастую цифровой трансформации подвергается такой ключевой аспект деятельности организации, как система документооборота. Внедрение цифровых решений дает значительные преимущества:

- 1) повышение скорости процессов, а потому и эффективности деятельности организации в целом;
- 2) снижение расходов на печать, хранение и транспортировку документов в бумажной форме;
- 3) улучшение контроля со стороны руковод-

ства организации, поскольку цифровые системы документооборота позволяют отслеживать изменения в документах, доступ к ним и обеспечивать их сохранность;

- 4) упрощение взаимодействия с документами для работников организации, так как они могут получить доступ к ним в любое время и в любом месте;

- 5) обеспечение соответствия требованиям стандартов и нормативов в сфере документооборота посредством уменьшения влияния «человеческого фактора»;

- 6) создание условий для интеграции системы документооборота с другими информационными системами и процессами организации, что способствует цифровой трансформации предприятия и обеспечит эффективное взаимодействие между различными подразделениями;

- 7) совершенствование информационной безопасности организации за счет дополнительной защиты данных от несанкционированного доступа (что, впрочем, не отменяет появление новых цифровых рисков);

- 8) улучшение экологии благодаря снижению объема используемой бумаги и уменьшению от-

ходов в результате деятельности организации.

Несмотря на все эти существенные преимущества, которые получает организация, цифровизация документооборота несет также и немалые риски. В частности, неподготовленные работники могут оказаться неспособными к качественному применению новой технологии. Помимо этого, возможны технические неполадки, вследствие которых организация может понести значительные убытки, а ущерб, например, репутации может быть некомпенсируемым. Инновационный по многим аспектам характер цифровых решений приводит к тому, что недобросовестные специалисты, обладающие высокой компетенцией в сфере информационных технологий, могут совершать злонамеренные действия, подвергая систему электронного документооборота кибератакам, что приведет к сбоям в деятельности организации и потенциально высоким убыткам.

Одним из способов решения указанных проблем является внедрение и применение дублирующей технологии, что позволяет в случае, если одна система документооборота не работает, использовать другую. Данное решение повышает надежность деятельности организации, обеспечивает бесперебойную работу системы документооборота, улучшает отказоустойчивость за счет ускоренного восстановления работы без значительных потерь данных и времени, позволяет гибко распределять нагрузку между несколькими технологиями при осуществлении, например, масштабирования бизнеса. Помимо этого, повышается удовлетворенность сервисом со стороны клиентов, а также их доверие к организации.

В связи со всем вышеизложенным, возникает закономерный вопрос: каким образом распределить число рабочих мест системы электронного документооборота между различными цифровыми решениями, чтобы обеспечить осуществление документооборота на необходимом уровне?

Несмотря на цифровой, инновационный характер вопроса, ответ может лежать в сфере достаточно давних наработок экономической теории. С помощью производственной функции Кобба — Дугласа (далее — ФКД) можно выразить уравнение, которое покажет возможные комбинации числа мест, оборудованных различными цифровыми продуктами, которые обеспечат обработку одного и того же необходимого объема документации.

Наиболее часто ФКД представляют в следующем виде (формула 1):

$$Q = A * L^{\alpha} * K^{\beta} \quad (1)$$

где Q — объем производства;

A — технологический коэффициент;

L — объем используемого труда;

K — объем используемого капитала;

$\alpha$  — эластичность производства по труду;

$\beta$  — эластичность производства по капиталу.

Чаще всего ФКД используют для анализа деятельности предприятий в сфере сельского хозяйства, поскольку она позволяет прогнозировать потенциальный объем урожая при заданных величинах труда и капитала. Помимо этого, она позволяет находить комбинации труда и капитала при условии заданного значения объема производимой продукции. Однако, несмотря на наличие наработанной специфики применения функции, ничто не мешает использовать ее творчески и в иных аспектах хозяйственной деятельности, например, при определении комбинации цифровых решений в сфере документооборота. С помощью аналогии формула приобретает следующий вид (формула 2):

$$Q = k * A^{\alpha} * B^{\beta} \quad (2)$$

где Q — объем документации, обрабатываемый системой документооборота;

k — технологический коэффициент;

A — число рабочих мест, оснащенных цифровым решением A;

B — число рабочих мест, оснащенных цифровым решением B;

$\alpha$  — эластичность объема документооборота по показателю A;

$\beta$  — эластичность объема документооборота по показателю B.

Наличие проблемы, представляющей научный интерес, и возможности ее решения формирует цель статьи, которая состоит в исследовании возможности оптимизации набора систем электронного документооборота посредством построения производственной ФКД. Особенности построения и применения производственных функций в различных частных обстоятельствах исследовали многие авторы. Непосредственно ФКД при этом использовали далеко не все, а лишь часть исследователей. Тем не менее, трудов, связанных с ней, также достаточно немало.

Привычное применение в анализе деятельности сельскохозяйственного предприятия функ-

ция получила в работах Акиндинова В. В., Лосевой А. С. и Фецович И. В. [Акиндинов 2022]. Афанасьев А. А. использовал ее более широко, в отношении обрабатывающих производств России на основе панельных данных [Афанасьев 2022]. Еще более широко, на уровне макроэкономики, функцию применяли, в частности, следующие исследователи: Гневашева В. А. для прогнозирования занятости [Гневашева 2005], Курочкин В. Н. для оценки развития экономической системы на примере регионов Южного федерального округа [Курочкин 2023] и другие. Классическую двухфакторную модель экономического роста анализировал Гичиев Н. С. [Гичиев 2022]. Необычное применение функции в оценке патентной деятельности при моделировании инновационной активности реализовала Соколова М. В. [Соколова 2024].

Электронный документооборот и особенно его осуществления в современных условиях цифровизации так же неоднократно являлись объектом исследования. Использование электронных документов, электронного документооборота и технологий искусственного интеллекта для целей ревизионного контроля сельскохозяйственных потребительских кооперативов изучал Бойко О. В. [Бойко 2021]. Применение электронной подписи в электронном документообороте раскрывали в своих трудах, в частности, Скворцов А. А. [Скворцов 2023] и Субботенко Т. В. [Субботенко 2024]. Особенности реализации электронного документооборота в публично-правовой сфере, при оказании государственных и муниципальных услуг, рассматривала Гусева Т. А. [Гусева 2023], а в электронной информационно-образовательной среде университета — Сысоева Л. А. [Сысоева 2023]. Проблемы перехода на отечественное программное обеспечение в области электронного документооборота исследовали Мацуга Е. А. и Перова М. В. [Мацуга 2024]. Потенциальный вред окружающей среде от электронного документооборота и электронных услуг оценила Попова Т. А. [Попова 2024].

### Методологические основы

Построение ФКД будет осуществлено посредством уравнения множественной регрессии, для чего надо определить соответствующие коэффициенты. Для этого будет применен метод наименьших квадратов. В научных работах фигурируют различные пути применения указанного

метода. В частности, в статье «Особенности построения производственных функций на примере зависимости объема производства от использованного труда и вложенного капитала» Салько Д. Ю., Искандарова К. М. и Ивченко Ю. С. метод реализован в матричной форме. В учебном пособии по «Микроэкономике» под общей редакцией д. э. н., профессора Попковой Е. Г. для проведения расчета применен пакет «Анализ данных» программного средства MS Excel. Получаемый результат будет идентичным, однако алгоритм действий различен. Применим в статье оба эти способа, чтобы посредством сравнительного анализа определить более предпочтительный.

Первым по порядку выступит алгоритм, примененный Салько Д. Ю., Искандаровым К. М. и Ивченко Ю. С. [Салько 2014] и предполагающий реализацию метода в матричной форме. Для нахождения коэффициентов множественной регрессии необходимо осуществить ряд действий, которые могут быть представлены следующим образом (формула 3):

$$B = (X^T * X)^{-1} * X^T * Y \quad (3)$$

где  $B$  — матрица коэффициентов уравнения множественной регрессии;

$X$  — матрица массива независимых переменных (предикторов)  $X$ ;

$X^T$  — транспонированная матрица массива  $X$ ;

$Y$  — матрица массива зависимой переменной  $Y$ .

Использование процессного подхода для отображения данного алгоритма позволяет визуализировать последовательность действий какхождение некоторых этапов (см. рисунок 1).

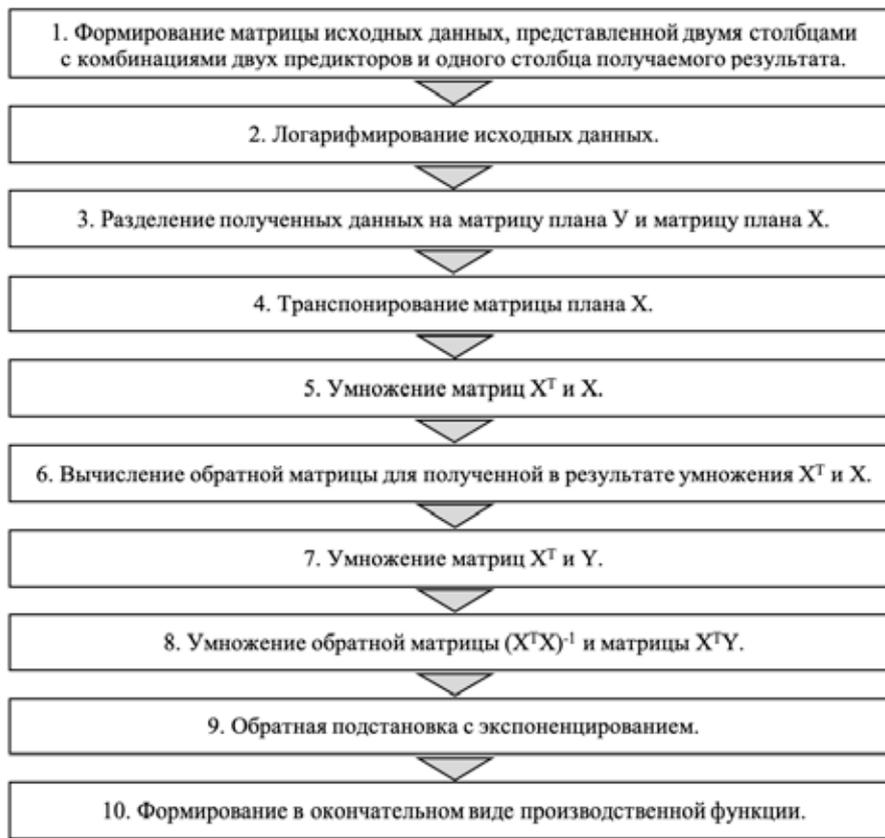
При осуществлении метода можно обратить внимание на следующие особенности:

1) не забывать о том, что для умножения матриц количество столбцов первой матрицы должно быть равно количеству строк второй;

2) непосредственно перед реализацией метода предполагается логарифмирование исходных данных, что позволяет получить следующие преимущества: уменьшение дисперсии данных, нормализация данных с большим диапазоном значений, улучшение линейности между переменными;

3) в случае проведения операций с матрицами посредством программного средства MS Excel следует учитывать специфику работы программы (в частности, необходимость выделения диапазона ячеек и использования комбинации клавиш

Ctrl+Shift+Enter для получения ответа).



**Рис. 1.** Этапы применения метода наименьших квадратов в матричной форме

*Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования*

При осуществлении метода можно обратить внимание на следующие особенности:

1) не забывать о том, что для умножения матриц количество столбцов первой матрицы должно быть равно количеству строк второй;

2) непосредственно перед реализацией метода предполагается логарифмирование исходных данных, что позволяет получить следующие преимущества: уменьшение дисперсии данных, нормализация данных с большим диапазоном значений, улучшение линейности между переменными;

3) в случае проведения операций с матрицами посредством программного средства MS Excel следует учитывать специфику работы программы (в частности, необходимость выделения диапазона ячеек и использования комбинации клавиш Ctrl+Shift+Enter для получения ответа).

Второй способ формирования ФКД представлен в учебном пособии по «Микроэкономике» под общей редакцией д. э. н., профессора Попковой Е. Г. [Шаховская 2018] и предполагает применение инструментария MS Excel в процессе осуществления следующих этапов (см. рисунок 2).

Пакет «Анализ данных» создает отдельную вкладку в MS Excel с тремя таблицами, включающими регрессионную статистику, дисперсионный анализ и таблицу описания линии регрессии.

Регрессионная статистика предназначена для вычисления количественных отношений между независимыми переменными и зависимой переменной и в MS Excel включает следующие элементы:

1) множественный R — коэффициент корреляции, показывает тесноту зависимости зависимой переменной от независимых;

2) R-квадрат — коэффициент линейной детерминации, равный возведенному в квадрат значению предыдущего показателя и находящийся в пределах интервала [0; 1]. Близкое нулю значение коэффициента свидетельствует о плохом качестве построенной модели, а равное единице, наоборот, объясняет почти всю изменчивость переменных;

3) нормированный R-квадрат — скорректированный, адаптированный коэффициент детерминации, учитывающий добавление в эконометрическую модель новых переменных, не оказывающих

существенное влияние на зависимую переменную; мает показатель, тем лучше модель соответствует  
4) стандартная ошибка показывает точность наблюдениям;  
модели в целом. Чем меньшее значение прини- 5) наблюдения — число наблюдений.

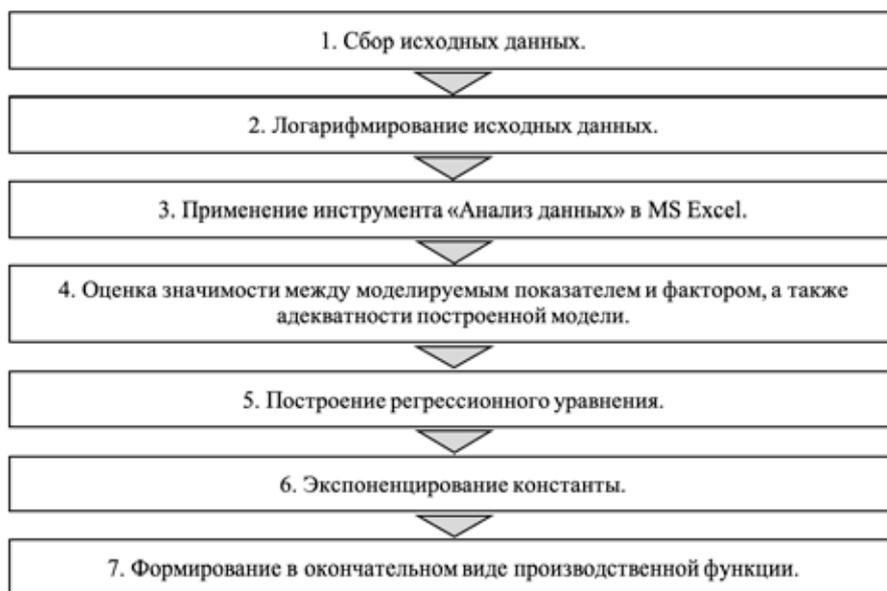


Рис. 2. Этапы применения пакета «Анализ данных» MS Excel для построения производственной функции Кобба — Дугласа  
Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Дисперсионный анализ (ANOVA) включает регрессию и остаток. Под регрессией понимается часть вариации зависимой переменной, которая объяснима с помощью независимых переменных. В свою очередь, остаток отражает вариацию зависимой переменной, которую нельзя объяснить с помощью предикторов, и показывает точность модели. В рамках ANOVA пакет «Анализ данных» проводит расчет следующих параметров:

1)  $df$  — число степеней свободы, для регрессии представляет собой количество независимых переменных в модели, а для остатка указывает на число наблюдений, которые не использованы для оценки параметров модели.

2)  $SS$  — сумма квадратов отклонений значений результирующего признака от среднего значения, полезна для оценки влияния предикторов на результат и используется для расчета критерия Фишера (F-тест);

3)  $MS$  — средний квадрат, дисперсия на одну степень свободы ( $SS/df$ ), также используется для F-теста;

4)  $F$  — наблюдаемое (эмпирическое) значение, по которому проверяется гипотеза равенства нулю одновременно всех коэффициентов модели («нулевая гипотеза»). Если значение велико, это может свидетельствовать о наличии статистически значимых различий между группами данных;

5) значимость  $F$  — вероятность того, что при гипотезе равенства нулю одновременно всех коэффициентов модели критическое значение  $F$  больше наблюдаемого значения  $F$ . Если значимость  $F$  очень мала (обычно меньше 0,05), можно сделать вывод о статистической значимости результатов.

Третья таблица пакета «Анализ данных» включает коэффициенты, стандартную ошибку, t-статистику, P-значение, нижние и верхние 95 %. Рассмотрим более подробно эти параметры:

1) коэффициенты — соответствуют формируемой эконометрической модели;

2) стандартная ошибка используется для оценки точности коэффициентов модели и проверки гипотез о значимости этих коэффициентов. Чем меньше стандартная ошибка, тем более точными и надёжными являются оценки коэффициентов;

3) t-статистика — числовой показатель, используемый для измерения меры отклонения от ожидаемых значений, предназначен для проверки значимости коэффициентов. Чем больше абсолютное значение, тем более значимо отклонение наблюдаемого среднего значения от ожидаемого, а результаты исследования в меньшей мере подвержены случайности;

4) P-значение — вероятность получения результатов, позволяющих оценить значимость со-

ответствующего коэффициента регрессии. При значении больше заданного уровня (обычно 0,05) независимая переменная практически не влияет на зависимую, коэффициент может считаться равным нулю;

5) нижние и верхние 95 % — доверительный интервал для коэффициентов, то есть с вероятностью 95% он лежит в данном интервале.

**Результаты**

Для проведения расчетов приведем исходные данные (таблица 1).

Таблица 1. Исходные данные для построения производственной функции Кобба — Дугласа

Годы	Количество рабочих мест, оборудованных системой ЭДО		Объем внутреннего документооборота
	A	B	
2020	325	12	54 790
2021	353	15	52 731
2022	353	15	51 348
2023	355	17	57 155
2024	359	19	58 869

Источник: таблица автора по данным настоящего исследования

После этого данные были логарифмированы, а полученные результаты представлены ниже

таблице 2.

Таблица 2. Логарифмированные исходные данные

Количество рабочих мест, оборудованных		Объем внутреннего документооборота
A	B	
5,784	2,485	10,911
5,866	2,708	10,873
5,866	2,708	10,846
5,872	2,833	10,954
5,883	2,944	10,983

Источник: таблица автора по данным настоящего исследования

Данные представляют собой информацию относительно объема документооборота, реализованного в таможенном органе в течение периода с 2020 по 2024 год с помощью двух систем электронного документооборота (ЭДО). В статье они обозначены как системы A и B.

Построим функцию Кобба — Дугласа методом наименьших квадратов в матричной форме, для чего используем ранее описанный алгоритм. Для удобства отображения все применяемые матрицы приведены на листе MS Excel, что упрощает понимание сути метода и соответствует оригинальной статье Салько Д. Ю. и соавторов [Салько Д. Ю. и соавторов (2014)] (рисунок 3).

№ п/п	Q	P1	P2	LnQ (Y)	LnP1 (X1)	LnP2 (X2)
1	54790	325	12	10,9113	5,7838	2,4849
2	52731	353	15	10,8730	5,8665	2,7081
3	51348	353	15	10,8464	5,8665	2,7081
4	57155	355	17	10,9535	5,8721	2,8332
5	58869	359	19	10,9831	5,8833	2,9444

X'		X'X =			(X'X) <sup>-1</sup> =		
1,0000	1,0000	5,0000	29,2722	13,6787	23473,8704	-4436,1239	912,8644
5,7838	5,8665	29,2722	171,3788	80,1057	-4436,1239	840,6328	-177,3969
2,4849	2,7081	13,6787	80,1057	37,5387	912,8644	-177,3969	45,9458

X'Y =		Обратная подстановка	
54,5672	23,9537	b0	25289728076,96
319,462	-2,568	b1	-2,5680
149,303	0,72882	b2	0,7288

Рис. 3. Построение производственной функции Кобба — Дугласа методом наименьших квадратов

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Исходные данные приведены в диапазоне ячеек B4:E9, при этом Q означает общее количество отправок в рамках внутреннего документооборота, P1 — число мест системы электронного документооборота, оснащенных программным продуктом A, а P2 — обеспеченных продуктом B.

Логарифмированные значения этих данных приведены в ячейках G4:I9. Список чисел, вектор

Y размещен в L5:L9. Матрица плана X, содержащая информацию по продуктам, представлена в N5:P9 с добавлением слева столбца с единичными значениями для получения постоянной величины в уравнении регрессии. Транспонированная матрица плана X отображена в диапазоне C12:G14, а ее произведение с исходной матрицей X — в ячейках J12:L14. Математическая операция

умножения возможна, так как количество столбцов первой матрицы равно количеству строк второй матрицы. Обратная матрица для ХТХ продемонстрирована в О12:Q14. Результат умножения транспонированной матрицы и Y можно увидеть в векторе J17:J19, а в ячейке M17:M19 приведен результат умножения двух последних полученных матриц. В диапазоне N17:N19, как и в оригинальной статье [Салько 2014] осуществлена обратная подстановка с экспоненцированием числа в M17.

В результате осуществленных действий получаем константу, равную 25289728076,96, и коэффициенты -2,568 для программного средства А и 0,7288 для В. Все это предоставляет возможность сформировать следующую производственную функцию (формула 4).

$$Q = 25289728076,96 * A^{-2,568} * B^{0,7288} \quad (4)$$

Иначе полученная ФКД может быть представ-

лена следующим образом (формула 5):

$$Q = 25289728076,96 * \frac{B^{0,7288}}{A^{2,568}} \quad (5)$$

Анализ полученного результата будет осуществлен далее, после получения результатов на основе применения инструментария MS Excel.

Второй способ построения производственной функции, примененный в учебном пособии по «Микроэкономике» под редакцией Попковой Е. Г. [Шаховская 2018] и предполагающий использование пакета «Анализ данных», реализован далее.

Первые два этапа второго алгоритма идентичны ранее рассмотренной последовательности действий.

После этого был применен «Анализ данных» в MS Excel, результаты которого отображены на рисунке 4.

Регрессионная статистика								
Множественный R	0,974031							
R-квадрат	0,948736							
Нормированный R-квадрат	0,897471							
Стандартная ошибка	0,017968							
Наблюдения	5							
Дисперсионный анализ								
	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	2	0,01195	0,005975	18,5067	0,05126444			
Остаток	2	0,000646	0,000323					
Итого	4	0,012595						
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	23,95366	2,752889	8,701281	0,012952	12,1089372	35,79839	12,10894	35,79839
Переменная X 1	-2,56798	0,520954	-4,92937	0,038776	-4,80946356	-0,32649	-4,80946	-0,32649
Переменная X 2	0,728818	0,121792	5,984114	0,026808	0,20478879	1,252848	0,204789	1,252848

Рис. 4. Применение полученных в результате «Анализа данных» коэффициентов позволяет построить уравнение регрессии

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Изучим полученные значения.

Коэффициент корреляции, близкий к единичному значению, свидетельствует о наличии тесной линейной связи между переменными.

Коэффициент детерминации указывает на то, что уравнение регрессии с применением полученных коэффициентов объясняет 94,9 % дисперсии результативного признака, а прочие факторы — лишь 5,1 %. Достаточно высокое значение нормированного коэффициента детермина-

ции демонстрирует, что модель можно улучшить включением небольшого числа дополнительных предикторов.

Для оценки статистической значимости уравнения в целом следует сравнить наблюдаемое (эмпирическое) и критическое значения критерия Фишера. Наблюдаемое значение равно 18,5067. Для нахождения критического значения обратимся к соответствующей таблице. Число степеней свободы объясненной дисперсии (k1)

равно числу предикторов, то есть двум. Число степеней свободы необъясненной дисперсии ( $k_2$ ) также равно двум (число наблюдений минус число предикторов и минус один). Критическое значение критерия Фишера, согласно соответствующей таблице, составляет 19,00.

Эмпирическое (наблюдаемое, расчетное) значение критерия Фишера меньше критического, в связи с чем и уровень значимости превышает пороговое значение (0,05). Поэтому имеющиеся данные не позволяют с уверенностью утверждать о наличии значимых различий между группами данных («нулевая гипотеза не отвергается»), а значит не может быть заявлено о статистической значимости уравнения в целом. Хотя значимость F-критерия Фишера составляет 0,051, что не очень существенно превышает уровень 0,05 (или 5 %), поэтому результаты могут быть все же полезны для дальнейшего анализа и интерпретации. Предположительно, при сборе большего объема данных за счет большего числа наблюдений модель станет более значимой.

Далее оценим полученные результаты на основе t-критерия Стьюдента. Число степеней свобо-

ды в данном случае равно единице (сумма степеней свободы выборок минус два). При уровне значимости (P), равной 0,05, критическое значение критерия, согласно таблице, соответствует 12,70. Оно превышает все эмпирические значения t-статистики, имеющиеся данные не позволяют уверенно утверждать о наличии статистически значимых коэффициентов в модели («нулевая гипотеза не отвергается»).

На основе полученных коэффициентов построим уравнение регрессии (формула 6):

$$\ln Q = 23,9537 - 2,568 * \ln A + 0,7288 \ln B \quad (6)$$

Экспоненцирование позволяет преобразовать уравнение в производственную функцию Кобба — Дугласа (формула 7):

$$Q = 25289728099,17 * A^{-2,568} * B^{0,7288} \quad (7)$$

Как и ранее, представим ФКД с дробью (формула 8):

$$Q = 25289728099,17 * \frac{B^{0,7288}}{A^{2,568}} \quad (8)$$

Для наглядности изобразим фактический и теоретический, построенный на основе ФКД, документообороты на одном графике (рисунок 5).



Рис. 5. Фактический и теоретический (на основе ФКД) документообороты

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Тенденции, отображенные графиками, очень схожи: только в 2022 году фактический документооборот уменьшился, а теоретический продемонстрировал отсутствие каких-либо изменений.

Разница между фактическим и теоретическим, построенным на основании ФКД, документооборотами составляет 0,07 % в 2020 году, 1,05 % в

2021 году, 1,61 % в 2022 году, 1,43 % и 0,83 % в последующие годы.

Получается, что формула, при дальнейшей доработке на основании дополнительных наблюдений и, соответственно, повышении точности и адекватности построенной с ее применением модели, позволяет находить необходимое коли-

чество цифровых решений А или В при заданном объеме документооборота.

Иными словами, если известен ожидаемый уровень документов, который необходимо обработать с использованием соответствующих программных средств (можно определить как среднюю величину), следует выразить число А или В из ранее указанной формулы.

Например, необходимо число рабочих мест, оборудованных цифровым решением А, должно быть равно (формула 9):

$$A = \sqrt[2,568]{\frac{25289728099,17 * B^{0,7288}}{\bar{Q}}} = 11245,809 * \sqrt[2,568]{\frac{B^{0,7288}}{\bar{Q}}} \tag{9}$$

где А — число рабочих мест, оснащенных цифровым решением А;  
 В — число рабочих мест, оснащенных цифровым решением В;  
 Q̄ — фиксированное ожидаемое число документов, необходимых для бесперебойного документооборота.

Аналогичным образом может быть определено число рабочих мест, оборудованных цифровым решением В (формула 10):

$$B = \sqrt[0,7288]{\frac{\bar{Q} * A^{2,568}}{25289728099,17}} \tag{10}$$

где А — число рабочих мест, оснащенных цифровым решением А;  
 В — число рабочих мест, оснащенных цифровым решением В;  
 Q̄ — фиксированное ожидаемое число документов, необходимых для бесперебойного документооборота.

**Заключение**

В результате проведенного в статье исследования можно сделать следующие выводы.

Во-первых, доказана применимость функции Кобба-Дугласа не только к классическим ситуациям (таким как анализ деятельности сельскохозяйственных предприятий), но и в других сферах, связанных с информационными технологиями и цифровизацией. Посредством функции можно найти комбинацию цифровых решений, дублирование которых обеспечит решение задач на необходимом уровне.

Во-вторых, построение функции Кобба — Ду-

гласа может быть осуществлено различными путями, методом наименьших квадратов в матричной форме или с применением пакета «Анализ данных» программного средства MS Excel, однако наиболее эффективным представляется способ с использованием программного средства. Получаемый результат является практически идентичным, при этом инструментарий «Анализа данных» предоставляет не только искомые коэффициенты, но и обширный перечень данных, позволяющих оценить адекватность и значимость как модели в целом, так и отдельных коэффициентов. Несомненно, эти данные можно получить посредством проведения расчетов самостоятельно, но для этого потребуется значительное время и присутствует возможность допущения ошибки. Поэтому, вне всяких сомнений, автоматизированное с помощью программных продуктов решение является приоритетным.

В-третьих, для построения адекватной и точной эконометрической модели необходимо значительное количество наблюдений или экспериментов. Иначе может оказаться, что F-критерий Фишера и t-критерий Стьюдента не будут выполнены, а значит применение полученной формулы может дать ненадежный результат. Впрочем, даже в этом случае полученное уравнение может показать близость к фактическому состоянию.

В-четвертых, полученная в процессе исследования формула ФКД демонстрирует интересный эффект, состоящий в том, что расширение внедрения программного продукта А влечет за собой снижение объема документооборота, который максимально может быть получен. Причина этого может состоять как в недостаточной квалификации пользователей программы, так и в возможности доработки и дальнейшего раскрытия потенциала непосредственно цифрового решения А.

В-пятых, функция Кобба — Дугласа при ее корректном построении и применении предоставляет довольно обширные возможности, начиная от прогнозирования и заканчивая оптимизацией комбинации потребляемых ресурсов. Приведенная в статье функция позволяет осуществить прогнозирование максимально возможного объема документов при полной загруженности мест, оснащенных программными средствами электронного документооборота. Помимо этого, сформированная модель дает возможность найти то чис-

ло рабочих мест с установленными цифровыми решениями, которое является достаточным для обработки фиксированного числа документов. Для цифрового решения А оно может быть рассчитано на основании формулы  $A = 11245,809 * (B^{0,7288} / Q)^{1/2,568}$ , а для цифрового решения В применима формула  $B = (Q * A^{2,568} / 25289728099,17)^{1/0,7288}$ . Практическое применение результатов исследования может способствовать более эффективному расходованию денежных средств на оснащение рабочих мест современными программными продуктами ведения электронного документооборота, т. е. решению ключевой проблемы экономической науки: как с помощью ограниченных ресурсов максимально удовлетворить имеющиеся потребности.

### Список источников

1. Акиндинов 2022 — *Акиндинов В. В.* Модель Кобба — Дугласа в анализе сельскохозяйственного предприятия / В. В. Акиндинов, А. С. Лосева, И. В. Фецович. EDN: GVNIJF // Трансформация системы учетно-аналитического, финансового и контрольного обеспечения в условиях цифровизации экономики : Материалы национальной (всероссийской) научно-практической и методической конференции, Воронеж, 01 февраля 2022 года. Воронеж : Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2022. 300 с. С. 184–188. ISBN: 978-5-7267-1240-6.
2. Афанасьев 2022 — *Афанасьев А. А.* Использование производственной функции Кобба — Дугласа, построенной по панельным данным, при анализе обрабатывающих производств России. DOI: 10.18334/ce.16.6.114851. EDN: QYZEYS // Креативная экономика = Creative Economy. 2022;16(6):2363–2380. ISSN: 1994-6929; eISSN: 2409-4684.
3. Бойко 2021 — *Бойко О. В.* Использование электронных документов, электронного документооборота и технологий искусственного интеллекта для целей ревизионного контроля сельскохозяйственных потребительских кооперативов (некредитного направления) // Доклады ТСХА. 2021. С. 441–443.
4. Гичиев 2022 — *Гичиев Н. С.* Анализ двухфакторной модели экономического роста на основе производственной функции Кобба — Дугласа. DOI: 10.26726/1812-7096-2022-3-62-66. EDN: VXXWLT // Региональные проблемы преобразования экономики. 2022; 3:62–66. ISSN: 1812-7096.
5. Гневашева 2005 — *Гневашева В. А.* Прогнозирование занятости с помощью функции Кобба — Дугласа. EDN: IKPPFV // Знание. Понимание. Умение = Knowledge. Understanding. Skill. 2005; 1:117–122. ISSN: 1998-9873; eISSN: 2218-9238.
6. Гусева 2023 — *Гусева Т. А.* Электронный документооборот и электронные государственные и муниципальные услуги в публично-правовой сфере. DOI: 10.18572/1812-3929-2023-9-2-5. EDN: XVSBPT // Юрист. 2023; 9:2–5. ISSN: 1812-3929.
7. Курочкин 2023 — *Курочкин В. Н.* Оценка развития экономической системы методом Кобба — Дугласа на примере регионов Южного федерального округа. DOI: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_12\_657. EDN: EKUSWY // Московский экономический журнал = Moscow Economic Journal. 2023; 8(12):23. eISSN: 2413-046X.
8. Мацуга 2024 — *Мацуга Е. А.* Переход на отечественное программное обеспечение в области электронного документооборота / Е. А. Мацуга, М. В. Перова. EDN: YVLCYS // Интернаука. 2024; 17-1:20–23. eISSN: 2687-0142.
9. Попова 2024 — *Попова Т. А.* Электронный документооборот и электронные услуги: забота об экологии или современный фактор причинения вреда окружающей среде? EDN: ULWKVX // Моисеевские чтения. Климатические и иные резкие изменения в современной окружающей среде как реальная угроза развитию общества : Доклады и материалы VII Общероссийской научной конференции, Москва, 23 мая 2024 года. Москва : Московский гуманитарный университет, 2024. 520 с. С. 360–366. ISBN: 978-5-907650-86-2
10. Салько 2014 — *Салько Д. Ю.* Особенности построения производственных функций на примере зависимости объема производства от использованного труда и вложенного капитала / Д. Ю. Салько, К. М. Искандаров, Ю. С. Ивченко. EDN: RDPOOT // Известия Санкт-Петербургского государственного технологического института (технического университета). 2014. 26:09–112. ISSN: 1998-9849.
11. Скворцов 2023 — *Скворцов А. А.* Электронная подпись в электронном документообороте. EDN: PZSDSE // Математика и математическое моделирование : Сборник материалов XVII Всероссийской молодежной научно-инновационной школы, Саров, 05–07 апреля 2023 года. Саров : Интерконтакт, 2023. 501 с. С. 218–219. ISBN: 978-5-6045874-1-6.
12. Соколова 2024 — *Соколова М. В.* Моделирование инновационной активности: применение производственной функции Кобба — Дугласа в оценке патентной деятельности. EDN: IOJTHC // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2024; 9:162–168. ISSN: 2412-883X.

13. Субботенко 2024 — *Субботенко Т. В.* Проблемы электронной подписи в системах электронного документооборота. EDN: PHMJVL // Проблемы и перспективы развития науки и образования : Всероссийская (национальная) научно-практическая конференция, Тверь, 13 февраля 2024 года. Тверь : Тверская государственная сельскохозяйственная академия, 2024. 383 с. С. 51–53.
14. Сысоева 2023 — *Сысоева Л. А.* Модели процессов электронного документооборота при реализации цифровых сервисов для обучающихся в электронной информационно-образовательной среде университета. DOI: 10.17513/mjprf.13503. EDN: HSMYUL // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2023; 1:37–44.
15. Шаховская 2018 — *Шаховская Л. С.* Микроэкономика: кейсы, деловые игры, тесты : учебное пособие / Л. С. Шаховская, Е. Г. Попкова, В. И. Тинякова. Москва : Кнорус, 2018. 290 с. ISBN: 978-5-406-03998-4.

### References

1. Akintdinov V. V. Model' Kobba – Duglasy v analize sel'skokhozyaystvennogo predpriyatiya [The Cobb-Douglas Model in the Analysis of an Agricultural Enterprise]. Dy V. V. Akintdinov, A. S. Loseva, I. V. Fetkovich. EDN: GVNIJF. *Transformatsiya sistemy uchethno-analiticheskogo, finansovogo i kontrol'nogo obespecheniya v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki* [Transformation of the accounting, analytical, financial and control system in the context of digitalization of the economy] : Proceedings of the national (all-Russian) scientific, practical and methodological conference, Voronezh, February 01, 2022. Voronezh : Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I Publ., 2022. 300 p. Pp. 184–188. ISBN: 978-5-7267-1240-6 (in Russ.).
2. Afanasyev A. A. Ispol'zovaniye proizvodstvennoy funktsii Kobba – Duglasy, postroyennoy po panel'nym dannym, pri analize obrabatyvayushchikh proizvodstv Rossii [Using the Cobb-Douglas production function, constructed from panel data, in the analysis of manufacturing industries in Russia]. DOI: 10.18334/ce.16.6.114851. EDN: QYZEYS. *Creative Economy*. 2022;16(6):2363–2380. ISSN: 1994-6929; eISSN: 2409-4684 (in Russ.).
3. Boyko O. V. Ispol'zovaniye elektronnykh dokumentov, elektronnoy dokumentooborota i tekhnologiy iskusstvennogo intellekta dlya tseley revizionnogo kontrolya sel'skokhozyaystvennykh potrebitel'skikh kooperativov (nekreditnogo napravleniya) [Use of Electronic Documents, Electronic Document Management and Artificial Intelligence Technologies for the Purposes of Audit Control of Agricultural Consumer Cooperatives (Non-Credit Direction)]. *Doklady TSKhA* [Reports of the Timiryazev Agricultural Academy]. 2021. Pp. 441–443 (in Russ.).
4. Gichiev N. S. Analiz dvukhfaktornoy modeli ekonomicheskogo rosta na osnove proizvodstvennoy funktsii Kobba – Duglasy [Analysis of a two-factor model of economic growth based on the Cobb-Douglas production function]. DOI: 10.26726/1812-7096-2022-3-62-66. EDN: BXXWLT. *Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. 2022; 3:62–66. ISSN: 1812-7096 (in Russ.).
5. Gnevasheva V. A. Prognozirovaniye zanyatosti s pomoshch'yu funktsii Kobba – Duglasy [Forecasting employment using the Cobb-Douglas function]. EDN: IKPPFV. *Knowledge. Understanding. Skill*. 2005; 1:117–122. ISSN: 1998-9873; eISSN: 2218-9238 (in Russ.).
6. Guseva T. A. Elektronnyy dokumentooborot i elektronnyye gosudarstvennyye i munitsipal'nyye uslugi v publichno-pravovoy sfere [Electronic document management and electronic state and municipal services in the public law sphere]. DOI: 10.18572/1812-3929-2023-9-2-5. EDN: XVSAPT. *Jurist*. 2023; 9:2–5. ISSN: 1812-3929 (in Russ.).
7. Kurochkin V. N. Otsenka razvitiya ekonomicheskoy sistemy metodom Kobba — Duglasy na primere regionov Yuzhnogo federal'nogo okruga [Assessing the development of the economic system using the Cobb-Douglas method on the example of regions of the Southern Federal District]. DOI: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_12\_657. EDN: EKUSWY. *Moscow Economic Journal*. 2023; 8(12):23. eISSN: 2413-046X (in Russ.).
8. Matsuga E. A. Perekhod na otechestvennoye programmnoye obespecheniye v oblasti elektronnoy dokumentooborota [Transition to domestic software in the field of electronic document management]. E. A. Matsuga, M. V. Perova. EDN: YVLCYS. *Internauka*. 2024; 17-1:20–23. eISSN: 2687-0142 (in Russ.).
9. Popova T. A. Elektronnyy dokumentooborot i elektronnyye uslugi: zabota ob ekologii ili sovremennyy faktor prichineniya vreda okruzhayushchey sfere? [Electronic document management and electronic services: concern for the environment or a modern factor in causing harm to the environment?] EDN: ULWKVX // *Moiseevskie chteniya. Climate and other abrupt changes in the modern environment as a real threat to the development of society* : Proceedings of the 7th All-Russian scientific conference, Moscow, May 23, 2024. Moscow : Moscow University for the Humanities Publ., 2024. 520 p. Pp. 360–366. ISBN: 978-5-907650-86-2 (in Russ.).

10. Salko D. Yu. Osobennosti postroyeniya proizvodstvennykh funktsiy na primere zavisimosti ob'yema proizvodstva ot ispol'zovannogo truda i vlozhennogo kapitala [Features of constructing production functions using the example of the dependence of production volume on labor used and invested capital]. By D. Yu. Salko, K. M. Iskandarov, Yu. S. Ivchenko. EDN: RDPOOT. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo instituta (tekhnicheskogo universiteta)*. 2014. 26:09–112. ISSN: 1998-9849 (in Russ.).
11. Skvortsov A. A. Elektronnaya podpis' v elektronnom dokumentooborote [Electronic Signature in Electronic Document Management]. EDN: PZSDSE. *Matematika i matematicheskoye modelirovaniye* [Mathematics and Mathematical Modeling] : Proceedings of the 17th All-Russian Youth Scientific and Innovative School, Sarov, April 5–7, 2023. Sarov : Intercontact Publ., 2023. 501 p. Pp. 218–219. ISBN: 978-5-6045874-1-6 (in Russ.).
12. Sokolova M. V. Modelirovaniye innovatsionnoy aktivnosti: primeneniye proizvodstvennoy funktsii Kobba – Duglasa v otsenke patentnoy deyatel'nosti [Modeling innovation activity: application of the Cobb-Douglas production function in assessing patent activity]. EDN: IOJTHC. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii*. 2024; 9:162–168. ISSN: 2412-883X (in Russ.).
13. Subbotenko T. V. Problemy elektronnoy podpisi v sistemakh elektronnoy dokumentooborota [Problems of electronic signature in electronic document management systems]. EDN: PHMJVL. Problemy i perspektivy razvitiya nauki i obrazovaniya [Problems and prospects for the development of science and education] : All-Russian (national) scientific and practical conference, Tver, February 13, 2024. Tver : Tver State Agricultural Academy Publ., 2024. 383 p. P. 51–53 (in Russ.).
14. Sysoeva L. A. Modeli protsessov elektronnoy dokumentooborota pri realizatsii tsifrovyykh servisov dlya obuchayushchikhsya v elektronnoy informatsionno-obrazovatel'noy srede universiteta [Models of electronic document management processes in the implementation of digital services for students in the electronic information and educational environment of the university]. DOI: 10.17513/mjpf.13503. EDN: HSMYUL. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy*. 2023; 1:37–44 (in Russ.).
15. Shakhovskaya L. S. Mikroekonomika: keysy, delovyye igry, testy [Microeconomics: cases, business games, tests: a tutorial]. By L. S. Shakhovskaya, E. G. Popkova, V. I. Tinyakova. Moscow : Knorus Publ., 2018. 290 p. ISBN: 978-5-406-03998-4 (in Russ.).

*Информация об авторе:*

**Курихин Сергей Валерьевич** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, старший преподаватель кафедры информатики и информационных таможенных технологий. Государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Российская таможенная академия», почтовый адрес: Комсомольский проспект, 4, г. Люберцы, Московская обл., 140015, Россия. Author ID(РИНЦ): 744310. SPIN-код: 7403-2143.

## Information about the author:

**Kurikhin Sergey V.** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs, Senior Lecturer of the Department of Computer Science and Information Customs Technologies. Russian Customs Academy, 4 Komsomolsky Prospekt, Lyubertsy, Moscow Region, 140015, Russia. Author ID (RSCI): 744310. SPIN-code: 7403-2143.

*Статья поступила в редакцию 06.01.2025; одобрена после рецензирования 22.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 01/06/2025; approved after reviewing 01/22/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 85–91.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 85–91.

Научная статья

УДК: 338.22

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.10

## Модернизация системы публичного управления в эпоху цифровизации

Хасан Элимсултанович Таймасханов<sup>1,2</sup>, Имам Сайд-Эминович Мальсагов<sup>1</sup>

1 Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М. Д. Миллионщикова, Грозный, Россия.

2 [raisaazieva@list.ru](mailto:raisaazieva@list.ru)

**Аннотация.** В условиях стремительной цифровизации социально-экономической и политической сферы жизни происходит трансформация публичного управления. Новые инфокоммуникационные возможности предоставляют невиданные ранее условия не только для построения каналов обратной связи от гражданских и бизнес сообществ к органам государственной и муниципальной власти, но и позволяют участвовать во всех этапах публичного управления, реализуя возможности электронной демократии. Ключевым элементом, позволяющим обеспечить адаптивность и эффективность публичного управления является концепция электронных платформ, которая трансформируется, при достижении необходимого уровня цифровой зрелости населения, организаций и всех ветвей власти, в электронные экосистемы публичного управления. В статье предлагается анализ последовательности цифровой трансформации системы публичного управления в рамках теории спиральной динамики и формулируются ключевые характеристики электронной экосистемы публичного управления как модели управления.

**Ключевые слова:** публичное управление, цифровая трансформация, электронная платформа, электронная экосистема, теория спиральной динамики.

**Для цитирования:** Таймасханов Х. Э. Модернизация системы публичного управления в эпоху цифровизации / Х. Э. Таймасханов, И. С.-Э. Мальсагов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.10 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 85–91.

JEL: M15; M38

Original article

## Modernization of the public administration system in the era of digitalization

Khasan E. Taimashanov<sup>3,4</sup>, Imam S.-E. Malsagov<sup>3</sup>

3 Grozny State Oil Technological University named after academician M.D. Millionshchikov, Grozny, Russia.

4 [raisaazieva@list.ru](mailto:raisaazieva@list.ru)

**Abstract.** Public administration practice transformed due to digitalization of the political, social and economic life. New digital communication capabilities are open new conditions not only for building feedback channels from civil to state and municipal authorities, but also allow participation in all stages of public administration, realizing the possibilities of electronic democracy. The key element that ensures the adaptability and effectiveness of public administration is the concept of electronic platforms, which are transformed, upon reaching the required level of digital maturity of the population, organizations and all branches of government, into electronic ecosystems of public administration. The article tells about analysis of digital transformation stages for the public administration system based on the theory of spiral dynamics, formulates the key characteristics of the electronic ecosystem of public administration as a management model.

**Key words:** public administration, digital transformation, electronic platform, electronic ecosystem, spiral dynamics theory.

**For citation:** Taimashanov Kh. E. Peculiarities of responsibility system development in the sphere of public administration in the conditions of digitalisation. By Kh. E. Taimashanov, I. S.-E. Malsagov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.10. Vestnik MIRBIS. 2025; 1:85–91 (in Russ.).

JEL: M15; M38

## Введение

Формирование понятия публичного управления в научной среде принято соотносить со второй половиной XX века, когда начинают появляться разнообразные парадигмы и базовые концепции государственного управления. В 1975 году наблюдается первая попытка систематизации этапов становления публичного управления, предпринятая Н. Генри. В своих работах [Henry 1975; Henry 2017] он классифицирует этапы развития государственного управления, отмечая важность для генезиса публичного управления исторических событий, связанных с разделением политики и государственного администрирования; последовавшее за этим декларирование принципов публичного управления; развитие и формирование публичного управления как политической науки (первоначально); развитие методологии и появлению фокуса рассмотрения публичного управления уже как управленческой науки; генезис методологий и научных подходов к изучению публичного управления с выделением его отдельного объекта исследования; наконец, появление модели правления (governance). Г. Дж. Фредериксон предлагает альтернативную классификацию этапов становления публичного управления, выделяя классическую бюрократическую парадигму, необюрократическую, институциональную, бихейвиристическую, парадигму на основе модели общественного управления, новое общественное управление и следующий за ним новый государственный менеджмент и, наконец, парадигму достойного управления (good governance) [Frederickson 1980; Frederickson 1996].

## Обзор литературы

Отечественные исследователи в большинстве своём понимают под публичным управлением некую управленческую систему государственной власти, предполагающую обратную связь от объектов управления. Так М. Э. Восканов под публичным управлением понимает «систему управления, которая формируется в условиях правового государства, направлена на обеспечение и защиту общественных интересов и объединяет деятельность не только государственных и муниципальных властных структур, но и деятельность различных объединений и бизнес-сообществ» [Восканов 2019]. Ю. В. Сухи-

на рассматривает публичное управление как «процесс реализации влияния субъекта на объект управления путём реализации наиболее эффективных механизмов управления с учётом обратной связи со стороны субъекта управления и меняющейся внешней среды, с целью достижения поставленных целей» [Сухина 2020]. Сапрыка В. А., Пастюк А. В и Кулакова Н. И. под публичным управлением понимают «комплекс механизмов, процессов, взаимоотношений и институтов, посредством которых граждане государства и их объединения выражают свои интересы, выражают свои права и обязанности и урегулируют разногласия» [Сапрыка 2021].

Концепция многосторонних платформ. Приведённый терминологический анализ показывает, что преобладающей является платформенная концепция государственного управления, предложенная Т. О'Рейли в условиях появления возможности более активного гражданского участия в публичной политике и управлении на основе интерактивного взаимодействия в рамках платформ [Open Government 2010] как следствие цифровой трансформации всей социально-экономической сферы жизнедеятельности общества. Первоначально понятие многосторонней платформы, как альтернатива линейной модели ведения бизнеса, появилось в бизнес-среде [Alonso 2015; Belleflamme 2017; Lin 2016]. А. Хагиу и Дж. Райт определяют многостороннюю платформу как «организацию, создающую прибыль в первую очередь за счёт обеспечения прямого взаимодействия двух или нескольких различных типов аффилированных групп участников, или сторон» [Hagiu 2015]. А. Гавер классифицирует платформенные компании, опираясь на тип платформ — двусторонние и многосторонние, применяемые интерфейсы и отраслевую принадлежность. Он утверждает, что стратегические границы компании платформенного типа определяются прежде всего выбранным типом платформы и фазой жизненного цикла компании на этой платформе [Gawer 2020].

В. Д. Маркова под многосторонней платформой понимает «совокупность частично или полностью открытых активов компании-владельца и правил их использования, которые позволяют объединять людей, компании и ресурсы с целью создания и распространения потребительских ценностей» [Маркова 2019].

## Результаты и обсуждения

Развитие информационно-коммуникационных технологий подняло концепцию платформенной организации публичного управления на качественно иной уровень. Концепции электронного правительства и электронной демократии получили возможность взаимодействовать на качественно ином уровне благодаря сетевым электронным платформам за счёт предоставления уникального сервиса интерактивности и личного участия в вопросах публичного управления и «формирования актуальной повестки дня, определения и реализации публичных услуг, принятия решений» [Сморгунов 2019; Василенко 2021].

### Цифровая трансформации системы публичного управления в рамках теории спиральной динамики

Опираясь на теорию спиральной динамики Грейса, Бейкера и Кована [Бек 2010] в интерпретации исследования А. И. Яруничева и Ю. К. Белобородовой [Яруничев 2024], рассмотрим последовательность цифровой трансформации системы публичного управления. Первый уровень бежевой спирали отражает индивидуальные навыки компьютерной грамотности, формируя базовый уровень социально-сетевой грамотности. На этом уровне происходит получение первичного опыта использования ключевых сетевых платформ — таких как Госуслуги, и закрепляется понимание их влияния на социальные процессы. Уже в исследовании 2017 года [Габуев 2017] упоминается, что каждый второй пользователь сети Интернет является и пользователем портала государственных услуг Российской Федерации [www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru). К 2025 году уровень проникновениякратно увеличился и приблизился к 98 %, достигнув 112 млн человек на конец 2024 года<sup>2</sup>. Этот виток спирали можно однозначно считать пройденным. В соответствии с данными The ICT Development Index 2023 года [The ICT Development Index 2023], количество индивидуальных пользователей сети интернет составляет 88,2 %, а количество домохозяйств с доступом в сеть интернет составляет 84 %, уровень проникновения мобильного широкополосного интернета превышает 108,2 %

(т. е. используются услугами более чем одного оператора или аккаунта), площадь покрытия интернет-связью четвертого поколения превышает 89 %, а число пользователей мобильной связью составляет 98,1 %.

Второй виток спирали, фиолетовый уровень, предполагает развитие цифрового общества. Здесь на первое место выходят количество и частота транзакций при групповом взаимодействии — от двух человек и более. Ключевое значение на данном этапе приобретают социальные сети и электронные мессенджеры, среди пользователей которых также активно взаимодействуют представители органов власти, включая первых лиц. На сегодняшний день губернаторы регионов имеют персональные аккаунты во всех распространённых социальных сетях, периодически устраивая прямые эфиры и непосредственные коммуникации с жителями своих регионов.

Третий, красный виток спирали, характеризуется появлением технологических стартапов, создающих и развивающих цифровые технологии и продукты на их основе. Если первые два витка, бежевый и фиолетовый, характеризовали цифровую зрелость индивидуумов и домохозяйств, то успешное прохождение красного витка свидетельствует о цифровой зрелости организаций. Процесс достижения цифровой зрелости организаций не однородный, существуют лидеры, далеко выбивающиеся вперёд, и предприятия догоняющих отраслей. Отраслевые и межотраслевые цепочки создания ценностей будут иметь цифровую зрелость всей цепочки по наименьшему уровню цифровой зрелости, участвующих в их функционировании предприятий. Крайне важно обеспечить единую цифровую зрелость организаций, создающих инфраструктурный каркас для цифровизации процессов публичного управления.

На уровне синей спирали происходит цифровая трансформация вертикали власти, затрагивающая все её ветви — законодательную, исполнительную и судебную. Данный процесс предполагает не только автоматизацию с помощью современных средств ключевых процессов государственного и публичного управления, но и создание принципиально новых средств коммуникаций между органами власти и гражданами, внедрение новых цифровых сервисов. Здесь происходит формирование новых системных элек-

2 На портале «Госуслуг» зарегистрированы более 112 млн пользователей. Текст : электронный // Журнал Стратегия : сайт. 18.12.2024. URL: <https://strategyjournal.ru/gosudarstvo/na-portale-gosuslugi-zaregistrirovany-bolee-112-mln-polzovatelej/> (дата обращения 10.01.2025)

тронных платформ — общегосударственных, образовательных, реестров различных прав и т. п.

На уровне оранжевой спирали происходит дальнейшее улучшение и развитие электронных платформ публичного управления, совершенствование предоставляемых продуктов и услуг, улучшение технологических инфраструктурных механизмов жизнедеятельности электронных платформ. Достигается оптимальная скорость, безопасность и стабильность работы электронных платформ публичного управления.

Следующий виток — уровень зелёной спирали, характеризуется появлением социально-ориентированных стартапов, трансформации электронных платформ публичного управления в полноценные экосистемы публичного управления. Верхние уровни спирали развития, жёлтые и бирюзовые спирали, направлены на дальнейшее качественное и структурное развитие экосистем публичного управления, приобретение ими характеристики саморегулирующихся систем с устойчивым динамическим развитием.

#### **Принципы и характеристики электронной экосистемы публичного управления**

Ключевыми принципами систем публичного управления на основе электронных экосистем являются:

- управление на основе взаимовыгодного сотрудничества;
- управление на основе вовлечения граждан;
- управление на основе баланса регулирования и убеждения, достижения справедливого компромисса;
- управление с помощью независимых высококвалифицированных экспертных сообществ;
- управление посредством адаптивной политики и предвидения.

Использование цифровой экосистемы в качестве модели публичного управления позволяет достичь необходимой открытости и подотчётности государственного управления, базирующейся на транспарентности транзакций платформы. Увеличение количества информационных коммуникаций в рамках государственного управления в рамках электронной экосистемы позволяет наиболее эффективно обрабатывать объёмы информации, принимать качественные управленческие решения. Управляющая подсистема пере-

стает напрямую регулировать поведение объекта управления, её целью становится создание механизма саморегулирования и самоорганизации. Транзакции экосистемы представляют собой социальную технологию управления этими процессами регулирования взаимодействия публичной власти и гражданского сообщества.

Сформулируем ключевые характеристики электронной экосистемы публичного управления как модели управления.

*Модульность.* Компоненты экосистемы публичного управления должны иметь единую архитектуру, предполагая при этом независимость разработки. Любая государственная услуга должна иметь возможность быть собранной из альтернативных независимых компонентов, в создании которых могут принимать участие конкурирующие провайдеры.

*Кастомизация.* Экосистема должна позволять представлять государственные и социальные услуги, кастомизированные под потребности конкретных сообществ и даже отдельных граждан. Активные транзакции, обращения и взаимодействия акторов экосистемы позволяют накопить объем данных, необходимый и достаточный для адаптации государственных услуг под индивидуальный профиль.

*Многосторонний подход.* Участники экосистемы участвуют во множестве диадных (двусторонних) взаимодействий, однако общий эффект обуславливается всей совокупностью отношений в пределах платформы. Увеличение количества транзакций приводит к росту причинно-следственных связей, прямым и косвенным способом, влияющим на каждую конкретную транзакцию. Прежде всего это касается многостороннего взаимодействия всех участников в рамках транзакций одной цепочки создания ценности.

*Координация.* В отличие от ранних бюрократических моделей государственного управления, публичное управление на основе цифровой экосистемы требует принципиально иного управления, основанного на правовых и этических правилах взаимодействия, гражданской инициативе и высоком уровне социальной ответственности.

#### **Выводы**

Таким образом перспективной системой публичного управления в условиях дальнейшей цифровой трансформации общества является система управления, основанная на модели цифро-

вой экосистемы. Она позволяет обеспечить эффективное публичное управление в условиях усложнения взаимодействия акторов, увеличения разнообразия их потребностей и возможностей; адаптивности механизмов системы управления. накопленных цифровых следов взаимодействия акторов экосистемы; усложнения управляемых процессов, систем и объектов за счёт высокой эффективности взаимодействия акторов, увеличения разнообразия их потребностей и возможностей; адаптивности механизмов системы управления. эффективно использованию больших данных и

#### Список источников

1. Бек 2010 — *Бек Д.* Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями [в XXI веке] / Д. Бек, К. Кован ; Дон Бек, Крис Кован; [перевод с английского]. Санкт-Петербург : Бест Бизнес Букс [и др.], 2010. 419 с. ISBN: 978-5-9743-0187-2.
2. Василенко 2021 — *Василенко Л. А.* Цифровой прорыв: достаточно ли умным в цифровом государстве будет публичное управление и насколько умны элита и граждане. DOI: 10.26425/2658-347X-2021-4-3-6-15. EDN: HDGNUP // Цифровая социология = Digital Sociology. 2021; 4(3):6–15. ISSN: 2658-347X; eISSN: 2713-1653.
3. Восканов 2019 — *Восканов М. Э.* Государственная политика в области публичного управления развитием социально-экономических макросистем в условиях глобализации и становления информационного общества. EDN: RWGKZK // KANT. 2019; 3:261–265. ISSN: 2222-243X.
4. Габуев 2017 — *Габуев С. В.* Электронные государственные услуги в политико-административном управлении. EDN: ZFBCMJ // Политика и общество = Politics and Society. 2017; 8:19–35. ISSN: 1812-8696; eISSN: 2454-0684.
5. Маркова 2019 — *Маркова В. Д.* Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию. DOI:10.30680/ECO0131-7652-2019-5-106-123 // ЭКО. 2019; 49(5):106–123. ISSN: 0131-7652; eISSN: 2686-7605.
6. Сапрыка 2021 — *Сапрыка В. А.* Цифровизация публичного управления в странах ЕАЭС / В. А. Сапрыка, А. В. Пастюк, Н. И. Кулакова. DOI: 10.26425/2658-347X-2021-4-3-27-35. EDN: JDQHFS // Цифровая социология = Digital Sociology. 2021; 4(3):27–35. ISSN: 2658-347X; eISSN: 2713-1653.
7. Сморгунюв 2019 — *Сморгунюв Л. В.* Партисипаторная государственная управляемость: платформы и сотрудничество. DOI: 10.31171/vlast.v27i5.6712. EDN: ULUOEO // Власть = The Authority. 2019; 27(5):9–19. ISSN: 2071-5358; eISSN: 2071-5366.
8. Сухина 2020 — *Сухина Ю. В.* Совершенствование системы оценки эффективности публичного управления в условиях глобализации. DOI: 10.47629/2074-9201\_2020\_20\_12\_11. EDN: TSORPG // Вестник академии права и управления. 2020. № 3(60). С. 62-69. ISSN: 2074-9201.
9. Яруничев 2024 — *Яруничев А. И.* Совершенствование публичного управления через цифровую трансформацию общества / А. И. Яруничев, Ю. К. Белобородова. EDN: KMBAWL // Вестник Академии знаний. 2024. 3:945–949. ISSN: 2304-6139; eISSN: 2687-0983.
10. Alonso 2015 — *Alonso R., Dessein W., Matouschek N.* Organizing to Adapt and Compete †. DOI: 10.1257/mic.20130100 // American Economic Journal : Microeconomics. 2015; 7:158–187.
11. Belleflamme 2017 — *Belleflamme P., Peitz M.* Platform Competition: Who Benefits from Multi-homing? DOI:10.1016/j.ijindorg.2018.03.014 // International Journal of Industrial Organization. 2017; 64.
12. Frederickson 1996 — *Frederickson H. G.* Comparing the reinventing government movement with the new public administration. DOI: 10.2307/976450 // Public Administration Review, 1996, 56 (3), pp. 263– 270.
13. Frederickson 1980 — *Frederickson H. G.* New Public Administration. University of Alabama Press, 1980. ISBN: 978-0817300401.
14. Gawer 2020 — *Gawer A.* Digital platforms boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. DOI:10.1016/j.lrp.2020.102045 // Long Range Planning. 2020; 54(5):102045.
15. Hagiу 2015 — *Hagiу A., Wright J.* Multi-Sided Platforms. DOI:10.1016/j.ijindorg.2015.03.003 // International Journal of Industrial Organization. 2015; 43(1).
16. Henry 1975 — *Henry N.* Paradigms of Public Administration // Public Administration Review. 1975; 35(4):378–386. Текст : электронный. URL: <https://sangyubr.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/paradigms-of-public-administration.pdf> (дата обращения 10.01.2025).
17. Henry 2017 — *Henry N.* Public Administration and Public Affairs. 13th Edition. Routledge, 2017. 534 p. ISBN: 9781138693524.
18. Lin 2016 — *Lin M., Wu R., Zhou W.* Two-Sided Pricing and Endogenous Network Effects. DOI: 10.2139/ssrn.2426033. 2016. Текст : электронный. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2426033> (дата обращения 10.01.2025).

19. Open Government 2010 — Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice, Ed. by D. Lathrop, L. Ruma. O'Reilly Media, Sebastopol, Calif., USA, 2010. pp. 11–40. ISBN : 978-0596804350.
20. The ICT Development Index 2023 — The ICT Development Index 2023 / The UN agency for digital technologies, 2023. Текст : электронный. Режим доступа: [https://www.itu.int/hub/publication/D-IND-ICT\\_MDD-2023-2/](https://www.itu.int/hub/publication/D-IND-ICT_MDD-2023-2/) (дата обращения 10.01.2025). Требуется регистрация.

### References

1. Beck D. *Spiral'naya dinamika: upravlyaya tsennostyami, liderstvom i izmeneniyami (v XXI veke)* [Spiral Dynamics: Managing Values, Leadership, and Change (in the 21st Century)] By D. Beck, K. Cowan; Don Beck, Chris Cowan; [translated from English]. St. Petersburg : Best Business Books [et al.] Publ., 2010. 419 p. ISBN: 978-5-9743-0187-2 (in Russ.).
2. Vasilenko L. A. Tsifrovoy proryv: dostatochno li umnym v tsifrovom gosudarstve budet publichnoye upravleniye i naskol'ko umny elita i grazhdane [Digital Breakthrough: Will Public Administration Be Smart Enough in a Digital State, and How Smart Are the Elite and Citizens]. DOI: 10.26425/2658-347X-2021-4-3-6-15. EDN: HDGNUP. *Digital Sociology*. 2021; 4(3):6–15. ISSN: 2658-347X; eISSN: 2713-1653 (in Russ.).
3. Voskanov M. E. Gosudarstvennaya politika v oblasti publichnogo upravleniya razvitiyem sotsial'no-ekonomicheskikh makrosistem v usloviyakh globalizatsii i stanovleniya informatsionnogo obshchestva [State policy in the field of public administration of the development of socio-economic macrosystems in the context of globalization and the formation of the information society]. EDN: RWGKZK. *KANT*. 2019; 3:261–265. ISSN: 2222-243X (in Russ.).
4. Gabuev S. V. Elektronnyye gosudarstvennyye uslugi v politiko-administrativnom upravlenii [Electronic government services in political and administrative management]. EDN: ZFBCMJ. *Politics and Society*. 2017; 8:19–35. ISSN: 1812-8696; eISSN: 2454-0684 (in Russ.).
5. Markova V. D. Platformennyye modeli biznesa: podkhody k sozdaniyu [Platform business models: approaches to creation]. DOI:10.30680/ECO0131-7652-2019-5-106-123. *ECO*. 2019; 49(5):106–123. ISSN: 0131-7652; eISSN: 2686-7605 (in Russ.).
6. Sapryka V. A. Tsifrovizatsiya publichnogo upravleniya v stranakh YeAES [Digitalization of Public Administration in the EAEU Countries]. By V. A. Sapryka, A. V. Pastyuk, N. I. Kulakova. DOI: 10.26425/2658-347X-2021-4-3-27-35. EDN: JDQHFS. *Digital Sociology*. 2021; 4(3):27–35. ISSN: 2658-347X; eISSN: 2713-1653 (in Russ.).
7. Smorgunov L. V. Partisipatornaya gosudarstvennaya upravlyayemost': platformy i sotrudnichestvo [Participatory Public Governance: Platforms and Cooperation]. DOI: 10.31171/vlast.v27i5.6712. EDN: ULUOEO. *The Authority*. 2019; 27(5):9–19. ISSN: 2071-5358; eISSN: 2071-5366 (in Russ.).
8. Sukhina Yu. V. Sovershenstvovaniye sistemy otsenki effektivnosti publichnogo upravleniya v usloviyakh globalizatsii [Improving the system of assessing the effectiveness of public administration in the context of globalization]. DOI: 10.47629/2074-9201\_2020\_20\_12\_11. EDN: TSORPG. *Vestnik akademii prava i upravleniya*. 2020. No. 3(60). P. 62-69. ISSN: 2074-9201 (in Russ.).
9. Yarunichev A. I. Sovershenstvovaniye publichnogo upravleniya cherez tsifrovuyu transformatsiyu obshchestva [Improving public administration through digital transformation of society]. By A. I. Yarunichev, Yu. K. Beloborodova. EDN: KMBAWL. *Vestnik Akademii znaniy*. 2024. 3:945–949. ISSN: 2304-6139; eISSN: 2687-0983 (in Russ.).
10. Alonso R., Dessein W., Matouschek N. Organizing to Adapt and Compete †. DOI: 10.1257/mic.20130100. *American Economic Journal : Microeconomics*. 2015; 7:158–187.
11. Belleflamme P., Peitz M. Platform Competition: Who Benefits from Multi-homing? DOI:10.1016/j.ijindorg.2018.03.014. *International Journal of Industrial Organization*. 2017; 64.
12. Frederickson H. G. Comparing the reinventing government movement with the new public administration. DOI: 10.2307/976450. *Public Administration Review*. 1996; 56 (3), pp. 263– 270.
13. Frederickson H. G. *New Public Administration*. University of Alabama Press, 1980. ISBN: 978-0817300401.
14. Gawer A. Digital platforms boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. DOI:10.1016/j.lrp.2020.102045. *Long Range Planning*. 2020; 54(5):102045.
15. Hagiu A., Wright J. Multi-Sided Platforms. DOI:10.1016/j.ijindorg.2015.03.003. *International Journal of Industrial Organization*. 2015; 43(1).
16. Henry N. Paradigms of Public Administration. *Public Administration Review*. 1975; 35(4): 378–386. Text : electronic. URL: <https://sangyubr.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/paradigms-of-public-administration.pdf> (accessed 01/10/2025).
17. Henry N. *Public Administration and Public Affairs*. 13th Edition. Routledge, 2017. 534 p. ISBN: 9781138693524.

18. Lin M., Wu R., Zhou W. Two-Sided Pricing and Endogenous Network Effects. DOI: 10.2139/ssrn.2426033. 2016. Text : electronic. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2426033> (accessed 01/10/2025).
19. Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice, Ed. by D. Lathrop, L. Ruma. O'Reilly Media, Sebastopol, Calif., USA, 2010. ISBN: 978-0596804350.
20. *The ICT Development Index 2023*. The UN agency for digital technologies, 2023. Текст : электронный. Режим доступа: [https://www.itu.int/hub/publication/D-IND-ICT\\_MDD-2023-2/](https://www.itu.int/hub/publication/D-IND-ICT_MDD-2023-2/) (accessed 01/10/2025). Registration required.

*Информация об авторах:*

**Таймасханов Хасан Элимсултанович** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономическая теория и государственное управление», AuthorID (РИНЦ): 447609, SPIN-код: 3657-6836;  
**Мальсагов Имам Сайд-Эминович** — аспирант.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М. Д. Миллионщикова» (ФГБОУ ВО «ГНТУ им. акад. М. Д. Миллионщикова», проспект Хусейна Исаева, 100, Грозный, 364024, Россия.

*Information about the authors:*

**Taymaskhanov Hasan E.** — Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory and Public Administration, AuthorID (RSCI): 447609, SPIN-code: 3657-6836; **Malsagov Imam S.-E.** — Postgraduate Student.

Authors' Place of Employment: Grozny State Petroleum Technological University named after Academician M. D. Millionshchikov, 100 Khusein Isaev Avenue, Grozny, 364024, Russia.

*Статья поступила в редакцию 30.01.2025; одобрена после рецензирования 14.02.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 01/30/2025; approved after reviewing 02/14/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 92–102.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 92–102.

Научная статья

УДК: 004.92:338

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.11.

Управление знаниями с применением чат-ботов в современных условиях цифровой экономики

**Татьяна Владимировна Кокуйцева<sup>1,2</sup>, Ксения Юрьевна Чурина<sup>1</sup>, Игорь Алексеевич Алымов<sup>1</sup>, Кирилл Александрович Баталин<sup>1</sup>, Морозов Никита Николаевич<sup>3</sup>**

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

2 [kokuytseva-tv@rudn.ru](mailto:kokuytseva-tv@rudn.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0126-170X>

3 Институт международных экономических связей, Москва, Россия.

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена тем, что в современных условиях развития цифровой экономики ежегодно многократно увеличиваются объемы данных и информации. Для поиска, анализа и обработки нужной корректной информации разрабатываются различные программы, одной из наиболее популярных среди которых является чат-бот. В связи с этим, данная статья направлена на выявление роли и возможностей чат-ботов в управлении информацией и знаниями. В ходе исследования использованы методы анализа, синтеза, индукции, сравнения и систематизации знаний, которые позволили изучить теоретические подходы к управлению знаниями, провести сравнительный анализ чат-ботов в образовательной сфере, охарактеризовать преимущества их применения в обучении и поддержании психоэмоционального состояния пользователей. С применением структурного подхода разработаны авторские предложения по созданию интеллектуального помощника на примере вузовской среды, описаны схемы работы пользовательского и административного функционала интеллектуального помощника «Цифровой староста». Материалы статьи представляют практическую ценность для образовательной сферы, так как практическое применение предлагаемого цифрового решения может повысить вовлеченность студентов в образовательный процесс, улучшить процессы адаптации студентов, сократить нагрузку с тьюторов и старост и т. д.

**Ключевые слова:** чат-бот, цифровые помощники, управление информацией, управление знаниями.

**Для цитирования:** Управление знаниями с применением чат-ботов в современных условиях цифровой экономики / Т. В. Кокуйцева, К. Ю. Чурина, И. А. Алымов, К. А. Баталин, Н. Н. Морозов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.11 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 92–102.

JEL: M15; M38

Original article

Knowledge management with the help of chatbots in the modern digital economy

**Tatyana V. Kokuytseva<sup>4,5</sup>, Ksenia Y. Churina<sup>4</sup>, Igor A. Alymov<sup>4</sup>, Kirill A. Batalin<sup>4</sup>, Nikita N. Morozov<sup>6</sup>**

4 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia.

5 [kokuytseva-tv@rudn.ru](mailto:kokuytseva-tv@rudn.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0126-170X>

6 Institute of International Economic Relations, Moscow, Russia.

**Abstract.** Relevance of the study is determined by the fact that, in the context of the digital economy's development, the volumes of data and information increase multiple times annually. Various programs are being developed to search, analyze, and process the required and accurate information, one of the most popular being chatbots. In this regard, the article aims to identify the role and potential of chatbots in information and knowledge management. The research utilizes methods of analysis, synthesis, induction, comparison, and systematization of knowledge, which allowed for the study of theoretical approaches to knowledge management, a comparative analysis of chatbots in the educational sphere, and a description of the advantages of their use in learning and maintaining the psycho-emotional state of users. Using a structural approach, the author developed proposals for the creation of an intelligent assistant in the context of university environments, describing the user and administrative functionality of the "Digital Prefect" intelligent assistant.

The materials of the article are of practical value for the educational field, as the practical application of the proposed digital solution may increase student engagement in the educational process, improve the adaptation processes for students, reduce the load on tutors and class leaders, etc.

**Key words:** chatbot, digital assistants, information management, knowledge management.

**For citation:** Knowledge management with the help of chatbots in the modern digital economy. By T. V. Kokuytseva, K. Y. Churina, I. A. Alymov, K. A. Batalin, N. N. Morozov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.11. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 92–102 (in Russ.).

JEL: M15; M38

## Введение

В настоящее время благодаря быстрому развитию высокотехнологичных отраслей и цифровых технологий появилась возможность собирать, хранить, обрабатывать и анализировать огромные объемы информации. «По приблизительным расчетам, люди генерируют поток информации со скоростью 5G, а по прогнозам к 2030 году она может увеличиться до 10G. То есть сейчас за год объем информации в мире увеличивается в 5 раз. Ориентироваться в таком количестве информации становится достаточно сложно»<sup>8</sup>.

В этих условиях возрастает необходимость в совершенствовании существующих и разработке новых подходов к управлению данными, информацией и знаниями. Одним из наиболее популярных цифровых инструментов, который применяется для решения этой задачи, являются чат-боты. Подтверждением этому является тот факт, что согласно прогнозам рынок чат-ботов будет расти на 23,3 % в год и к 2028 году объем рынка достигнет 15,5 млрд долларов [Cherniak 2024].

С учетом изложенного цель исследования состоит в разработке предложений по применению чат-бота для повышения эффективности управления информацией и знаниями в организации на примере сферы образования.

## Теоретические основы управления знаниями

Управление знаниями является популярной темой среди ученых по всему миру. Например, Икудзиро Нонака и Хиротака Такеучи [Nonaka 2001] предложили модель создания знаний — SECI-модель (Socialization, Externalization, Combination,

Internalization)<sup>9</sup>. Томас Давенпорт и Лоуренс Прусак исследовали практическое применение знаний в организациях [Davenport 1988]. Кроме того, Томас Давенпорт занимается исследованиями искусственного интеллекта (ИИ) как главного проводника управления знаниями. Например, в своей статье, он рассматривает возможность проникновения искусственного интеллекта в бухгалтерию и аудит в целом<sup>10</sup>.

ИИ позволяет обрабатывать большие объемы данных, преобразуя их в информацию, которая затем уже трансформируется в знания. Взаимосвязь этих терминов наиболее ясно описана Расселом Акоффом, который ввел термин, или как сегодня говорят «модель», «пирамиду», DIKW в 1989 году. DIKW (data, information, knowledge, wisdom) — это совокупность моделей, которые отображают структурные и функциональные связи между такими категориями как данные, информация, знания и мудрость. Данная модель представляет собой теоретическую основу для понимания того, какие этапы необходимо пройти для получения пользы от имеющихся данных [Zatsman2023], см. также<sup>11</sup>.

В научной литературе существуют различные подходы к определению «управления знаниями».

Под управлением знаниями в организации понимается «систематический процесс идентификации, использования и передачи информации, знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять»<sup>12</sup>.

9 Модель создания знаний SECI. Текст : электронный // BITOBE: сайт. 14.12.2021. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/model-sozdaniya-znaniy-seci/?ysclid=m66ea4hupi230737272> (дата обращения 19.12.2025).

10 Thomas H. Davenport [Профиль ученого]. Текст : электронный // ResearchGate : официальный сайт URL: <https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Davenport> (дата обращения 19.12.2025).

11 DIKW модель. Текст : электронный // Simpleone : сайт. 04.02.2025. URL: <https://simpleone.ru/glossary/dikw-model?ysclid=m6j6tke7v9938346619> (дата обращения 06.02.2025).

12 Управление знаниями : учебное пособие / Л. А. Трофимова,

7 © Т. В. Кокуйцева, К. Ю. Чурина, И. А. Алымов, К. А. Баталин, Н. Н. Морозов, 2025. Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 92–102.

8 Ученый: ежегодно объем информации в мире увеличивается примерно в пять раз. Текст : электронный // БЕЛТА + : новостной сайт. 16.11.2023. URL: <https://belta.by/society/view/uchenyj-ezhegodno-objem-informatsii-v-mire-velichivaetsja-primerno-v-pjat-raz-599902-2023/?ysclid=m5zb6edwa642928044> (дата обращения 19.12.2025).

Управление знаниями — это «процесс интегрированной трансформации организацией своих интеллектуальных активов в прибыль и материальные ценности» [Морковкин 2013].

Управление знаниями включает в себя явные и неявные знания:

- неявные знания — это те знания, которые включают в себя индивидуальный опыт, знания и умения, полученные во время взаимодействия в коллективе, которые сложно систематизировать;
- явные — знания, которые прописаны в различных документах, базах данных и регламентах [Мирошниченко 2024].

На данный момент существует необходимость создания внутри компании благоприятной среды, способствующей постоянному циркулированию информации внутри коллектива, ввиду необходимости оперативного реагирования на изменения во внешней среде, наращивания конкурентных преимуществ, развитию с учетом современных тенденций и т. д. Так, например, благодаря объединению внешних знаний и ресурсов в процессе разработки нового продукта, компании могут существенно улучшить свои инновационные возможности, а значит, повысить свою конкурентоспособность [Strategic foresight, knowledge... 2025].

В настоящее время растет роль управления знаниями в организации вследствие наращивания объемов данных. Значение управления знаниями в организации проявляется в следующем:

1. Оптимизация принятия решений. Благодаря циркулированию знаний внутри организаций, решения могут быть приняты в кратчайшие сроки, с наилучшим результатом. Происходит это за счет доступа сотрудников к наиболее актуальной информации на данный момент.

2. Повышение уровня внутренних коммуникаций. Системы управления знаниями способствуют повышению качества внутренних коммуникаций за счет постоянного взаимодействия между сотрудниками.

3. Повышения качества обслуживания клиентов. Собирая и систематизируя информацию о клиентах, компании могут добиться наилучшего качества обслуживания.

4. Снижение уровня рисков. За счет наилучшей осведомленности сотрудников минимизиру-

ется возможность возникновения рисков.

5. Повышение вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы.

6. Рост результативности деятельности организаций.

Однако, для того, чтобы управлять знаниями и использовать выше приведенные возможности, требуется автоматизация бизнес-процессов, связанных со сбором, хранением, обработкой и анализом данных. И в этом могут помочь цифровые инструменты. Одним из наиболее популярных инструментов для предоставления доступа к информации пользователю являются чат-боты.

### **Роль чат-ботов в управлении знаниями и их преимущества**

Чат-боты предоставляют пользователям функционал, призванный обеспечить доступность информации, что позволяет улучшить пользовательский опыт путем автоматизации рутинных процессов. Это в свою очередь дает возможность снять часть организационных вопросов с персонала.

Во-первых, в данный момент большое внимание уделяется автоматизации многих повседневных задач. Многие компании используют чат-боты для связи с клиентами и предоставления необходимой им информации. Это позволяет уменьшить время ожидания клиента, следовательно, позволяет заинтересовать потенциального потребителя. Также исследования указывают, что цифровые помощники чаще всего используются в сфере продаж (41 %) и обслуживания клиентов (37 %). Маркетинг 17 % — третье по распространенности применение [Cherniak 2024].

Во-вторых, применение цифровых помощников позволяет экономить ресурсы компании, так как некоторые процессы выполняются автоматически и для этого не требуется дополнительный персонал.

В-третьих, это отличный помощник в обучении. Как утверждают исследователи, студенты-инженеры наиболее позитивно настроены и активно взаимодействуют с чат-ботами [Stöhr 2024]. Кроме того, чат-боты могут использовать как внутренние базы данных, так и в перспективе внешние источники информации. Так, например, Ш. Хуссейн и А. Джинидж предлагают расширить базу знаний обычного чат-бота за пределы его локальной базы знаний, подключаясь к внешнему источнику [Hussain 2019].

Большой популярностью также пользуются чат-боты у студентов технических профессий. Студенты, работающие с написанием кодов, обращаются к чат-ботам за помощи с их составлением.

Представители медицинских учреждений также отмечают позитивные изменения в ходе взаимодействия людей с чат-ботами. По данным Всемирной организации здравоохранения за время пандемии число случаев депрессии и уровень тревожности выросли более чем на четверть, а по данным некоторых исследователей — на 40–50 %<sup>1</sup>. Из-за того, что люди были вынуждены оставаться дома в связи с пандемией, многие испытывали дефицит в общении, следовательно это стало причиной возникновения проблем с эмоциональным состоянием. Чтобы справиться со стрессом на помощь пришли чат-боты, предоставляющие возможность пообщаться с виртуальными собеседниками.

На данный момент в сфере образования активно применяются различные чат-боты. Например, QnABot, EduBot, WotNot<sup>2</sup>.

QnABot — это готовое решение, которое позволит без затруднений создать чат-бот учащимся в школах, университетах и других образовательных учреждениях. Его главным преимуществом является простая регистрация, интеграция с различными каналами, также существует гибкая настройка базы знаний и мульти-языковая поддержка. Сервис собирает метрики, по которым можно отследить наиболее задаваемые вопросы, что в последствие помогает выявить проблемные места, а затем исправить их.

EduBot — его главной задачей является облегчить коммуникацию в учебном процессе. Использование технологий чат-бота позволит создать наиболее интерактивную цифровую среду для обучения, что приведет к выявлению проблем учащихся<sup>3</sup>. У данного чат-бота существует воз-

можность интеграции с популярными мессенджерами, например, Telegram. Тем самым, предоставляется возможность гибкого выбора канала связи. Существует возможность кастомизации адаптации. Расширение базы знаний без глубокого анализа. Также сбор и аналитика, что позволяет выявить частоту упоминаний ключевых тем. Это поможет лучше понимать проблемные места и актуальные вопросы студентов.

WotNot — платформа для создания чат-ботов. Акцент сделан на скорости внедрения для различных сфер деятельности. Наличие удобного визуального интерфейса позволит упростить работу на данной платформе. Постоянная поддержка клиентов способствует быстрому решению проблем у пользователей. Предоставление готовых коннекторов для передачи данных из бота во внешние системы (CRM).

Резюмируя вышеперечисленные факты, можно утверждать о положительном влиянии чат-ботов и других цифровых помощниках на деятельность человека.

Можно выделить следующие преимущества чат-ботов при использовании их в качестве дополнительных помощников:

- незамедлительное предоставление актуальной информации;
- структуризация информации;
- простота в использовании;
- возможность быстрого, регулярного обновления информации.

Разработка предложений по применению чат-ботов для управления знаниями (на примере образовательной организации).

Цифровая экономика подразумевает большое количество информации необходимой для работы. Сотрудники сталкиваются с проблемой переизбытка информации, поэтому не редко забывают, упускают важные детали. Чат-боты способствуют недопущению подобных ситуаций, так как вся информация структурируется в одном месте и становится легкодоступной в любое время.

Чат-боты могут применяться в различных сферах. Далее рассмотрим пример применения чат-ботов в образовательной организации, где студенты на начальных этапах обучения испытывают трудности во время поиска необходимой информации. В этом им помогают сотрудники и старосты групп. Однако зачастую старосты групп

[www.edubot.hu/pl](http://www.edubot.hu/pl) (дата обращения 19.12.2025).

1 Подакина В. В. Психотерапия с чат-ботом: как это работает?

Текст : электронный // MedAboutMe : сайт. 30.10.2022. URL:

[https://medaboutme.ru/articles/psikhoterapiya\\_s\\_chat\\_botom\\_kak\\_eto\\_rabotaet/](https://medaboutme.ru/articles/psikhoterapiya_s_chat_botom_kak_eto_rabotaet/) (дата обращения 19.12.2025).

2 10 чат-ботов с искусственным интеллектом для образовательного репетиторства. Текст : электронный // GeeksforGeeks : сайт.

14.05.2024. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/ai-chatbots-for-educational-tutoring/> (дата обращения 19.12.2025).

3 EduBot. Developing Key Competences Through Blended-Learning Methodology Based on AI Supported Chatbot

Technology. Текст : электронный // EduBot : сайт. URL: <https://>

из-за большого количества информации, которая поступает к ним на протяжении всего процесса обучения не справляются с объемом данных и поэтому важные сведения теряются.

Для решения этой проблемы предлагается разработка интеллектуального помощника, который позволит структурировать необходимую информацию.

В настоящее время существуют некоторые чат-боты в университетах, однако их функционал не полностью решает задачи студентов. Сравним существующие чат-боты с предлагаемым нами интеллектуальным помощником «Цифровой староста» (таблица 1).

Таблица 1. Сравнение университетских чат-ботов

Критерий сравнения	«Цифровой староста»	МИСИС	СПбГУ
Даты сессии	+	+	–
Домашнее задание и дедлайны	+	+	–
Расписание	+	+	+
Контакты преподавателей	+	–	–
Номера аудиторий	+	+	+
Информация о мероприятиях	+	+	–
Возможность быстрого редактирования	+	–	–

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

В таблице 1 показано, что несмотря на наличие чат-ботов в некоторых ведущих российских вузах, далеко не вся информация доступна с их помощью студентам.

Эксперты института образования НИУ ВШЭ представили чат-бота, который отвечает за саморегуляцию во время обучения. Его функционал позволяет студенту ставить перед собой задачи, по факту их выполнения давать оценку полученному результату. Саморегуляция важна по время обучения, так как она способствует повышению организованности учащихся. Сам студент составляет себе список дел, а затем поэтапно выполняет их, по завершении выполнения поставленных задач, обучающийся ставит оценку, тем самым оценивает свою работу. Разрабатываемый нами чат-бот «Цифровой староста» также направлен на помощь студентам во время обучения. Он выполняет функции настоящего старосты, так как в любое удобное время можно запросить необходимую информацию на счет обучения (домашнее задание, расписание,

номер аудитории и т. д.). Оба этих чат-бота способствуют развитию самоорганизации у студентов.

Стоит учесть, что в условиях цифровой трансформации, внедрение технологий в сферу образования стало неизбежным. Чат-боты выполняют функции виртуального помощника во время обучения, предоставляя необходимую информацию. Также они помогают найти важные сведения студентам при поступлении. Его доступность в любое удобное время помогает сократить нагрузку на старосту и повысить осведомленность студентов.

В своей статье Аристова А. С., Безносок Ю. С., Ведикер П. К., Воронович Н. Е. утверждают, что перед педагогами образовательных учреждений открываются новые возможности установления быстрого контакта с обучаемыми и передачи информации в сжатом виде при использовании цифровых помощников [Использование чат-ботов... 2019]. Также у чат-ботов есть еще одно важное преимущество — их легко установить и при этом нет необходимости в использовании памяти устройства.

Из-за увеличения количества информации, а также быстро развивающихся технологий технические решения, призванные снизить нагрузку на человека и минимизировать человеческий фактор во время решения задач, становятся все более актуальными.

На рисунке 1 представлена схема функционирования предлагаемого нами чат-бота для студентов, практическое применение которого будет способствовать решению проблемы труднодоступности информации в вузовской среде.

Работа чат-бота основана на эффективном использовании различных баз данных, которые являются первоисточником для формирования в дальнейшем информации и знаний. База данных — это структурированная система хранения и управления информацией. В базе данных (далее БД) может содержаться различная информация о пользователе, его идентификатор, имя и другая информация, указанная при регистрации. Помимо данных о пользователе в БД содержатся также медиафайлы и текстовые данные, необходимые для функционирования чат-бота.

Далее рассмотрим алгоритм работы интеллектуального помощника «Цифровой староста». Для начала функционирования чат-бота пользователем

лю необходимо вызвать команду /start. При её выполнении отправляется запрос в базу данных на проверку наличия пользователя. Если ответ со стороны базы данных является отрицательным, то пользователю предлагается внести о себе необходимые данные для дальнейшей регистрации в боте и его использования. Если ответ является положительным, то пользователю предлагается выбрать раздел информационного меню. Если пользователь не является администратором, то ему предлагается вызвать команду /menu. Если пользователь является администратором, то ему предлагается вызвать команду /a.

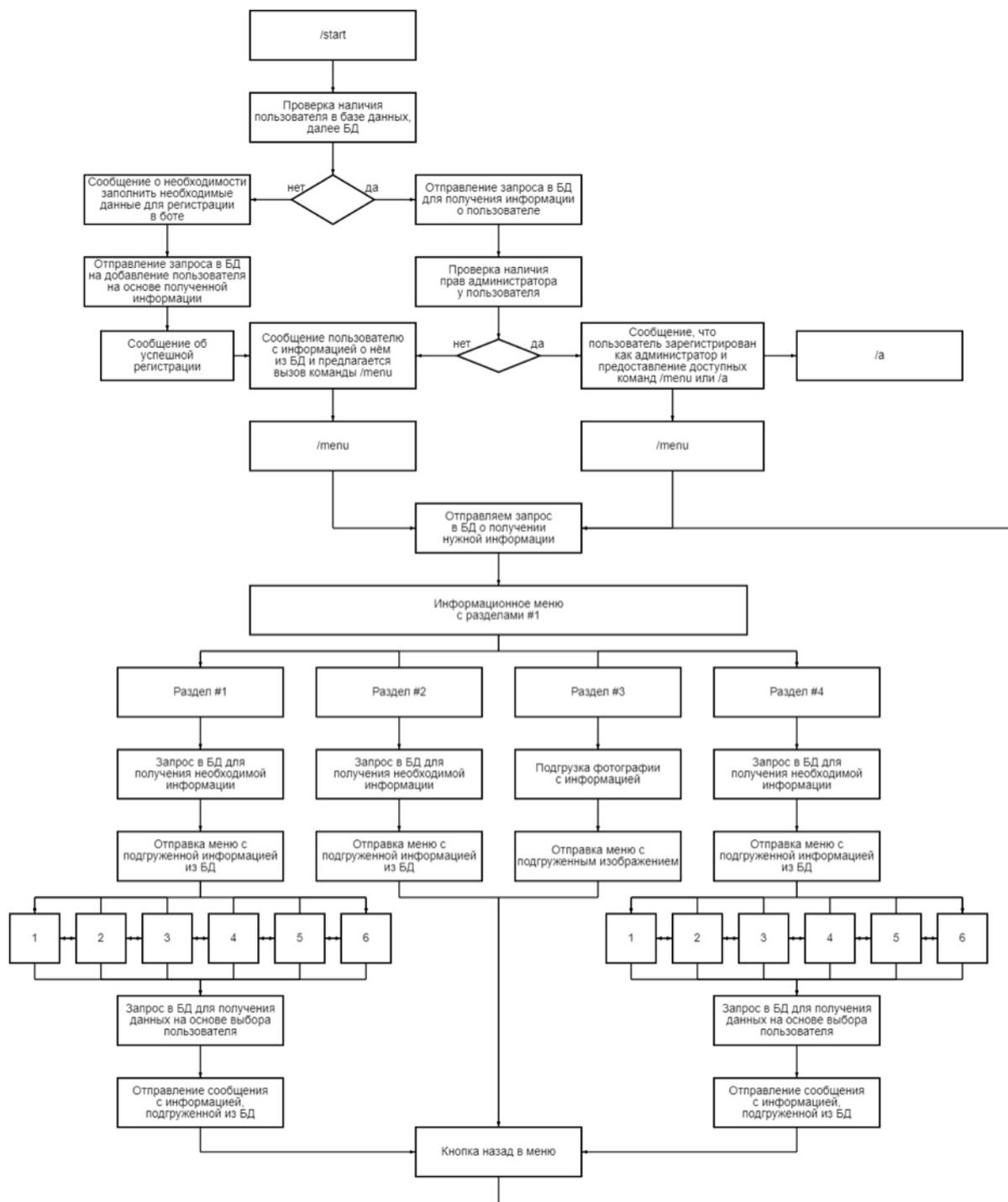


Рис. 1. Схема работы пользовательского функционала интеллектуального помощника «Цифровой староста»

Источник: рисунок авторов

После заполнения требуемых данных пользователя в базу и исходя из этого исходит отправка запроса в базу данных для до- бавления пользователя, учитывая в параметрах до- мление об успешной регистрации. Если при запроса введённые им данные. После данной вызове команды /start ответ из базы данных яв- процедура база данных возвращает ответ о до- ляется положительным, то отправляется запрос в

базу данных для получения информации о пользователе. Согласно ответу из базы данных происходит проверка наличия прав администратора у пользователя. Если права администратора отсутствуют, то пользователю со стороны чат-бота отправляется информация из базы данных о нём и предлагается вызвать пользовательскую команду /menu для возможности вызова основного пользовательского функционала чат-бота. Если у пользователя присутствуют права администратора, то чат-бот отправляет сообщение с информацией, что пользователь зарегистрирован как администратор и ему предоставляется список доступных команд, таких как /menu для вызова основного пользовательского функционала чат-бота и /a для вызова функционала администратора.

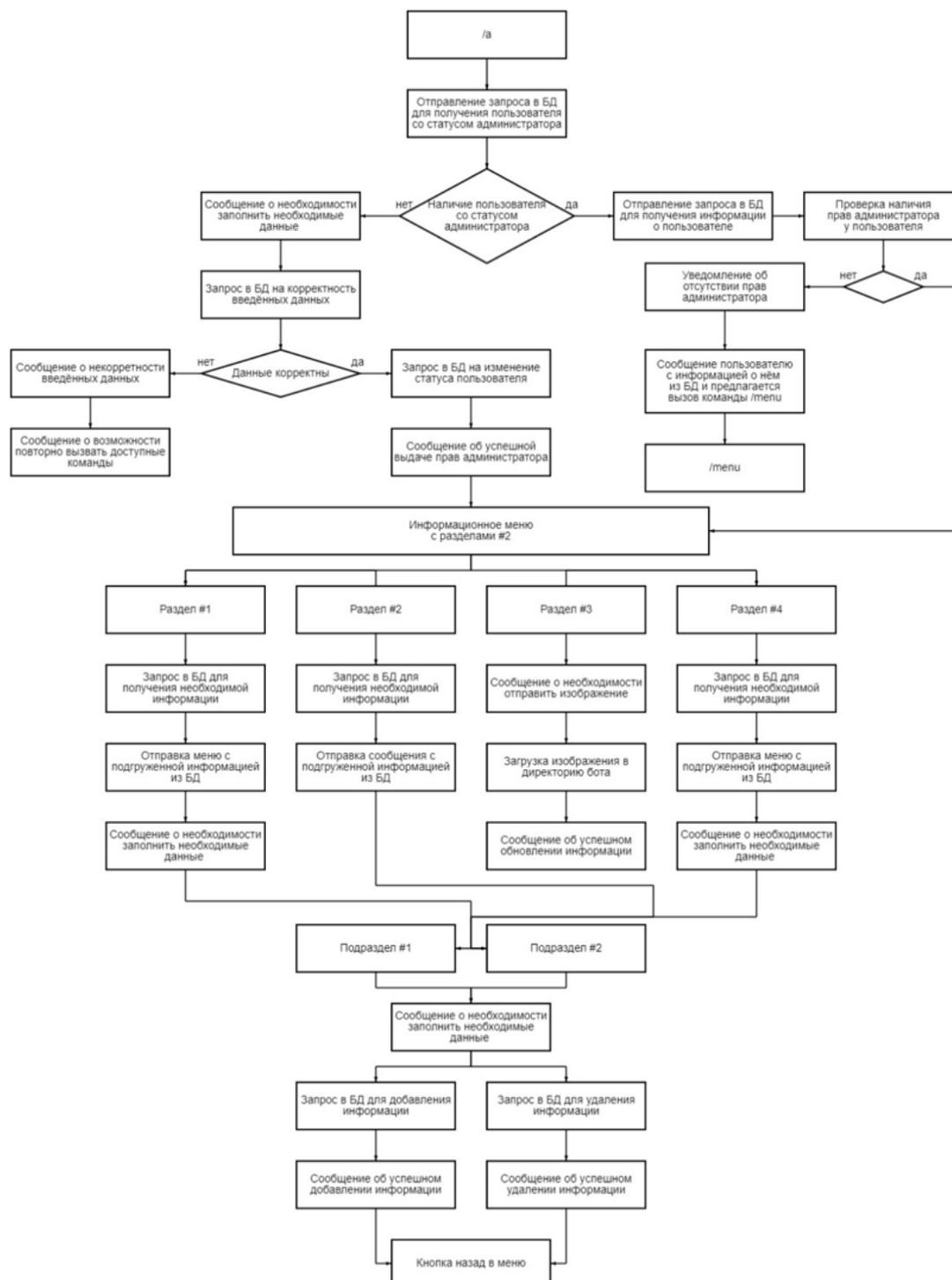


Рис. 2. Схема работы пользовательского функционала интеллектуального помощника «Цифровой староста»

Источник: рисунок авторов

Команда /menu является основной и общедоступной для зарегистрированных в чат-боте пользователей. При вызове данной команды пользователем отправляется запрос в базу данных для получения необходимых сведений. На основе ответа из базы данных чат-бот отправляет информационное меню с разделами, содержание которого включает в себя информацию из базы данных. Информационное меню включает в себя 4 раздела, при взаимодействии с которыми чат-бот выполняет необходимые действия, исходя из запроса пользователя.

При выборе пользователем раздела #1, раздела #2 и раздела #4 из информационного меню предполагается общий алгоритм работы, который заключается в запросе в базу данных для получения необходимой информации и отправка меню, на основе подгруженных данных из базы данных. Дальнейшая логика для раздела #1 и раздела #4 является одинаковой. К отправленному меню на основе подгруженной информации из базы данных прикрепляются подразделы, с которыми пользователь может взаимодействовать. При использовании пользователем одного из подразделов меню отправляется запрос в базу данных на основе выбора подраздела для получения необходимой информации. Далее со стороны чат-бота происходит отправление сообщения с подгруженной информацией из базы данных. Важно отметить, что присутствует возможность перемещаться между подразделами с помощью пагинации. При взаимодействии с пагинацией происходит повторение алгоритма взаимодействия с одним из подразделов, описанного выше.

При выборе пользователем раздела #3 вместо запроса в базу данных осуществляется подгрузка фотографии с информацией из директории чат-бота и отправка меню с подгруженным изображением.

У каждого раздела есть конечная точка, благодаря которой пользователь может вернуться обратно в информационное меню с разделами, которое вызывается командой /menu без необходимости повторного вызова данной команды.

Далее рассмотрим алгоритм и принципы работы административного функционала интеллектуального помощника «Цифровой староста».

### **Описание схемы работы административного функционала**

Схематично функционирование административного функционала интеллектуального помощника «Цифровой староста» представлено на рисунке 2.

Для начала функционирования панели администратора необходимо вызвать команду /a. После вызова пользователем данной команды происходит отправление запроса в БД для получения пользователя со статусом администратора. Если база данных возвращает отрицательный ответ, то пользователю приходит сообщение о необходимости заполнить данные. После заполнения данных пользователем производится запрос в БД на корректность введенных данных. Если данные некорректны, то со стороны чат-бота пользователю отправляется сообщение о некорректности введенных данных и возможности повторно вызвать доступные команды. Если данные корректны, то происходит запрос в базу данных на изменение статуса пользователя, после чего пользователю приходит сообщение об успешной выдаче прав администратора и отправляется информационное меню с разделами. Если БД возвращает положительный ответ, то отправляется запрос в базу данных для получения информации о пользователе. Далее происходит проверка наличия прав администратора у пользователя. Если права отсутствуют, то со стороны чат-бота приходит уведомление об отсутствии прав администратора, затем пользователю отправляется сообщение с информацией о нём из базы данных и предлагается вызов команды /menu. Если у пользователя присутствуют права администратора, согласно ответу из БД, пользователю отправляется информационное меню с разделами.

Команда /a является закрытой для общего доступа. При вызове данной команды пользователем отправляется информационное меню с разделами, содержание которого включает в себя возможности для взаимодействия с базой данных. Данное информационное меню включает в себя 4 раздела, при взаимодействии с которыми чат-бот выполняет необходимые действия и отправляет необходимые запросы в базу данных. При выборе пользователем раздела #1, раздела #2 и раздела #4 из информационного меню предполагается общий алгоритм работы, который на первом этапе заключается в запросе в базу данных для получения необходимой информации. Далее для раздела #1 и раздела #4 предполагается схожая логика, которая заключается в отправке меню с подгруженной информацией из

БД и уведомлении о необходимости заполнить нужные данные. Для раздела #2 после запроса на получение необходимой информации сразу происходит отправка сообщения с подгруженными данными из БД без необходимости заполнения пользователем необходимых данных. Для раздела #3 предусмотрена отдельная логика, которая заключается в следующих действиях: чат-бот отправляет пользователю сообщение о необходимости отправить изображение. После отправки изображения происходит его загрузка в директорию бота. Затем чат-бот уведомляет пользователя об успешном обновлении информации.

После выполнения первичной логики у каждого раздела есть подраздел #1 и подраздел #2, при взаимодействии с которыми чат-бот отправляет нужные запросы в БД. Алгоритм при взаимодействии с данными подразделами включает в себя общий пункт, который заключается в отправке сообщения о необходимости заполнить нужные данные. Далее исходя из выбора пользователем подраздела, выполняются соответствующие запросы в базу данных. При выборе подраздела #1 происходит запрос в БД для добавления информации и затем чат-бот отправляет сообщение об успешном выполнении команды. Если же пользователю выбрал подраздел #2, то в случае заполнения им данных выполняется запрос в БД для удаления информации.

У каждого раздела есть конечная точка, благодаря которой пользователь может вернуться обратно в информационное меню с разделами, которое вызывается командой /a без необходимости повторного вызова данной команды.

Схема, представленная на рисунке 2, показывает логику работу чат-бота, а также демонстрирует его удобную навигацию. Права пользователей и

администраторов четко разграничены, за счет этого доступ к конфиденциальной информации будет только у человека с правами администратора. Для удобства пользования были предусмотрены команды, которые позволят вернуться к главной странице, посредством использования одной команды.

Внедрение чат-бота в вузовской среде позволит, на наш взгляд, получить следующие эффекты:

- повысить информированность студентов;
- повысить вовлеченность студентов в университетскую жизнь;
- сократить нагрузку на старост и административные подразделения университета;
- оптимизировать образовательный процесс;
- повысить доступность информации;
- сократить период адаптации первых курсов и иностранных студентов;
- интегрированность с существующими системами вуза.

### Выводы

Исследование показало, что в условиях цифровой экономики возрастает роль чат-ботов. Благодаря их использованию снижается риск потери информации, улучшается взаимодействие внутри организации и с внешними контрагентами и клиентами. За счет автоматизации некоторых процессов с применением чат-ботов количество человеко-часов, затрачиваемых на решение рутинных задач и передачу информации между отделами заметно снижается. Таким образом, внедрение цифровых помощников в рабочие процессы упрощает не только решение текущих задач бизнеса, но и имеет перспективы развития в будущем.

### Список источников

1. Использование чат-ботов... 2019 — Использование чат-ботов в образовательном процессе / А. С. Аристова, Ю. С. Безносок, П. К. Ведицер, Н. Е. Воронович // The 2th International Conference on Digitalization of (DSEME-2019), December 05-06, 2019, Yekaterinburg, Russian Federation. Текст : электронный. URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82473/1/978-80-88327-04-2\\_017.pdf?ysclid=m6jaojfmml453738023](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82473/1/978-80-88327-04-2_017.pdf?ysclid=m6jaojfmml453738023) (дата обращения 19.12.2025).
2. Мирошниченко 2024 — *Мирошниченко М. А.* Современные аспекты управления знаниями и документами в период цифровой трансформации / М. А. Мирошниченко, Н. Н. Козлов, М. С. Самкова. EDN: ZNHYRQ // Вестник Академии знаний. 2024; 4:607–612. ISSN: 2304-6139; eISSN: 2687-0983.
3. Морковкин 2013 — *Морковкин Д. Е.* Организационное проектирование системы управления знаниями. EDN: TAILDD // Образовательные ресурсы и технологии = Educational Resources and Technologies. 2013; 274–80. eISSN: 2312-5500.
4. Davenport 1998 — *Davenport T. & Prusak L.* Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press Hubl., 1998. DOI: 10.1145/348772.348775.

5. Hussain 2019 — *Hussain Sh. & Ginige A.* Extending a Conventional Chatbot Knowledge Base to External Knowledge Source and Introducing User Based Sessions for Diabetes Education. DOI:10.4018/978-1-5225-6023-4.ch015 // *Enabling Technologies and Architectures for Next-Generation Networking Capabilities*. 2019. Pp. 333–343. ISBN: 9781522560241.
6. Cherniak 2025 — *Cherniak K.* Chatbot Statistics: What Businesses Need to Know About Digital Assistants. Текст : электронный // Master of Code : сайт. 04.01.2025. URL: <https://masterofcode.com/blog/chatbot-statistics> (дата обращения 19.12.2025).
7. Nonaka 2001 — *Nonaka I., Teece D.* Managing industrial knowledge: Creation, Transfer and Utilization. London : SAGE Publication, 2001. ISBN: 9780761954996.
8. Stöhr 2024 — *Stöhr Ch., Ou A. W., Malmström H.* Perceptions and usage of AI chatbots among students in higher education across genders, academic levels and fields of study. DOI: 10.1016/j.caeai.2024.100259 // *Computers and Education: Artificial Intelligence*. 2024; 7:100259.
9. Strategic foresight, knowledge... 2025 — Strategic foresight, knowledge management, and open innovation: Drivers of new product development success. By Muhammad Faraz Mubarak, Giedrius Jucevicius, Mubarra Shabbir, Monika Petraite, Morteza Ghobakhloo, Richard Evans. DOI: 10.1016/j.jik.2025.100654 // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025; 10(2):2025.
10. Zatsman 2023 — *Zatsman I.* Transformation of the Ackoff's hierarchy in the scientific paradigm of informatics. DOI: 10.14357/19922264230315 // *Informatics and Applications*. 2023; 17(3):107–113.

### References

1. Ispol'zovaniye chat-botov v obrazovatel'nom protsesse [Using Chatbots in the Educational Process]. By A. S. Aristova, Yu. S. Beznosyuk, P. K. Vediker, N. E. Voronovich. *The 2nd International Conference on Digitalization of (DSEME-2019)*, December 05-06, 2019, Yekaterinburg, Russian Federation. Text : electronic. Available at [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82473/1/978-80-88327-04-2\\_017.pdf?ysclid=m6jaojfmml453738023](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82473/1/978-80-88327-04-2_017.pdf?ysclid=m6jaojfmml453738023) (accessed 12/19/2025) (in Russ.).
2. Miroshnichenko M. A. Sovremennyye aspekty upravleniya znaniyami i dokumentami v period tsifrovoy transformatsi [Modern aspects of knowledge and document management during digital transformation]. By M. A. Miroshnichenko, N. N. Kozlov, M. S. Samkova. EDN: ZNHYRQ. *Vestnik Akademii znaniy*. 2024; 4:607–612. ISSN: 2304-6139; eISSN: 2687-0983 (in Russ.).
3. Morkovkin D. E. Organizatsionnoye proyektirovaniye sistemy upravleniya znaniyami [Organizational design of the knowledge management system]. EDN: TAILDD. *Educational Resources and Technologies*. 2013; 274–80. eISSN: 2312-5500 (in Russ.).
4. Davenport T. & Prusak L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press Hubl., 1998. DOI: 10.1145/348772.348775.
5. Hussain Sh. & Ginige A. Extending a Conventional Chatbot Knowledge Base to External Knowledge Source and Introducing User Based Sessions for Diabetes Education. DOI:10.4018/978-1-5225-6023-4.ch015. *Enabling Technologies and Architectures for Next-Generation Networking Capabilities*. 2019. Pp. 333–343. ISBN: 9781522560241.
6. Cherniak K. Chatbot Statistics: What Businesses Need to Know About Digital Assistants. Текст : электронный. *Master of Code* : сайт. 04.01.2025. URL: <https://masterofcode.com/blog/chatbot-statistics> (accessed 12/19/2025).
7. Nonaka I., Teece D. *Managing industrial knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London : SAGE Publication, 2001. ISBN: 9780761954996.
8. Stöhr Ch., Ou A. W., Malmström H. Perceptions and usage of AI chatbots among students in higher education across genders, academic levels and fields of study. DOI: 10.1016/j.caeai.2024.100259. *Computers and Education: Artificial Intelligence*. 2024; 7:100259.
9. Strategic foresight, knowledge management, and open innovation: Drivers of new product development success. By Muhammad Faraz Mubarak, Giedrius Jucevicius, Mubarra Shabbir, Monika Petraite, Morteza Ghobakhloo, Richard Evans. DOI: 10.1016/j.jik.2025.100654. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025; 10(2):2025.
10. Zatsman I. Transformation of the Ackoff's hierarchy in the scientific paradigm of informatics. DOI: 10.14357/19922264230315. *Informatics and Applications*. 2023; 17(3):107–113.

Информация об авторах:

**Кокуйцева Татьяна Владимировна** — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 4758-9396, AuthorID (РИНЦ):

633424; **Чурина Ксения Юрьевна, Алымов Игорь Алексеевич, Баталин Кирилл Александрович** — студенты 2-го курса бакалавриата.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия.

**Морозов Никита Николаевич** — студент 2 курса бакалавриата управления, бизнеса и права. Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт международных экономических связей» (ИМЭС), ул. Мосфильмовская, 35, Москва, 119330, Россия.

*Information about the authors:*

**Kokuytseva Tatyana V.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 4758-9396, AuthorID (RINTS): 633424; **Churina Ksenia Yu., Alymov Igor A., Batalin Kirill A.** — 2nd-year undergraduate students.

Authors' Place of Employment: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, 117198, Russia.

**Morozov Nikita N.** — 2nd-year undergraduate student of Management, Business and Law. Institute of International Economic Relations, Mosfilmovskaya St., 35, Moscow, 119330, Russia.

*Статья поступила в редакцию 08.02.2025; одобрена после рецензирования 18.02.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 02/08/2025; approved after reviewing 02/18/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 103–112.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 103–112.

Обзорная статья

УДК: 330.341.13; 336.027

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.12

### Коммерциализация финансовых технологий в условиях цифровой трансформации экономики: семантический обзор литературы

**Егор Игоревич Викторов** — Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия.  
[Viktorov.Egor.Igorevich@yandex.ru](mailto:Viktorov.Egor.Igorevich@yandex.ru), <https://orcid.org/0009-0009-0548-0473>

**Аннотация.** Цифровая трансформация, усиленная глобальными кризисами, актуализировала разрыв между стремительным развитием финтеха и институциональной инерцией: технологические прорывы сталкиваются с консервативными регуляторными рамками, несовместимостью локальных решений с международными стандартами и доминированием банков с госучастием в российской системе. На основе семантического анализа научных работ с применением метода ментальных карт предложен «зеркальный» метод, раскрывающий противоречие между универсальными моделями коммерциализации и отраслевой спецификой финтеха: киберрисками, особенностями патентования алгоритмов, необходимостью синхронизации с «смарт-регулированием». Выделены исследовательские направления, где диалектика технологий и институтов проявляется ярче всего: оптимизация бизнес-моделей в условиях санкционного давления, этические коллизии интеграции ИИ в финансы, а также разработка гибридных стратегий, преодолевающих разрывы между инновационным потенциалом и правовой инерцией. Особое внимание уделяется влиянию цифровых экосистем на конкурентную среду и устойчивость финансовых институтов. Подчеркивается необходимость баланса противоположностей: скорости технологического развития и устойчивости рынка, глобальных трендов и национальной специфики, инновационной гибкости и регуляторной предсказуемости, что формирует основу для адаптивной коммерциализации в условиях динамики финансового сектора.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, финтех, финансовые технологии, коммерциализация, НИОКР, жизненный цикл, экосистемы, риски.

**Для цитирования:** Викторов Е. И. Коммерциализация финансовых технологий в условиях цифровой трансформации экономики: семантический обзор литературы.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.12 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 103–112.

JEL: G2; O3

Review article

[Commercialization of fintech in the context of the digital transformation of the economy: a semantic literature review](#)

**Egor I. Viktorov** — Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia. [Viktorov.Egor.Igorevich@yandex.ru](mailto:Viktorov.Egor.Igorevich@yandex.ru), <https://orcid.org/0009-0009-0548-0473>

**Abstract.** The digital transformation, intensified by global crises, has highlighted the gap between the rapid development of fintech and institutional inertia: technological breakthroughs face conservative regulatory frameworks, the incompatibility of local solutions with international standards, and the dominance of state-owned banks in the Russian financial system. Based on a semantic analysis of scientific works using the mind mapping method, a «mirror» approach is proposed, revealing the contradiction between universal commercialization models and the industry-specific characteristics of fintech, such as cyber risks, the peculiarities of algorithm patenting, and the need for synchronization with «smart regulation». Key research areas where the dialectics of technology and institutions manifest most vividly are identified: the optimization of business models under sanctions pressure, ethical dilemmas in AI integration into finance, and the development of hybrid strategies that bridge the gap between innovation potential and legal inertia. Particular attention is given to the impact of digital ecosystems on the competitive environment and the resilience of financial institutions. The necessity of balancing opposing forces is emphasized: the speed of technological development and market stability, global trends and national specificities, innovation flexibility and regulatory predictability, all of which form the foundation for adaptive commercialization in the dynamic financial sector.

**Key words:** digital transformation, fintech, financial technologies, commercialization, R&D, life cycle, ecosystems, risks

**For citation:** Viktorov E. I. Commercialization of fintech in the context of the digital transformation of the economy: a semantic literature review. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.12. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 103–112 (in Russ.).

JEL: G2; O3

## Введение

В последние десятилетия цифровая трансформация изменила практически все аспекты финансовой деятельности. От новых платформ для онлайн-банкинга до автоматизированных систем управления активами — финтех стал неотъемлемой частью финансовой индустрии, и его влияние продолжает расти. Пандемия COVID-19 еще больше ускорила этот процесс, подчеркнув важность гибких и доступных финансовых решений в условиях глобальной неопределенности<sup>2</sup>. Это подтверждают данные о росте количества финтех-стартапов в Северной и Южной Америке с 5 686 в 2018 году до 11 651 в 2023 [Alt 2024]. Новым витком для РФ стало санкционное давление, актуализировавшее программы импортозамещения, в которые входит и область финансовых технологий<sup>3</sup>.

Однако коммерциализация финансовых технологий сталкивается с фундаментальным противоречием: между скоростью технологических изменений и инерцией институциональных систем [Митенков 2024]. С одной стороны, финтех-стартапы, ориентированные на блокчейн и ИИ, требуют гибких регуляторных рамок для быстрого масштабирования. С другой, государственные органы, обеспокоенные рисками кибермошенничества и утечек данных, ужесточают требования к комплаенсу, замедляя вывод продуктов на рынок [Zetsche 2020]. Это противоречие усугубляется в условиях импортозамещения: локализация технологий повышает безопасность, но ограничивает доступ к международным стандартам. Например, российские разработки в области

цифрового рубля находятся на стадии активного тестирования, однако их использование в международных расчетах затруднено санкциями и несовместимостью с западными платежными системами<sup>4</sup>.

Цель работы — систематизировать существующие подходы к коммерциализации финтеха через призму семантического анализа литературы, выделив ключевые тенденции и пробелы.

Научная новизна: впервые предложен комбинированный подход, интегрирующий семантический анализ, двухуровневую классификацию (универсальные и отраслевые исследования) и визуализацию данных с помощью метода ментальных карт. Это позволяет систематизировать разнородные источники, преодолевая терминологические и концептуальные барьеры между общеэкономическими исследованиями коммерциализации и узкоспециализированными работами по финтеху.

## Методология

Исследование базировалось на выборке из более чем 130-и статей, отфильтрованных по критериям: уровень журналов не ниже K2, публикации после 2018 года. В итоге проанализировано 74 работы из ResearchGate, ScienceDirect, MDPI, Elibrary и других агрегаторов. Использован авторский подход, включающий сравнительный анализ общеэкономических исследований коммерциализации с отраслевыми в сфере финтеха, классификацию публикаций, выделение ключевых направлений и применение семантического фильтра. Для визуализации использовался метод ментальных карт. Выделенные направления дедуктивно углублены. Ограничениями стали отсутствие доступа к некоторым материалам и временные рамки (с 2018 года).

## Результаты

Наиболее существенным результатом инновационной деятельности принято считать экономический эффект [Fritsch 2017]. Но крупные вложения в научно-исследовательские и опытно-кон-

1 © Е. В. Викторов, 2025

Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 103–112.

2 Эрик Ф. Финтех и будущее финансов / Э. Фейен, Х. Натараджан и М. Саал. The World Bank, 2022. 11 с. Текст: электронный. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/11ea23266a1f65d9a08cbe0e9b072c89-0430012022/related/FoF22-Russian.pdf> (дата обращения: 08.12.2024).

3 Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов / Центральный банк Российской Федерации, 2024. Текст: электронный. 101 с. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr\\_2025\\_2027.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr_2025_2027.pdf) (дата обращения: 08.12.2024).

4 Полная версия исследования «3x10 трендов на 2023 год» // Ассоциация ФинТех2023. Текст: электронный // Ассоциация Финтех: официальный сайт. 03.03.2023. URL: <https://www.fintechru.org/analytics/polnaya-versiya-issledovaniya-aft-3kh10-trendov-na-2023-god/> (дата обращения: 13.02.2025).

структурские работы (НИОКР) и даже разработка изобретений в этом процессе не создают доход априори. Исследование влияния НИОКР на капитализацию компаний выявляет средне-слабую взаимосвязь: «Величина затрат на исследования и разработки не в полной мере отражает ту часть активов компании, которые будут капитализироваться в реальности. Затраты на исследования и разработки еще не означают, что у компании появится реальный доход, генерируемый нематериальным активом» [Чернова 2019]. Важный аспект, выводящий экономическую пользу инновационных технологий на новый уровень, связан с их практическим применением и внедрением в экономику — коммерциализация технологий. В широком смысле эту деятельность можно определить как процесс преобразования новшества в инновацию путем соблюдения алгоритмических шагов, направленных на получение коммерческого результата. Однако для целей данного исследования такое определение не подходит. Целесообразно будет сделать акцент на том, что процесс коммерциализации — это совокупность действий, направленных на достижение коммерческого результата, происходящих от этапа НИОКР до выхода на рынок готового продукта. Такое определение расширяет понятие коммерциализации до ранних этапов жизненного цикла продукта. Это связано с тем, что в рыночных моделях инновации создаются компаниями для реализации права использования или распоряжения объектом интеллектуальной собственности (ОИС), созданным в результате НИОКР. В таком подходе к терминологии важной деталью также становится триада маркетинг-инновации-предпринимательство, синергия элементов которой вносит существенный вклад в формирование ценности конечного продукта и напрямую влияет на коммерциализацию [Risitano 2023].

Одним из динамично развивающихся направлений инновационного роста являются финансовые технологии. В истории финтех-сектора прослеживается инерционный скачок, берущий начало в 20 веке, рост продолжается и сейчас с нарастающей скоростью, близкой к экспоненте. Российская Федерация, хотя и является относительно молодым государством по сравнению с западными странами, демонстрирует высокий уровень принятия финансовых технологий среди потребителей. Это подтверждается глобальным индексом фин-

тех, где Россия занимает одно из ведущих мест с показателем 82 %, уступая лишь Индии и Китаю (по 87 %)⁵. Несмотря на значительные успехи в цифровизации и развитии информационных технологий, процесс коммерциализации финтех-решений сталкивается с уникальными вызовами, обусловленными национальными и институциональными барьерами, а также историко-культурными особенностями и сравнительной незрелостью рыночных институтов [Васильева 2023].

Внедрение инноваций в хозяйственную систему является многофакторной проблемой для экономической науки. С одной стороны, существует обширный пласт исследований, касающихся коммерциализации технологий как рыночного процесса в целом, с другой стороны, только небольшое число работ посвящено отдельным отраслям промышленности, например, космической, автомобильной или добывающей. Финансовому сектору уделяется еще меньше внимания. Такой исследовательский тренд может иметь объективные предпосылки, например, востребованность обобщенных и универсальных работ для формирования методологической основы предметной области. Однако анализ рыночных тенденций в таком контексте не может охватить все специфические черты, присущие отдельным отраслям, которые нужно учитывать в процессах коммерциализации. По этой причине для формирования адекватного представления о предметной области, а также для создания новых подходов к коммерциализации следует изначально обращаться к литературе, посвященной исследованиям общеэкономических закономерностей коммерциализации, а затем к профильным работам, касающимся финтеха.

Потребность российской науки в исследованиях отраслевой коммерциализации обосновывается разницей в процессах коммерциализации между моделями либеральных экономик и отечественными постулатами. В западных инновационных системах венчурные фонды играют ключевую роль в финансировании высокотехнологичных проектов, а стартапы часто выступают основными источниками новых технологических решений [Рогаткин 2024]. В отечественной же модели главные носители капитала и пользователи

5 Global FinTech Adoption Index 2019. Текст : электронный // EY : website URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/ey-global-fintech-adoption-index-2019](https://www.ey.com/en_gl/ey-global-fintech-adoption-index-2019) (дата обращения: 03.12.2024). Требуется регистрация.

финансовых технологий — банки, в т. ч. с государственным участием, что важно учитывать в исследованиях рынка РФ [Соколинская 2020].

В ходе анализа публикаций был разработан подход, предусматривающий сопоставление данных из общих исследований по коммерциализации с аспектами, относящимися к изучаемой области, которые предварительно разделяются на отдельные блоки. Эти блоки анализируются для выявления сходных характеристик между общей и специализированной коммерциализацией, затем проводится синтез, отсеивающий неподходя-

щие исследования. Подход позволяет отнести отдельные работы в области финтеха к процессам коммерциализации (рисунок 1). Метод базируется на предположении, что различия в терминологии, используемой в разных экономических и национальных контекстах, затрудняют однозначное включение исследований в предметную область. Инструмент может быть также применен к другим инновационным областям для анализа литературы, исследования которых не имеют устоявшейся академической типизации направлений.



Рис. 1. Подход к анализу литературы по коммерциализации технологий в областях, опережающих конъюнктуру

Источник: составлено автором

Вначале формируются два портфеля академических статей — целевой и вспомогательный. В данном контексте первый пул — это универсальные работы по коммерциализации технологий, не привязанные к определенной области, а целевые — это отраслевые исследования. На втором этапе статьи из вспомогательной выборки

классифицируются по отдельным направлениям, исходя из устоявшегося в академических кругах представления. Следует отметить: чем однороднее выделенные направления, тем точнее итоговый анализ. Затем, аналогичным образом проводится типизация целевой выборки, с учетом паттернов вспомогательной.

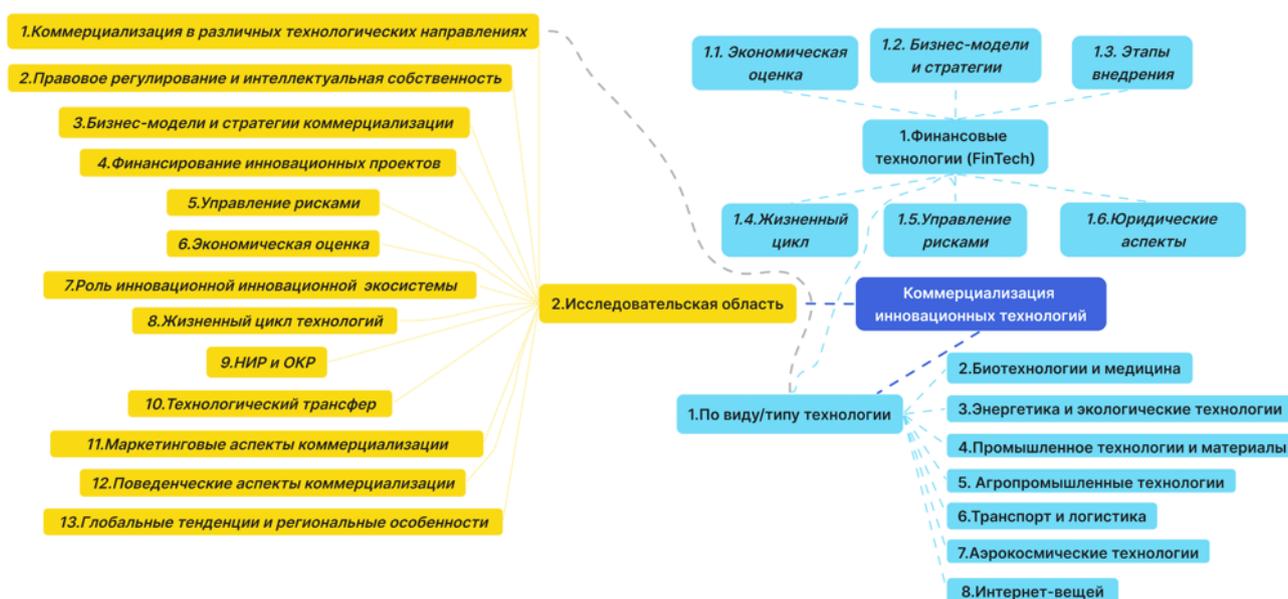


Рис. 2. Предметная область коммерциализации финансовых технологий

Источник: составлено автором

На финальном этапе направления вспомога- тельной выборки накладываются на целевую,

итогом может стать несколько групп статей, не коррелирующих с общеэкономическим портфелем, такие несовпадения проходят семантический фильтр, цель которого — отбросить наибольшее количество работ, не относящихся к предметной области. Оставшиеся публикации образуют новые направления. Использование подхода продемонстрировано на рисунке 2.

Левый фрагмент карты (рисунок 2) представляет классификацию работ по направлениям универсальных исследований в области коммерциализации, правый — статьи, разбитые по отраслевым направлениям. В связи с тем, что исследование нацелено на понимание предметной области коммерциализации именно финансовых технологий, в правой части ментальной карты на них сделан основной акцент с дедуктивным углублением и типизацией. Работы в других технологических областях не рассматривались, их выделение предусмотрено для всестороннего понимания.

Исследования в левой части карты фокусируются на универсальных подходах, охватывающих весь жизненный цикл (ЖЦ) технологий разных областей.

Анализ управления инновационными системами через призму их жизненных циклов, включая этапы формирования, роста и зрелости, демонстрирует необходимость системного подхода к коммерциализации [Markard 2020]. Методология технико-экономической оценки (ТЕА), интегрирующая анализ жизненного цикла и затрат, предложена для прогнозирования рентабельности технологических решений [Giacomella 2021]. Роль трансфера знаний между университетами и промышленностью раскрыта в контексте институциональной совместимости и моделей сотрудничества [Arenas 2018]. Влияние маркетинговых инноваций на конкурентоспособность предприятий в условиях Индустрии 4.0 подтверждает важность адаптивных стратегий, включая использование аналитики больших данных [Ungermaп 2018].

Отечественные исследования коммерциализации технологий охватывают широкий спектр проблем. Социокультурные ограничения внедрения инноваций в России, такие как институциональные барьеры и нормативные противоречия, систематизированы в рамках анализа правовой и экономической среды [Аузан 2019]. Управление интеллектуальной собственностью проанализировано в контексте текущих вызовов россий-

ской инновационной системы, сформированы рекомендации по оптимизации патентных стратегий [Мухопад 2023]. Особенности открытых инновационных бизнес-моделей, их проблемы и перспективы развития исследованы в условиях цифровой трансформации [Бек 2018]. Формирование инновационных экосистем в условиях цифровизации раскрывает потенциал межотраслевого взаимодействия и роль государственной поддержки [Бессонова 2021]. Динамика жизненного цикла цифровых активов, факторы их адаптации к рыночным изменениям, смоделированы на основе эмпирических данных [Моделирование процессов изобретательской... 2024].

Российские работы также акцентируют трансфер технологий как инструмент повышения инновационной активности, анализируя его современное состояние и перспективы [Соловьева 2019]. Роль интеллектуальной собственности в структуре инновационного потенциала регионов, включая методы оценки ее вклада, систематизирована в контексте стратегического планирования [Царева 2024].

Универсальные исследования по коммерциализации образуют весомый методологический базис, однако не учитывают специфику отдельных отраслей, жизненный цикл и риски. Это формирует потребность в обращении к более специализированным исследованиям, посвященным конкретным аспектам развития финансовых технологий (правый блок карты, рисунок 2). В ходе анализа было выделено 6 основных областей, на которые необходимо обращать внимание при коммерциализации финансовых технологий: бизнес-модели и стратегии, этапы внедрения, экономическая оценка, юридические аспекты, управление рисками, жизненный цикл.

Анализ взаимосвязи этапов жизненного цикла предприятий и цифровой трансформации банков в Китае выявил ключевые факторы адаптации к технологическим изменениям, включая необходимость пересмотра бизнес-моделей в условиях роста конкуренции со стороны финтех-стартапов [Yongjie 2023]. Исследование подчеркивает риски, связанные с интеграцией устаревших систем (legacy-систем) и недостаточной цифровой зрелостью персонала.

Систематизация угроз кибербезопасности в финтехе, таких как атаки на API-интерфейсы и уязвимости облачных решений, позволила разрабо-

тать модель оценки рисков для платежных сервисов и платформ P2P-кредитования [Kaur 2021]. Дополняющий эти выводы систематический обзор новых рисков выделяет три ключевые категории угроз: технологические (сбои блокчейн-инфраструктуры, утечки больших данных), регуляторные (несоответствие требованиям GDPR и MiCA) и операционные, включая мошенничество с использованием ИИ-голосовых клонов [Jain 2023].

Концепция «смарт-регулирования» финтеха охватывает регуляторные песочницы для тестирования инноваций, динамические лицензионные режимы и механизмы кросс-границного сотрудничества регуляторов. Эти инструменты направлены на баланс между стимулированием инноваций и минимизацией системных рисков [Zetzsche 2020].

Оценка стоимостной значимости финансовых технологий через анализ патентных ландшафтов (2003–2017 гг.) с применением алгоритмов машинного обучения показала, что 57.8% заявок подаются компаниями из нефинансового сектора, что подчеркивает межотраслевой характер технологий и их трансформационное влияние на традиционные финансовые институты [Chen 2019].

Важным вкладом в исследование коммерциализации финтеха стала работа 2024 года, в которой смоделирован индекс качества финтех-патентов (FPQI) для оценки 16 тыс. патентов за 20 лет. Модель FPQI интегрирует шесть параметров: количество пунктов формулы изобретения, обратное цитирование (патентное и непатентное), прямое цитирование, размер патентного семейства и классы МПК. Формула индекса:  $PQ_j = \sum_i w_i y_{ij}$ , где веса  $w_i$  рассчитываются через факторные нагрузки  $\lambda_i$  [Dehghani 2023].

Тем не менее, у модели есть ограничения, выражающиеся в невозможности ее применения на ранних этапах жизненного цикла продукта — по крайней мере, необходимо обладать патентом; вместе с тем показатель прямого цитирования для нового патента не будет объективным, поскольку он становится релевантным лишь по истечении  $n$  лет.

### Обсуждения

В ходе анализа литературы были выделены уникальные черты, присущие финансовым технологиям. Во-первых, специфические риски, возникающие в процессе коммерциализации таких решений, например, риски, связанные с кибер-

безопасностью, охраной персональных данных и т. д. [Jović 2022; Kaur 2021, 103–122].

Во-вторых, финансовые технологии обладают уникальной спецификой, особенно в контексте их охраны как результатов интеллектуальной деятельности. Большая часть решений охраняется в форме программ для ЭВМ. Согласно данным Росстата за 2023 год, в секторе финансовых услуг (без учета страхования и пенсионного обеспечения) 44 % используемых объектов интеллектуальной собственности (ОИС) составляют программы для ЭВМ, а 32 % — ноу-хау<sup>1</sup>. Компьютерные программы крайне сложно, а иногда и невозможно зарегистрировать в качестве изобретений или полезных моделей. Это связано с требованиями патентного права, которое часто не признает алгоритмы и программные решения патентоспособными объектами. Тем не менее, компании стремятся патентовать свои разработки, так как это упрощает защиту интересов в суде. Вместе с тем, патенты на изобретения действуют 20 лет, тогда как программы для ЭВМ защищаются всего 10 лет (при условии их госрегистрации в Федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности — ФОИВИС). Хотя авторское право на программы сохраняется в течение жизни создателя и 70 лет после его смерти, отсутствие официального свидетельства о регистрации увеличивает судебные риски, что может быть неприемлемым для масштабных финтех-проектов<sup>2</sup>.

Чтобы обойти ограничения, компании часто оформляют патенты не на саму программу, а на связанные с ней технические решения. Алгоритмы машинного обучения или методы обработки данных могут регистрироваться в классах Международной патентной классификации, относящихся к финансовой инженерии (например, G06Q 40/00 — «Финансовые услуги») [Воронов 2010].

Проблема регистрации компьютерных решений затрагивает не только FinTech, но и другие отрасли экономики. Осознавая ее системный ха-

1 Сведения об использовании интеллектуальной собственности по видам экономической деятельности за 2023 г. Текст : электронный // Роспатент : официальный сайт. URL: <https://rospatent.gov.ru/opendata/7730176088-usingipokved> (дата обращения: 18.11.2024).

2 Российская Федерация : Законы : Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) : федеральный закон от 18.12.2006 № 230-ФЗ. Ст. 1281 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 52 (ч. 1). Ст. 5496. Москва : Юридическая литература, 2006.

рактически, ФОИВИС инициирует корректировки законодательства, направленные на расширение правовой охраны программных продуктов как объектов патентного права. Инициатива подразумевает переработку критериев патентоспособности для алгоритмов и цифровых решений, что должно снизить барьеры для регистрации<sup>3</sup>.

В-третьих, спрос на финансовые технологии в значительной степени связан с универсальными технологиям, и выражается в том, что готовые финтех-решения должны без проблем интегрироваться с трендовыми искусственным интеллектом (ИИ), большими данными, блокчейном и др., либо уже включать в себя эти инновации.

### Заключение (Выводы)

Изучено влияние прорывных финансовых технологий на хозяйственную систему, с акцентом на роль НИОКР и уникальных вызовах при коммерциализации финтех в условиях цифровой трансформации. Анализ подтвердил, что РФ, демонстрируя высокий уровень внедрения финансовых технологий, сталкивается с системными барьерами: доминированием банков с госучастием в экосистеме, киберрисками (атаки на API,

уязвимости облачных решений), а также диспропорциями в области интеллектуальной собственности — 44 % от используемых финансовыми организациями ОИС составляют программы для ЭВМ. Семантический анализ более 130 публикаций выявил терминологический и методологический разрыв между универсальными исследованиями коммерциализации (акцент на жизненном цикле, ROI) и отраслевыми работами по финтеху, где доминируют темы регуляторных песочниц, FATF-стандартов и интеграции с legacy-системами. Для преодоления этой дихотомии предложен «зеркальный» подход, основанный на сопоставлении двух пулов исследований (общеекономических и отраслевых) через ментальные карты и семантический фильтр. Метод позволил выделить ключевые направления: оптимизацию патентных стратегий (регистрация алгоритмов через такие классы МПК, как G06Q 40/00), разработку гибридных бизнес-моделей для совмещения agile-методов и требований ЦБ РФ, а также создание регуляторных дорожных карт, учитывающих санкционное давление и несовместимость цифрового рубля с международными платежными системами. Практическая значимость работы — в инструментарию для синхронизации технологических и институциональных изменений, перспективы включают апробацию подхода в энергетике и медицине и прочих отраслях.

3 ВМЕСТЕ.РФ: Решения в области IT-разработки защитят законодательно. Текст : электронный // Роспатент : официальный сайт. 06.12.2024. URL: <https://rospatent.gov.ru/news/vmeste-rf-06122024> (дата обращения: 08.12.2024).

### Список источников

1. Бек 2018 — Бек Н. Н. Открытые инновационные бизнес-модели и стратегии: особенности, проблемы, перспективы развития / Н. Н. Бек, Л. Р. Гаджаева. EDN: YTFBXW // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика = Moscow University Economics Bulletin. 2018; 1:140–159. ISSN: 0130-0105.
2. Бессонова 2021 — Бессонова Е. А. Формирование инновационной экосистемы в условиях цифровизации / Е. А. Бессонова, Р. М. Батталов. DOI: 10.29039/2409-6024-2021-9-1-221-225. EDN: DDWNPW // Russian Journal of Management. 2021; 9(1):221–225. ISSN: 2409-6024; eISSN: 2500-1469.
3. Васильева 2023 — Васильева Т. В. Анализ современных тенденций на рынке Fintech в России. DOI: 10.17513/fr.43511. EDN: HXEGIS // Фундаментальные исследования. 2023; 11:15–19. ISSN: 1812-7339.
4. Воронов 2010 — Воронов В. С. Финансовые инновации и проблемы адаптации патентных систем. EDN: MWIYUN // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2010; 5:29–40. ISSN: 2073-0802.
5. Воронов 2024 — Воронов В. С. Жизненный цикл коммерциализации цифрового интеллектуального актива на платформе агрегатора-микростока / В. С. Воронов, С. В. Чернявский, Е. И. Викторов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.2.14. EDN: KRWHWC // Вестник МИРБИС. 2024; 2:24–130. eISSN: 2411-5703.
6. Митенков 2024 — Митенков А. В. Теория трансформации системы управления организации. Часть 1. Концепция и методология. Москва : Стройинформиздат, 2024 г. 200 с.
7. Моделирование процессов изобретательской... 2024 — Моделирование процессов изобретательской деятельности в инновационных экосистемах / В. С. Воронов, С. В. Чернявский, Е. И. Викторов, А. А. Шулу. DOI: 10.17223/19988648/67/17. EDN: AYFZNE // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2024; 67:285–299. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.

8. Мухопад 2023 — *Мухопад В. И.* Управление интеллектуальной собственностью в России: проблемы и пути их решения. EDN: SSVVFT // Патенты и лицензии. 2023. № 2. С. 2–13. ISSN: 2413-5631; eISSN: 2415-3850.
9. Рогаткин 2024 — *Рогаткин А. В.* Роль венчурного капитала в поддержке и развитии инновационных стартапов на ранних стадиях. DOI: 10.25726/m2611-3533-1122-l. EDN: QWPFGA // Вопросы природопользования = Environmental Management Issues. 2024; 3(2):128–136. eISSN: 3034-3461.
10. Соколинская 2020 — *Соколинская Н. Э.* Место банков с государственным участием в российском банковском секторе / Н. Э. Соколинская, И. В. Вержбицкий. EDN: PSABTB // Финансовые рынки и банки = Financial Markets and Banks. 2020; 1(63–68). ISSN: 2658-3917.
11. Соловьева 2019 — *Соловьева Ю. В.* Трансфер технологий в России: современное состояние и перспективы развития. DOI: 10.26310/2071-3010.2019.20.66.007. EDN: SKXYGG // Инновации = Innovations. 2019; 5:46–53. ISSN: 2071-3010.
12. Царева 2024 — *Царева Е. Г.* Роль и место интеллектуальной собственности в структуре инновационного потенциала региона / Е. Г. Царева, А. Т. Волков. DOI: 10.33873/2686-6706.2024.19-2.362-383. EDN: MHGDKH // Управление наукой и наукометрия = Science Governance and Scientometrics. 2024; 19(2):362–383. ISSN: 2686-6706; eISSN: 2686-6714.
13. Чернова 2019 — *Чернова О. А.* Затраты на НИОКР как фактор развития потенциала капитализации высокотехнологичных компаний / О. А. Чернова, Е. Л. Михайлова. DOI: 10.26140/anie-2019-0801-0050. EDN: BPXMZH // Азимут научных исследований: экономика и управление = Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration. 2019; 8(1):226–228. ISSN: 2309-1762; eISSN: 2712-8482.
14. Alt 2024 — *Alt R., Fridgen G., Chang Y.* The future of fintech – Towards ubiquitous financial services. DOI:10.1007/s12525-023-00687-8 // Electronic Markets. 2024; 4(1):3.
15. Arenas 2018 — *Arenas J. J., González D.* Technology transfer models and elements in the university-industry collaboration. DOI:10.3390/admsci8020019 // Administrative Sciences. 2018; 8(2):19.
16. Chen 2019 — *Chen M. A., Wu Q., Yang B.* How valuable is FinTech innovation? DOI:10.1093/rfs/hhy130 // The Review of Financial Studies. 2019; 32(5):2062–2106.
17. Dehghani 2023 — *Dehghani M. A., Karavidas D., Panourgias N., Hutchinson M.* Assessing the quality of financial technology patents through the development of a patent quality index for comparing jurisdictions, technical domains, and leading organizations. DOI:10.1109/TEM.2023.3240620 // IEEE Transactions on Engineering Management. 2023; .PP(99):1-17.
18. Fritsch 2017 — *Fritsch M.* The theory of economic development – An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. DOI:10.1080/00343404.2017.1278975 // Regional Studies. 2017; 51(4):1-2.
19. Giacomella 2021 — *Giacomella L.* Techno-economic assessment (TEA) and life cycle costing analysis (LCCA): Discussing methodological steps and integrability. DOI:10.9770/IRD.2021.3.2(2) // Insights into Regional Development. 2021; 3(2):176–197.
20. Jain 2023 — *Jain R., Kumar S., Sood K., Grima S., Rupeika-Apoga R.* A systematic literature review of the risk landscape in fintech. DOI:10.3390/risks11020036 // Risks. 2023; 11(2):36.
21. Jović 2022 — *Jović Ž., Nikolić I.* The darker side of fintech: the emergence of new risks. DOI:10.2478/zireb-2022-0024 // Zagreb International Review of Economics & Business. 2022; 25(s1):45-63.
22. Kaur 2021 — *Kaur G., Habibi Lashkari Z., Habibi Lashkari A.* Understanding Cybersecurity Management in FinTech: Challenges, Strategies, and Trends. 2021. DOI:10.1007/978-3-030-79915-1. ISBN: 978-3-030-79914-4.
23. Markard 2020 — *Markard J.* The life cycle of technological innovation systems. DOI:10.1016/j.techfore.2018.07.045 // Technological Forecasting and Social Change. 2020; 153:119407.
24. Risitano 2023 — *Risitano M., Quintano M., Castellano S.* Analysing the relevance of value creation in the interconnection amongst entrepreneurship, marketing and innovation: a systematic literature review. DOI: 10.1108/IJEBR-02-2022-0203 // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2023.
25. Ungerman 2018 — *Ungerman O., Dedkova J., Gurinova K.* The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. DOI:10.7441/joc.2018.02.09 // Journal of Competitiveness. 2018; 10(2):132–148.
26. Yongjie 2023 — *Yongjie Z.* Enterprise life cycle, financial technology and digital transformation of banks— Evidence from China. DOI:10.1111/1467-8454.12305 // Australian Economic Papers. 2023; 62(4).
27. Zetzsche 2020 — *Zetzsche D. A., Arner D. W., Buckley R. P., Kaiser-Yücel A.* Fintech toolkit: smart regulatory and market approaches to financial technology innovation. DOI:10.2139/ssrn.3598142 // SSRN Electronic Journal. 2020.

## References

1. Bek N. N. Otkrytyye innovatsionnyye biznes-modeli i strategii: osobennosti, problemy, perspektivy razvitiya [Open innovation business models and strategies: features, problems, development prospects]. By N. N. Bek, L. R. Gadzhaeva. EDN: YTFBXW. *Moscow University Economics Bulletin*. 2018; 1:140–159. ISSN: 0130-0105 (in Russ.).
2. Bessonova E. A. Formirovaniye innovatsionnoy ekosistemy v usloviyakh tsifrovizatsii [Formation of an innovation ecosystem in the context of digitalization]. By E. A. Bessonova, R. M. Battalov. DOI :10.29039/2409-6024-2021-9-1-221-225. EDN: DDWNPW. *Russian Journal of Management*. 2021; 9(1):221–225. ISSN: 2409-6024; eISSN: 2500-1469 (in Russ.).
3. Vasilyeva T. V. Analiz sovremennykh tendentsiy na rynke Fintech v Rossii [Analysis of modern trends in the Fintech market in Russia]. *Fundamental'nyye issledovaniya*. DOI: 10.17513/fr.43511. EDN: HXEGIS. *Fundamental'nyye issledovaniya*. 2023; 11:15–19. ISSN: 1812-7339 (in Russ.).
4. Voronov V. S. Finansovyye innovatsii i problemy adaptatsii patentnykh sistem [Financial innovations and problems of adaptation of patent systems]. EDN: MWIYUN. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2010; 5:29–40. ISSN: 2073-0802 (in Russ.).
5. Voronov V. S. Zhiznennyy tsikl kommersializatsii tsifrovogo intellektual'nogo aktiva na platforme agregatora-mikrostoka [Life cycle of commercialization of a digital intellectual asset on the platform of an aggregator-microstock]. By V. S. Voronov, S. V. Chernyavsky, E. I. Viktorov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.2.14. EDN: KRWHWC. *Vestnik MIRBIS*. 2024; 2:24–130. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
6. Mitenkov A. V. Teoriya transformatsii sistema upravleniya organizatsii. Chast' 1. Kontseptsiya i metodologiya [Theory of transformation of the organization's management system. Part 1. Concept and methodology]. Moscow : Stroyinformizdat Publ., 2024, 200 p.
7. Modelirovaniye protsessov izobretatel'skoy deyatel'nosti v innovatsionnykh ekosistemakh [Modeling of inventive activity processes in innovation ecosystems]. By V. S. Voronov, S. V. Chernyavsky, E. I. Viktorov, A. A. Shulus. DOI: 10.17223/19988648/67/17. EDN: AYFZNE. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2024; 67:285–299. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227 (in Russ.).
8. Mukhopad V. I. Upravleniye intellektual'noy sobstvennost'yu v Rossii: problemy i puti ikh resheniya [Intellectual property management in Russia: problems and solutions]. EDN: SSVVFT. *Patenty i litsenzii*. 2023. No. 2. P. 2–13. ISSN: 2413-5631; eISSN: 2415-3850 (in Russ.).
9. Rogatkin A. V. Rol' venchurnogo kapitala v podderzhke i razvitii innovatsionnykh startupov na rannikh stadiyakh [The Role of Venture Capital in Supporting and Developing Innovative Startups at Early Stages]. DOI: 10.25726/m2611-3533-1122-I. EDN: QWPFGA. *Environmental Management Issues*. 2024; 3(2):128–136. eISSN: 3034-3461.
10. Sokolinskaya N. E. Mesto bankov s gosudarstvennym uchastiyem v rossiyskom bankovskom sektore [The Place of Banks with State Participation in the Russian Banking Sector]. By N. E. Sokolinskaya, I. V. Verzhbitsky. EDN: PSABTB. *Financial Markets and Banks*. 2020; 1(63–68). ISSN: 2658-3917 (in Russ.).
11. Solovieva Yu. V. Transfer tekhnologiy v Rossii: sovremennoye sostoyaniye i perspektivy razvitiya [Technology Transfer in Russia: Current State and Development Prospects]. DOI: 10.26310/2071-3010.2019.20.66.007. EDN: SKXYGG. *Innovations*. 2019; 5:46–53. ISSN: 2071-3010 (in Russ.).
12. Tsareva E. G. Rol' i mesto intellektual'noy sobstvennosti v strukture innovatsionnogo potentsiala regiona [The Role and Place of Intellectual Property in the Structure of a Region's Innovative Potential]. By E. G. Tsareva, A. T. Volkov. DOI: 10.33873/2686-6706.2024.19-2.362-383. EDN: MHGDKH. *Science Governance and Scientometrics*. 2024; 19(2):362–383. ISSN: 2686-6706; eISSN: 2686-6714 (in Russ.).
13. Chernova O. A. Zatraty na NIOKR kak faktor razvitiya potentsiala kapitalizatsii vysokotekhnologichnykh kompaniy [R & D Costs as a Factor in the Development of Capitalization Potential of High-Tech Companies]. By O. A. Chernova, E. L. Mikhailova. DOI: 10.26140/anie-2019-0801-0050. EDN: BPXMZH. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. 2019; 8(1):226–228. ISSN: 2309-1762; eISSN: 2712-8482 (in Russ.).
14. Alt R., Fridgen G., Chang Y. The future of fintech – Towards ubiquitous financial services. DOI:10.1007/s12525-023-00687-8. *Electronic Markets*. 2024; 4(1):3.
15. Arenas J. J., González D. Technology transfer models and elements in the university-industry collaboration. DOI:10.3390/admsci8020019. *Administrative Sciences*. 2018; 8(2):19.
16. Chen M. A., Wu Q., Yang B. How valuable is FinTech innovation? DOI:10.1093/rfs/hhy130. *The Review of Financial Studies*. 2019; 32(5):2062–2106.

17. Dehghani M. A., Karavidas D., Panourgias N., Hutchinson M., O'Reilly P. Assessing the quality of financial technology patents through the development of a patent quality index for comparing jurisdictions, technical domains, and leading organizations. DOI:10.1109/TEM.2023.3240620. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023; .PP(99):1-17.
18. Fritsch M. The theory of economic development – An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. DOI:10.1080/00343404.2017.1278975. *Regional Studies*. 2017; 51(4):1-2.
19. Giacomella L. Techno-economic assessment (TEA) and life cycle costing analysis (LCCA): Discussing methodological steps and integrability. DOI:10.9770/IRD.2021.3.2(2). *Insights into Regional Development*. 2021; 3(2):176–197.
20. Jain R., Kumar S., Sood K., Grima S., Rupeika-Apoga R. A systematic literature review of the risk landscape in fintech. DOI:10.3390/risks11020036. *Risks*. 2023; 11(2):36.
21. Jović Ž., Nikolić I. The darker side of fintech: the emergence of new risks. DOI:10.2478/zireb-2022-0024. *Zagreb International Review of Economics & Business*. 2022; 25(s1):45-63.
22. Kaur G., Habibi Lashkari Z., Habibi Lashkari A. *Understanding Cybersecurity Management in FinTech: Challenges, Strategies, and Trends*. 2021. DOI:10.1007/978-3-030-79915-1. ISBN: 978-3-030-79914-4.
23. Markard J. The life cycle of technological innovation systems. DOI:10.1016/j.techfore.2018.07.045. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020; 153:119407.
24. Risitano M., Quintano M., Castellano S. Analysing the relevance of value creation in the interconnection amongst entrepreneurship, marketing and innovation: a systematic literature review. DOI: 10.1108/IJEBR-02-2022-0203. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2023.
25. Ungerman O., Dedkova J., Gurinova K. The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. DOI:10.7441/joc.2018.02.09. *Journal of Competitiveness*. 2018; 10(2):132–148.
26. Yongjie Z. Enterprise life cycle, financial technology and digital transformation of banks—Evidence from China. DOI:10.1111/1467-8454.12305. *Australian Economic Papers*. 2023; 62(4).
27. Zetzsche D. A., Arner D. W., Buckley R. P., Kaiser-Yücel A. Fintech toolkit: smart regulatory and market approaches to financial technology innovation. DOI:10.2139/ssrn.3598142. *SSRN Electronic Journal*. 2020.

Информация об авторе:

**Викторов Егор Игоревич** — аспирант, федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Российская государственная академия интеллектуальной собственности» (РГАИС), почтовый адрес: ул. Миклухо-Маклая, 55а, Москва, 117279, Россия. Author ID(РИНЦ): 1237460. SPIN-код: 8524-8688.

Information about the author:

**Viktorov Egor I.** – postgraduate, Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS), 55a Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117279, Russia; . Author ID (RSCI): 678520. Author ID (RSCI): 1237460. SPIN code: 8524-8688.

Статья поступила в редакцию 15.01.2025; одобрена после рецензирования 31.01.2025; принята к публикации 28.02.2025.

The article was submitted 01/15/2025; approved after reviewing 01/31/2025; accepted for publication 02/28/2025.

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 113–124.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 113–124.

Научная статья

УДК: 658.15:330.322

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.13

## Адаптация методики финансового анализа при оценке инвестиционной привлекательности девелоперских компаний

Алексей Владимирович Митенков<sup>1,2</sup>, Игорь Евгеньевич Жилкин<sup>1</sup>, Матвей Антонович Рубес<sup>1</sup>

1 Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Москва, Россия.

2 [amit-77@mail.ru](mailto:amit-77@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3146-621X>

**Аннотация.** Анализ финансовой отчетности компаний занимает ключевое место при оценке их справедливой стоимости и инвестиционной привлекательности. Это один из важнейших этапов фундаментального анализа компаний, широко используемого на фондовом рынке. На его основе можно сделать выводы не только о текущем финансовом положении, но и о перспективах развития бизнеса и изменении капитализации рассматриваемой компании, используя методы сравнительной оценки по рыночным мультипликаторам с аналогичными компаниями или доходный подход на основе прогнозов финансовых показателей. Методика финансового анализа широко известна и включает в себя расчет большого количества показателей-коэффициентов, структурный анализ показателей, вертикальный и горизонтальный анализ. Однако стандартные формулы расчета ряда показателей не всегда отражают отраслевую специфику рассматриваемого объекта инвестирования, что может привести к неверным выводам о его инвестиционной привлекательности. Поэтому в рамках оценки инвестиционной привлекательности крупнейших российских девелоперских компаний с позиции частного инвестора были предложены новые подходы к формулам расчета отдельных показателей. Помимо этого, важно обратить внимание на выбор вида финансовой отчетности для проведения анализа. В большинстве случаев для частного инвестора это самый доступный и информативный источник информации о финансово-хозяйственной деятельности объекта инвестирования. Большинство крупных девелоперских компаний функционируют как группа, состоящая из нескольких юридических лиц. Поэтому в качестве источника для проведения финансового анализа должна выбираться консолидированная отчетность по МСФО. Выбор индивидуальной финансовой отчетности по РСБУ отдельных компаний, входящих в группу, не будет отражать всю совокупность операций и также может привести к кардинально неверным выводам об инвестиционной привлекательности объекта инвестирования.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, фундаментальный анализ, анализ финансовой отчетности, рыночные мультипликаторы, финансовые коэффициенты, экономика строительства, расчеты в строительстве.

**Для цитирования:** Митенков А. В. Адаптация методики финансового анализа при оценке инвестиционной привлекательности девелоперских компаний / А. В. Митенков, И. Е. Жилкин, М. А. Рубес. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.13 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 113–124.

JEL: M40

Original article

## Adaptation of the financial analysis methodology in assessing the investment attractiveness of development companies

Alexey V. Mitenkov<sup>3,4</sup>, Igor E. Zhilkin<sup>1</sup>, Matvey A. Rubes<sup>1</sup>

3 National University of Sciences and Technology "MISIS", Moscow, Russia.

4 [amit-77@mail.ru](mailto:amit-77@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3146-621X>

**Abstract.** The analysis of financial statements of companies occupies a key place in assessing their fair value and investment attractiveness. This is one of the most important stages of fundamental analysis of companies, which is widely used in the stock market. Based on it, conclusions can be drawn not only about the current financial situation, but also about the prospects for business development and changes

in the capitalization of the company in question, using methods of comparative assessment by market multipliers with similar companies or a profitable approach based on forecasts of financial indicators. The methodology of financial analysis is widely known and includes the calculation of a large number of indicators-coefficients, structural analysis of indicators, vertical and horizontal analysis. However, standard formulas for calculating several indicators do not always reflect the industry specifics of the investment object in question, which can lead to incorrect conclusions about its investment attractiveness. Therefore, as part of the assessment of the investment attractiveness of the largest Russian development companies from the perspective of a private investor, new approaches to formulas for calculating individual indicators were proposed. In addition, it is important to pay attention to the choice of the type of financial statements for analysis. In most cases, for a private investor, this is the most accessible and informative source of information about the financial and economic activities of the investment object. Most large development companies operate as a group consisting of several legal entities. Therefore, consolidated financial statements in accordance with IFRS should be selected as the source for financial analysis. The choice of individual financial statements according to RAS for individual companies within the group will not reflect the totality of transactions and may also lead to radically incorrect conclusions about the investment attractiveness of the investment object.

**Key words:** investment attractiveness, fundamental analysis, financial reporting analysis, market multipliers, financial coefficients, construction economics, construction calculations.

**For citation:** Mitenkov A. V. Adaptation of the financial analysis methodology in assessing the investment attractiveness of development companies. By A. V. Mitenkov, I. E. Zhilkin, M. A. Rubes. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.13. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 113–124 (in Russ.).

JEL: D70

## Введение

В условиях экономической и геополитической нестабильности принятие инвестиционных решений представляет собой высокорисковый процесс для инвесторов. Важным аспектом таких решений является количественная объективная база экономических показателей, которая полноценно отражает условия хозяйствования предприятия, а также его отраслевую специфику. Задача экономической науки в части данного предмета исследования — обеспечить инвесторам полную, достоверную и объективную информацию для принятия квалифицированного и осознанного решения.

Вопросами повышения эффективности деятельности отраслей промышленности и снижением рисков инвесторов и других стейкхолдеров путем повышения объективности принимаемых решений на основе объективизированных количественных метрик посвящены труды ряда ученых и практиков [Управление экономической эффективностью... 2024; Калинина 2024; Финансовый менеджмент... 2016; Уколов 2023; Уколов 2023а; Жагловская 2024; Механизмы трансформации... 2024; Сборщиков 2024; Складорова 2024].

В процессе исследования подходов к оценке инвестиционной привлекательности девело-

перских компаний<sup>2</sup> авторы применяют методы оценки основанные на анализе финансовой отчетности с расчетом отдельных коэффициентов и их последующим обобщением для комплексной оценки, другие используют как отдельные показатели и коэффициенты, так и данные о динамике стоимости акций для расчета мультипликаторов в целях сравнительной оценки или применения доходного метода. В рамках первого подхода используется информация, раскрываемая в финансовой отчетности компаний, в рамках второго — добавляется биржевая информация.

Так в рамках первого подхода можно отметить работы Н. Е. Фоминой [Фомина 2018] и В. А. Гребенниковой, В. А. Вареникова [Гребенникова 2021], где авторы предлагают использовать такие коэффициенты как текущая ликвидность, оборачиваемость активов, рентабельность по чистой

2 В исследовании под девелоперами понимаются компании-застройщики. В соответствии с №214-ФЗ от 30.12.2004 — это хозяйственные общества, которые имеют опыт (не менее трех лет) участия в строительстве многоквартирных домов общей площадью не менее пяти тысяч квадратных метров в совокупности, при наличии разрешений на строительство, полученных в порядке, установленном законодательством о градостроительной деятельности. См. Российская Федерация : Законы : Федеральный закон : Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации : №214-ФЗ от 30.12.2004. Текст : электронный // Гарант : информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/12138267/> (дата обращения 02.04.2025).

прибыли или использовать в качестве оценки инвестиционной привлекательности семифакторную модель, основанную на расчете группы финансовых коэффициентов. Следует отметить, что в данных исследованиях для расчетов используется индивидуальная отчетность по российским стандартам бухгалтерской отчетности (далее РСБУ), при этом не раскрыто, почему именно данный вид финансовой отчетности был выбран для анализа, а не консолидированная финансовая отчетность по международным стандартам финансовой отчетности (далее МСФО).

В рамках второго подхода в исследовании Д. Альфараго и Л. Бахтияр [Alfarago 2023] сделан акцент на сравнении рыночных мультипликаторов цена/прибыль (*англ.* P/E — price/earnings, адаптированного P/E — price/earnings), а в исследовании М. С. Нордина, Н. Рахима Х. Аднана [Nordin 2019] в качестве одного из факторов — результат, полученный на основе расчета стоимости по модели дисконтированных дивидендов. Отметим, что финансовые коэффициенты из стандартной методики анализа практически не используются, нет упоминания и о виде финансовой отчетности – индивидуальной или консолидированной, использованной в анализе. Основной акцент делается на сравнительном анализе мультипликаторов, без детального анализа сути показателей в финансовой отчетности.

Методика финансового анализа широко известна и включает в себя расчет большого количества показателей-коэффициентов, структурный анализ показателей, вертикальный и горизонтальный анализы, так И. Ю. Евстафьевой и В. А. Черненко предлагается к рассмотрению 50-60 показателей и коэффициентов [Финансовый анализ 2024]. Однако вопрос использования определенных стандартов бухгалтерской отчетности не рассматривается.

Частный инвестор при использовании методики для анализа инвестиционной привлекательности конкретной компании может столкнуться с рядом высокорисковых инвестиционных аспектов принятия решения, в частности:

- какой формат отчетности следует использовать для анализа — индивидуальную по РСБУ или консолидированную по МСФО?
- Какие показатели из обширного множества выбрать как наиболее важные и существенные для рассматриваемого объекта инве-

стирования с учетом его принадлежности к определенной отрасли?

- Требуется ли корректировка порядка расчета отдельных показателей или рекомендуемых нормативов по стандартной методике с учетом специфики отраслевой деятельности анализируемой компании?

В работе предлагаются новые решения на указанные исследовательские вопросы.

### Методологические основы

Теоретико-методологическим базисом проведенного исследования стали труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам предмета исследования. Применены методы аналитико-синтетической обработки научной информации и сравнительного анализа этих источников, что помогает выделить общие черты, особенности и взаимосвязи между понятиями и категориями методики финансового анализа при оценке инвестиционной привлекательности девелоперских компаний. Это позволяет предложить новые научные аспекты в отношении предмета исследования.

### Результаты и обсуждения

#### Выбор форматов финансовой отчетности

При выборе видов финансовой отчетности авторы рекомендуют принимать во внимание следующее.

В Российской Федерации на законодательном уровне установлены два вида финансовой отчетности — индивидуальная по РСБУ и консолидированная по МСФО.

Индивидуальная финансовая отчетность по РСБУ является обязательной и регламентируется совокупностью норм, закрепленных в федеральных законах РФ, например, №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» от 06.11.2011 г., в котором заключены основные положения о применении данной системы отчетности, а также рядом нормативных документов, входящих в Положения по бухгалтерскому учету, утвержденные Министерством Финансов РФ<sup>3</sup>. Именно данный формат отчетности является основным и обязательным к исполнению всеми хозяйствующими субъектами, зарегистрированными в РФ. Данный вид отчетности передается в налоговые органы и используется

<sup>3</sup> Российская Федерация : Законы : Федеральный закон : N 402-ФЗ от 6 декабря 2011 г. : О бухгалтерском учете. Текст : электронный // Гарант : информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/70103036/> (дата обращения 02.04.2025)..

в том числе для исчисления налогооблагаемой базы и сбора статистической информации на государственном уровне.

Обязанность подготовки консолидированной финансовой отчетности по МСФО вытекает из федерального закона №208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» от 27.07.2010, но распространяется она только на общественно значимые компании<sup>1</sup>. К ним относятся банки, страховые компании, а также компании чьи ценные бумаги включены в котировальные списки, т.е. торгуются на биржах. Для большинства российских компаний этот вид отчетности не является обязательным, поэтому может формироваться и публиковаться на добровольной основе. Подобную практику применяют компании, заинтересованные в привлечении внешних инвестиций или являющиеся крупными участниками международных коммерческих отношений.

Первичный анализ двух видов финансовой отчетности крупных девелоперских компаний показывает, что консолидированная отчетность по МСФО намного более информативна: общая отчетность по РСБУ может занимать до 10 страниц без расшифровок отдельных пунктов по структуре выручки, доходов и расходов, активов и пассивов, информации о деятельности дочерних предприятий и других факторов; а отчетность по МСФО может занимать 100 и более страниц. Как итог, она в большей степени раскрывает информацию о результатах деятельности компании, рисках, показателях деятельности и отраслевых факторах, которые на эти результаты повлияли в текущем и прошлом году, но также и о перспективе будущих периодов.

В рамках исследования инвестиционной привлекательности крупных девелоперских компаний со стороны инвестора глубоко не изучались различия в формировании отдельных статей по РСБУ и МСФО. Основной фокус внимания был направлен на изучение отличий консолидированного формата отчетности по МСФО и индивидуальной отчетности по РСБУ и соответствующих показателей для проведения первичного финансового анализа.

Проведено сравнение отдельных коэффициен-

тов по методике оценки инвестиционной привлекательности согласно Фоминой Н. Е. по форматам РСБУ и МСФО на основе отчетности крупнейшего российского девелопера ПАО «ПИК-СЗ»<sup>2</sup>, таблица 1.

Таблица 1. Сравнение инвестиционной привлекательности ПАО «ПИК-СЗ» на основе балльной оценки (в сокращенном виде) по разным видам отчетности за 2021 и 2023 года

	РСБУ		МСФО	
	2021	2023	2021	2023
Коэффициент текущей ликвидности	2,4	4,4	2,5	3,2
Коэффициент оборачиваемости активов	0,1	0,2	0,6	0,5
Рентабельность по чистой прибыли, %	292	69	21	9

Источник: составлено авторами

Расчеты в таблице 1 показывают отличие отдельных показателей в несколько раз. Важно, прежде всего, обратить внимание на существенное отличие в рентабельности по чистой прибыли. Основываясь на индивидуальной отчетности по РСБУ ПАО «ПИК-СЗ» в 2021 году показала рентабельность в 292 %, а по МСФО всего лишь 21 %. Такой значительный разрыв может привести к принятию неверного инвестиционного решения, которое может в последствии обернуться финансовыми потерями для инвестора.

Альтернативно проведен расчет интегральной рентабельности (таблица 2) на основании семифакторной модели оценки инвестиционной привлекательности, предложенной В. А. Гребенниковой и В. А. Варениковым, с использованием формулы [Гребенникова 2021]:

$$R_a = \frac{P}{N} * \frac{N}{OA} * \frac{OA}{KO} * \frac{KO}{DZ} * \frac{DZ}{KZ} * \frac{KZ}{ZK} * \frac{ZK}{CA} \quad (1)$$

Где,

$R_a$  — рентабельность активов;

$N$  — выручка от реализации;

$P$  — прибыль от продаж;

$OA$  — оборотные активы;

$KO$  — краткосрочные обязательства;

$DZ$  — дебиторская задолженность;

$KZ$  — кредиторская задолженность;

1 Российская Федерация : Законы : Федеральный закон : N 208-ФЗ от 27 июля 2010 г. : О консолидированной финансовой отчетности // Гарант : информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/12177506/> (дата обращения 02.04.2025).

2 Данные отчетности получены из Центра раскрытия корпоративной информации Интерфакс. URL: <https://e-disclosure.ru/> (дата обращения 02.04.2025)..

ЗК — заемный капитал;

ЧА — чистые активы.

Таблица 2. Сравнение показателя рентабельности чистых активов (инвестиционной привлекательности) ПАО «ПИК-СЗ» на основе семифакторной модели по разным системам отчетности за 2021 и 2023 года

РСБУ		МСФО	
2021	2023	2021	2023
0,078	0,101	0,107	0,108

Источник: составлено авторами

Расчет инвестиционной привлекательности ПАО «ПИК-СЗ» по двум видам отчетности показал существенное различие итоговых метрик в 2021 году. Основная причина таких отличий состоит в том, что крупные девелоперские компании функционируют как группа юридических лиц, связанных единым контролем со стороны акционеров, которые решают определенные задачи в рамках общего бизнеса группы. Между ними осуществляются различного вида финансово-хозяйственные операции, которые имеют существенное влияние на индивидуальную отчетность отдельных юридических лиц, входящих в группу. При этом в целом для показателей всей группы они имеют нейтральный характер. Поэтому при подготовке консолидированной отчетности применяются методы элиминации внутригрупповых оборотов, внутригрупповой маржи и ряд других инструментов для формирования показателей отчетности группы как единого бизнеса.

Исходя из вышесказанного, авторы считают верным в качестве источника для проведения финансового анализа инвесторам использовать данные консолидированной отчетности по МСФО. Выбор индивидуальной финансовой отчетности по РСБУ отдельных компаний, входящих в группу, не будет отражать всю совокупность операций и также может привести к неверным выводам об инвестиционной привлекательности объекта инвестирования. Отметим, что в рамках исследования не рассматривались подходы и методы суммирования индивидуальных финансовых отчетностей в рамках группы юридических лиц, которые могут быть применены частными инвесторами как приближенные при отсутствии опубликованной консолидированной отчетности для укрупненной оценки инвестиционной привлекательности в условиях ограниченной информации по внутригрупповым оборотам.

### Подход к выбору показателей для проведения финансового анализа

Как уже было отмечено, различные методики финансового анализа могут охватывает более 60 показателей. Расчет всей этой совокупности показателей и выводы по каждому отдельному показателю, в т. ч. с учетом динамики изменения по годам не только трудоемка, но и может привести к противоречивой картине финансового положения и динамике ее изменения. Для корректной интерпретации по большинству показателей требуется более подробная информация о хозяйственных операциях компании, которые не раскрываются в публичной отчетности и доступны только менеджменту и контролирующим компанию лицам.

Среди пользователей финансовой отчетности можно выделить следующие категории заинтересованных сторон, которые имеют разные интересы (следовательно, и фокус на определенные показатели и коэффициенты), уровень доступа к информации о хозяйственной деятельности и возможности влияния на деятельность компании:

1. Руководство компании
2. Контролирующие акционеры и их представители в органах корпоративного управления
3. Кредиторы — банки и иные организации, вступающие в договорные отношения с компанией (поставщики, заказчики, покупатели и др.)
4. Государственные органы (налоговые, органы местного управления, лицензирующие, надзорные и пр.)
5. Миноритарные акционеры, к категории которых относятся частные инвесторы.

Среди указанных категорий частные инвесторы (именно с их позиции проводилось исследование) имеют самый низкий уровень доступа к информации и самый низкий уровень влияния. По существу, кроме голосования на общем собрании акционеров, у них есть только возможность распоряжаться своими акциями – покупать, продавать или держать. Следовательно, фокус внимания и выбор показателей при анализе финансовой отчетности должен быть ориентирован прежде всего на принятие таких решений или рекомендаций.

Поскольку акции крупнейших девелопер-

ских компаний торгуются на бирже, то одним из способов для выбора показателей является изучение практики, которую применяют ведущие брокерские компании и аналитические агентства при формировании рекомендаций на фондовом рынке. Анализ ряда сайтов таких компаний, как ВТБ-брокер, Финам, Смарт-Лаб показал, что используются следующие категории и виды показателей:<sup>1</sup>

1. Отдельные показатели из финансовой отчетности — выручка (S), операционная прибыль, ЕБИТДА — аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации — (англ. EBITDA — Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), процентные расходы (англ. I), чистая прибыль (англ. E), денежные потоки от операционной (англ. CF) и инвестиционной деятельности (англ. CAPEX), свободный денежный поток (англ. FCF), дивиденды (англ. Dv), чистый долг, балансовая стоимость собственного капитала (англ. B).
2. Финансовые коэффициенты — рентабельность собственного капитала (англ. ROE), прибыль на акцию (англ. EPS), свободный денежный поток на акцию (англ. FCF), дивиденд на акцию, дивиденд на чистую прибыль, ROA, рентабельность по EBITDA, рентабельность по чистой прибыли, чистый долг/EBITDA.
3. Рыночные мультипликаторы — производные финансовые показатели с применением в формулах значения рыночной капитализации компании (англ. P) или рыночной цены акции (англ. P/E, P/B, P/S, P/CF, P/FCF), стоимость бизнеса как сумма рыночной капитализации и чистого долга (англ. EV), EV/EBITDA, дивидендная доходность.

На основе анализа значений и динамики показателей, выбранных коэффициентов и мультипликаторов используются методы сравнительной оценки с аналогичными компаниями или строятся прогнозные финансовые модели для оценки стоимости акций доходным методом. На основа-

нии полученных итоговых метрик формируются рекомендации для принятия инвестиционных решений. Необходимо отметить, что данный процесс укладывается в логику, которая изложена в исследовании М.С.А. Нордина и коллег [Nordin 2019].

Следует отметить, что аналитиками и брокерскими компаниями используется до 10 финансовых коэффициентов (категория 2). Половина из них относится к анализу доходности акционеров, три — к анализу операционной эффективности бизнеса (деловой активности) и только один можно отнести к финансовой устойчивости. Показатели оценки ликвидности не указаны, что может свидетельствовать о том, что данная группа показателей в большей степени релевантна для оценки компаний с позиций кредиторов и находящихся в тяжелом финансовом положении. Также все указанные коэффициенты и мультипликаторы используются и для анализа компаний из других отраслей, т. е. не была обнаружена какая-либо отраслевая специфика, как и в исследовании Д. Альфараго и Л. Бахтияр [Alfarago 2023].

На основании изложенных аргументов, авторы рекомендуют при проведении финансового анализа девелоперских компаний использовать, прежде всего, указанные выше показатели и коэффициенты. Это, конечно, не означает, что частный инвестор не должен анализировать и другие из большого множества, особенно если он видит в этом возможность привести дополнительные аргументы при принятии инвестиционного решения или выдаче рекомендаций.

*Модификация отдельных показателей, участвующих в расчете коэффициентов и мультипликаторов*

Проведенный анализ научных источников показал, что в них не раскрывается, каким образом рассчитывались финансовые коэффициенты и мультипликаторы. И если формулы расчета общеизвестны, то сами значения и их границы в отдельных случаях могут иметь вариации при выборе.

Для дальнейшего исследования предмета был проведен финансовый анализ трех крупнейших девелоперских компаний (ПИК-СЗ, ЛСР, «Самолет») на основании их публичной консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2018–2023 годы (за исключением 2022 года, так

<sup>1</sup> По данным сайтов: ВТБ Мои Инвестиции. URL: <https://broker.vtb.ru/>; Финам : финансовый портал URL: <https://www.finam.ru/>; Смарт-лаб : форум акций URL: <https://www.smart-lab.ru/> (дата обращения 02.04.2025).

как российским компаниям было разрешено не публиковать данную отчётность в рамках предотвращения попадания в санкционные списки)<sup>2</sup>.

Анализ позволил идентифицировать два показателя финансовой отчетности, которые могут существенно определять количественные значения отдельных коэффициентов и мультипликаторов и, в конечном итоге, предопределять выводы инвесторов по результатам анализа.

Первый фактор — это остатки денежных средств на эскроу-счетах, которые находятся вне баланса компаний, рисунок 1. Данный вид счетов появился после 1 июля 2018 года, когда вступили в силу поправки в 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской

Федерации», согласно которым для всех застройщиков вводится обязательное банковское сопровождение сделок. Проектное финансирование в строительной отрасли — система финансирования строительства многоквартирных домов через эскроу-счета. Эскроу-счета — это специальные счета условного депонирования, на которых аккумулируются денежные средства граждан до завершения строительства дома. Согласно данной системе, застройщик финансирует проект за счёт собственных средств либо банковских кредитов, а средства дольщиков (покупателей квартир) со счета эскроу получает после сдачи проекта в эксплуатацию. Если до принятия указанного закона денежные средства поступали застройщику в качестве аванса от покупателей квартир, то теперь данные средства депонируются в банках, а застройщик вынужден увеличивать размер банковских кредитов до завершения строительства.

2 По данным Интерфакс : сервер раскрытия корпоративной информации. URL: <https://www.e-disclosure.ru/> (дата обращения 02.04.2025).

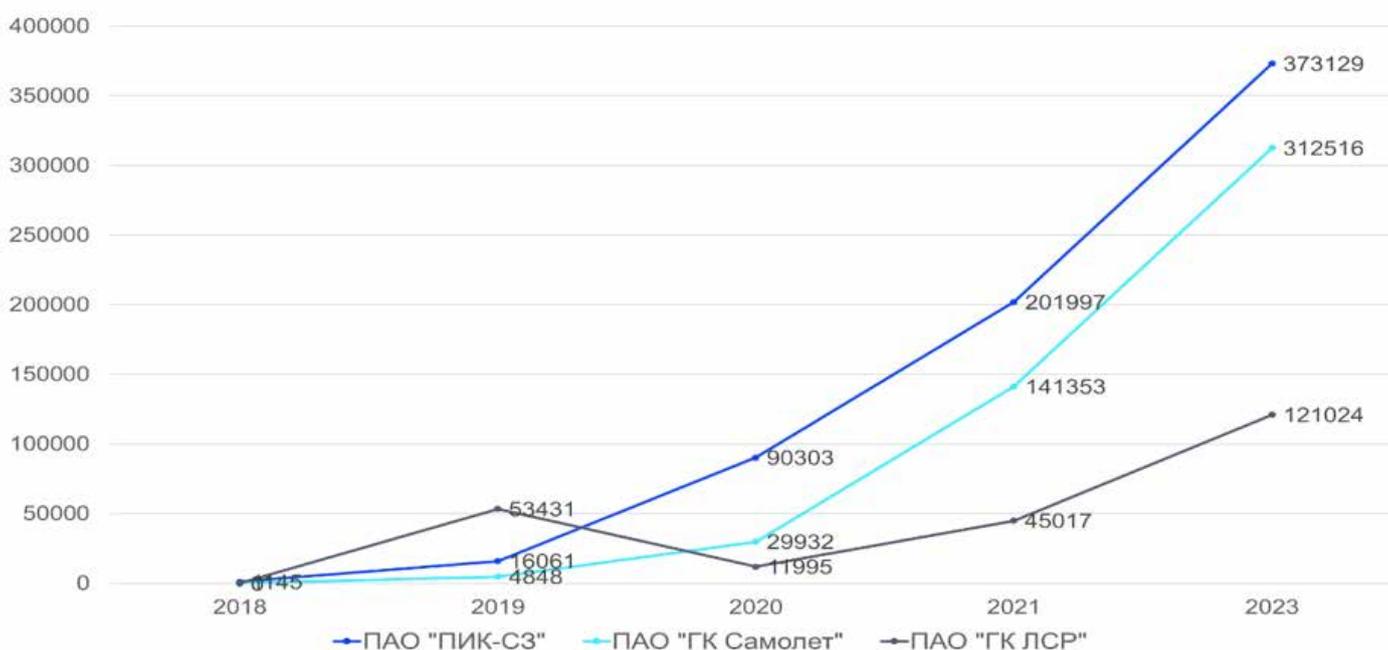


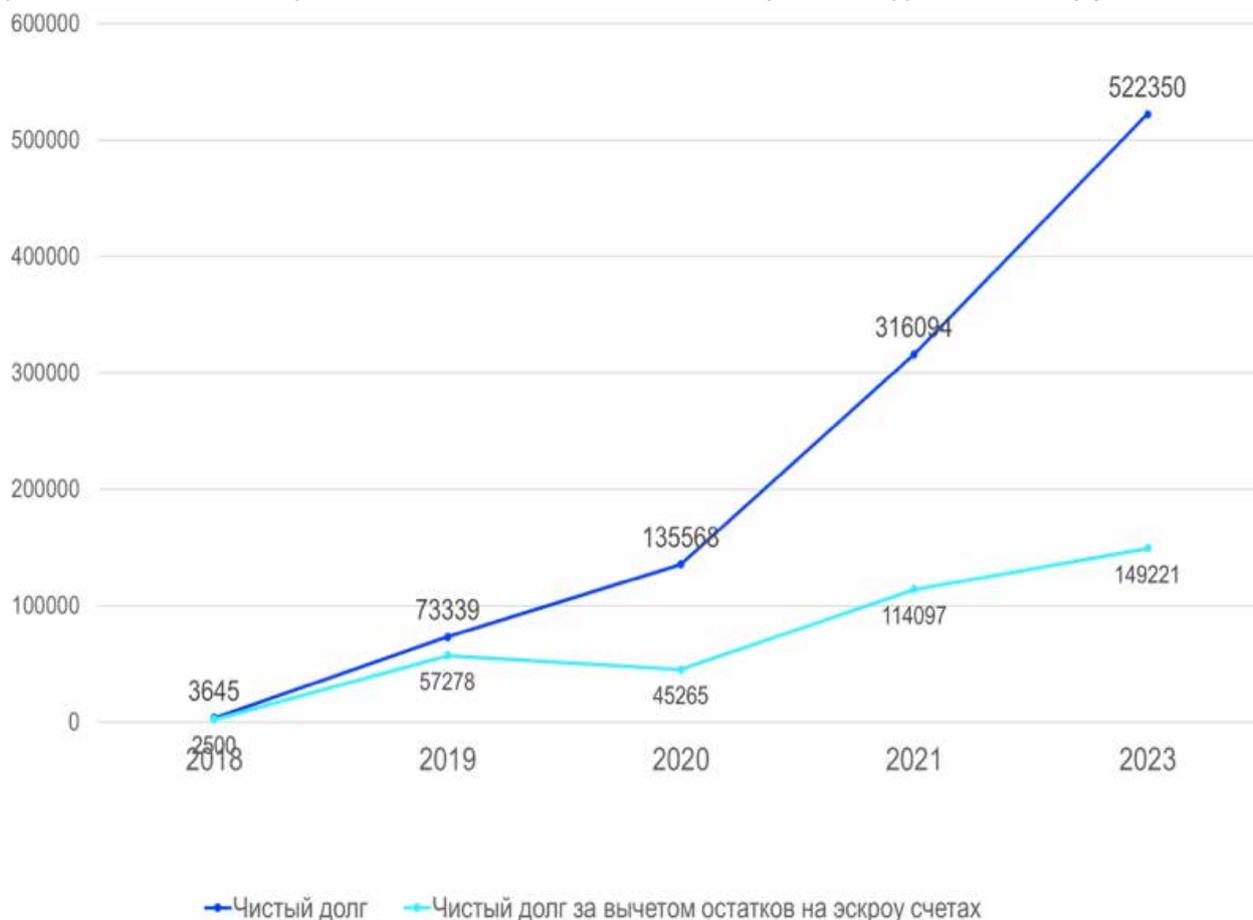
Рис. 1. Динамика остатков на эскроу-счетах крупнейших девелоперских компаний в тыс. рублей по годам.

Источник: составлено авторами.

Авторами при расчете показателя «чистый долг» по стандартной формуле рекомендуют вычитать остатки на эскроу-счетах и уже потом переходить к расчету финансовых коэффициентов (например, чистый долг/ЕВITDA) и мультипликаторов (EV, EV/ЕВITDA) на его основе. Также на величину изменения остатков на эскроу-счетах за календарный год следует увеличить денежный поток от операционной деятельности (CF) и уменьшить от

финансовой. Это увеличит свободный денежный поток (FCF) и улучшит коэффициент FCF на акцию, изменит мультипликаторы P/CF, P/FCF. На рисунке 2 продемонстрирована разница в размере чистого долга для «ПИК-СЗ», а в таблице 3 — разница в оценке финансовой устойчивости трех крупнейших компаний за 2023 год. Из таблицы 3 можно сделать вывод, что если не вычитать остатки на эскроу-счетах из чистого долга, то ПАО «ПИК-СЗ»

находится в зоне высокого, а ПАО «Самолет» повышенного риска по долговой нагрузке.



**Рис. 2.** Динамика чистого долга и чистого долга за вычетом остатков на эскроу-счетах ПАО «ПИК-СЗ» в тыс. рублей по годам.  
Источник: составлено авторами.

После вычета остатков обе компании можно оценить, как финансово устойчивые.

**Таблица 3. Сравнение коэффициентов финансовой устойчивости девелоперов с учетом и без учета денежных средств на эскроу-счетах за 2023 год.**

	ПИК-СЗ	ГК Самолет	ГК ЛСР
Коэффициент задолженности к собственному капиталу (за вычетом эскроу)	0,42	5,50	0,27
Коэффициент задолженности к собственному капиталу (с учетом эскроу)	1,48	14,11	-0,75
Отношение чистого долга к скорректированной EBITDA (за вычетом эскроу)	1,07	2,19	2,37
Отношение чистого долга к скорректированной EBITDA (с учетом эскроу)	3,75	5,60	3,93

Источник: составлено авторами.

Таким образом, необходимость учета остатков на эскроу-счетах является важным аспектом в

финансовом и инвестиционном анализе девелоперских компаний, так как финансовые коэффициенты и мультипликаторы, полученные без или с их учетом, могут показать разное финансовое положение компании и повлиять на инвестиционное решение.

Данный подход представляется разумным при условии сохранения непрерывности деятельности застройщиков, что не вызывает сомнений в отношении трех крупнейших девелоперских компаний и подтверждается аудиторскими заключениями и значениями их кредитных рейтингов.

Второй фактор — это наличие в консолидированной финансовой отчетности по МСФО альтернативного расчета показателя EBITDA (или скорректированная EBITDA). В таблице 4 показаны итоги расчетов сравнения подходов к расчетам.

Анализ представленных формул позволяет сделать вывод, что показатель скорректированной EBITDA является более релевантным для применения при расчете коэффициентов (рентабельность по EBITDA, чистый долг/EBITDA) и муль-

типликаторов (EV/ЕВITDA), так как в большей степени отражает результат операционной деятельности компании за рассматриваемый период. В то время как на показатель ЕВITDA, рассчитанный по стандартной формуле, может оказывать существенное влияние ряд факторов, которые являются следствием инвестиционной и финансовой деятельности, а также внешние факторы, которые не связаны с эффективностью текущей операционной деятельности, рисунок 3.

Таблица 4. Формулы, используемые девелоперами для расчета ЕВITDA и скорректированная ЕВITDA

	ПИК-СЗ	ГК Самолет	ГК ЛСР
ЕВITDA	Прибыль + амортизация + процентные расходы после капитализации + дисконтирование + процентные доходы + расход по налогу на прибыль	Общий совокупный доход + амортизация + финансовые расходы – финансовые доходы + расход по налогу на прибыль	Используется базовая формула
Скорректированная ЕВITDA	ЕВITDA + влияние компонентов цены сделки + процентные расходы, списанные в состав себестоимости + прибыль/убыток от обесценивания + изменение справедливой стоимости инвестиций + списание кредиторской задолженности + курсовая разница + выбытие основных средств + судебные расходы + списание прочих материалов + прочие финансовые доходы	ЕВITDA + капитализированный процентный расход + обесценивание инвестиционной недвижимости и нематериальных активов + переменное вознаграждение в виде штрафов, пени и неустойки	Результаты операционной деятельности + амортизация – дельта стоимости инвестиционной собственности – дельта результатов операционной деятельности за счет изменения справедливой стоимости выбывших активов + убытки от обесценивания + капитализированные проценты

Источник: составлено авторами.

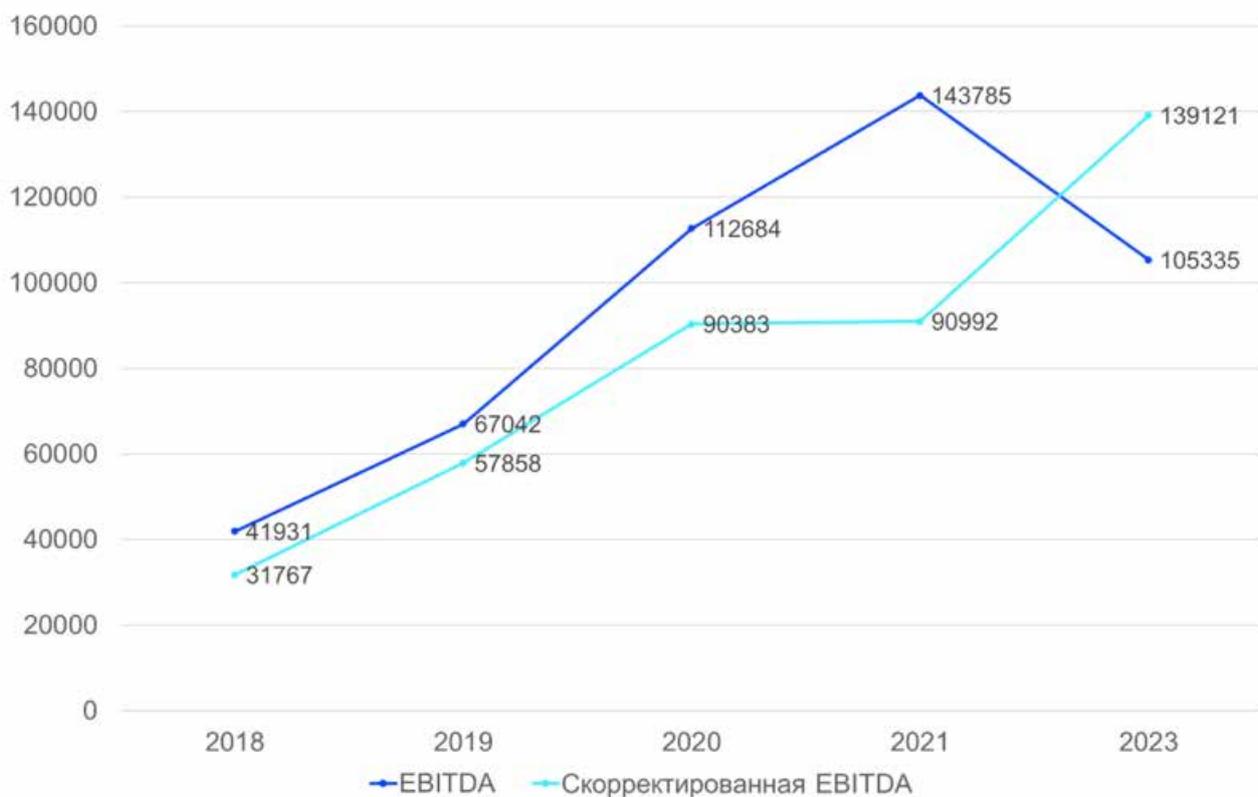


Рис. 3. Динамика ЕБИДТА и скорректированной ЕБИДТА ПАО «ПИК-СЗ» в тыс. рублей по годам.

Источник: составлено авторами.

График на рисунке 3 показывает, что в отдельные периоды разница может быть весьма существенной. При этом скорректированная ЕВITDA в большей степени коррелирует с ростом выручки и стабильным уровнем маржинальности компании (рентабельности по валовой прибыли) по финансовой

отчетности, в то время как EBITDA больше подвержена влиянию разовых факторов и корректировок.

### Выводы

Большинство крупных девелоперских компаний функционируют как группа, состоящая из нескольких юридических лиц. Поэтому в качестве источника для проведения финансового анализа должна выбираться консолидированная отчетность по МСФО. Выбор индивидуальной финансовой отчетности по РСБУ отдельных компаний, входящих в группу, не будет отражать всю совокупность операций, а также может привести к неверным выводам о финансовом положении и об инвестиционной привлекательности объекта инвестирования.

При выборе показателей и коэффициентов для проведения финансового анализа с позиции частного инвестора следует изучить практики, которые применяют ведущие брокерские компании и аналитические агентства при формировании рекомендаций на фондовом рынке в соответствующей отрасли. В большинстве случаев в приоритете будут коэффициенты, иллюстрирующие доходность акционеров, операционную эффективность бизнеса и финансовую устойчивость.

При проведении финансового анализа девелоперских компаний и последующем расчете мультипликаторов рекомендуется проводить следующие корректировки:

1. Вычитать из показателя чистого долга остат-

ки денежных средств на эскроу-счетах.

2. Увеличивать денежный поток от операционной деятельности и, как следствие, свободный денежный поток на величину изменений остатков денежных средств на эскроу-счетах за анализируемый период, уменьшая при этом на ту же величину денежный поток от финансовой деятельности.
3. Использовать показатель скорректированной EBITDA, которая раскрывается в финансовой отчетности, или делать это самостоятельно на основе формул, которые приведены в настоящей статье.

### Рекомендации

Исследование представляет ценность для частных неквалифицированных инвесторов, а также инвестиционных служб девелоперских и строительных компаний.

### Вклад авторов:

*Митенков А. В.* — научное руководство; концепция исследования; развитие методологии; итоговые выводы

*Жилкин И. Е.* — написание исходного текста; сбор и анализ материала, подготовка, анализ и разработка предлагаемых подходов, написание исходного текста; итоговые выводы

*Рубес М. А.* — сбор, анализ и систематизация статистического материала, оформление графиков.

### Список источников

1. Гребенникова 2021 — *Гребенникова В. А.* Оценка инвестиционной привлекательности предприятия (на примере ПАО «Группа компаний ПИК») / В. А. Гребенникова, В. А. Вареников. DOI: 10.24412/2500-1000-2021-5-2-133-137. EDN: YZPCUU // Международный журнал гуманитарных и естественных наук = International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2021; 5-2:133–137. ISSN: 2500-1000; eISSN: 2500-1086.
2. Жагловская 2024 — *Жагловская А. В.* Особенности перехода от цифровой экономики к экономике данных / А. В. Жагловская, Е. Н. Елисеева. DOI: 10.33293/1609-1442-2024-3(106)-92-104. EDN: VFEWHC // Экономическая наука современной России = Economics of Contemporary Russia. 2024; 3:92–104. ISSN: 1609-1442; eISSN: 2618-8996.
3. Калинина 2024 — *Калинина О. В.* Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами в системе риск-менеджмента / О. В. Калинина, Е. А. Макаренко. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.09.015. EDN: LFQRQM // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024; 9(5):110–116. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X.
4. Механизмы трансформации... 2024 — Механизмы трансформации финансово-промышленной политики модернизации реального сектора отечественной экономики / О. И. Донцова, П. В. Трифонов, Е. Л. Морева [и др.]. EDN: AHJFTT // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением = Forging and Stamping Production. Processing of Materials by Pressure. 2024; 4:72–79. ISSN: 0234-8241.
5. Сборщиков 2024 — *Сборщиков С. Б.* Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях применения новых организационных схем управления строительством / С. Б. Сборщиков, Н. В. Лазарева. DOI: 10.22227/1997-0935.2024.8.1390-1400. EDN: VMYQMM // Вестник МГСУ. 2024; 19(8):1390–1400. ISSN: 1997-0935; eISSN: 2304-6600.

6. Склярова 2024 — Склярова Е. А. Теоретико-методологические основы и инструментарий роста экономической устойчивости региональной хозяйственной системы / Е. А. Склярова, В. П. Самарина. Курск : Университетская книга, 2024. 107 с. ISBN: 978-5-907941-91-5. EDN: CPFZGT.
7. Управление экономической эффективностью... 2024 — Управление экономической эффективностью производственных технологий / В. Я. Афанасьев, Н. Г. Любимова, С. В. Мищеряков, В. Ф. Уколов. Москва : Научная библиотека, 2024. 316 с. ISBN: 978-5-907823-27-3. EDN: DMHSCI.
8. Уколов 2023 — Уколов В. Ф. Управление созданием и функционированием инновационных компаний в условиях постоянных изменений / В. Ф. Уколов, Л. С. Зеленцова, М. Г. Рудцкий. EDN: SKOJCM // Горизонты экономики = Horizons of Economics. 2023; 6:32–138. ISSN: 2219-3650.
9. Уколов 2023а — Уколов В. Ф. Управление объединением и функционированием предприятий, относящихся к различным сферам экономики в условиях санкций / В. Ф. Уколов, В. А. Мальцев. EDN: FPYWTS // Горизонты экономики = Horizons of Economics. 2023а. № 5 (78). С. 191–198. ISSN: 2219-3650.
10. Финансовый анализ 2025 — Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко [и др.]. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 360 с. ISBN 978-5-534-19625-2.
11. Финансовый менеджмент... 2016 — Финансовый менеджмент и комплексная оценка эффективности функционирования предприятия / И. М. Рожков, А. П. Пантелеев, И. А. Ларионова [и др.]. Москва : МИСИС, 2016. 157 с. ISBN: 978-5-906846-46-4. EDN: FHMWDF.
12. Фомина 2018 — Фомина Н. Е. Методы анализа инвестиционной привлекательности предприятия. EDN: ORPAPN // Теоретико-методологические и практические проблемы инновационных способов повышения энергоэффективности региональных промышленных комплексов : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Самара, 10 февраля 2018 года. Самара : СНЦ, 2018. 261 с. С. 242–246. ISBN: 978-5-6040565-9-2.
13. Alfarago 2023 — Alfarago D., Bakhtiyar L.A. Analysis of Stock Investment Decisions through Price Earnings Ratio (A Case Study on Construction Service Companies). DOI:10.33087/jmas.v8i1.525 // J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains). 2023; 8(1):857–859.
14. Nordin 2019 — Nordin M. S. A., Rahim N. Ab, Adnan H. Fundamental Valuation of Construction Stocks: A Content Analysis from Property Developers. DOI 10.1088/1755-1315/385/1/012072 // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2019; 385(1):012072.

## References

1. Grebennikova V. A. Otsenka investitsionnoy privlekatel'nosti predpriyatiya (na primere PAO "Gruppa kompaniy PIK") [Assessment of the investment attractiveness of an enterprise (on the example of PJSC PIK Group of Companies)]. By V. A. Grebennikova, V. A. Varenikov. DOI: 10.24412/2500-1000-2021-5-2-133-137. EDN: YZPCUU. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2021; 5-2:133–137. ISSN: 2500-1000; eISSN: 2500-1086 (in Russ.).
2. Zhaglovskaya A. V. Osobennosti perekhoda ot tsifrovoy ekonomiki k ekonomike dannyykh [Features of the transition from the digital economy to the data economy]. By A. V. Zhaglovskaya, E. N. Eliseeva. DOI: 10.33293/1609-1442-2024-3(106)-92-104. EDN: VFEWHC. *Economics of Contemporary Russia*. 2024; 3:92–104. ISSN: 1609-1442; eISSN: 2618-8996 (in Russ.).
3. Kalinina O. V. Upravleniye vzaimootnosheniyami so steykholderami v sisteme risk-menedzhmenta [Stakeholder Relationship Management in the Risk Management System]. By O. V. Kalinina, E. A. Makarenko. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.09.015. EDN: LFQRQM. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024; 9(5):110–116. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X (in Russ.).
4. Mekhanizmy transformatsii finansovo-promyshlennoy politiki modernizatsii real'nogo sektora otechestvennoy ekonomiki [Mechanisms for transforming the financial and industrial policy for modernizing the real sector of the domestic economy]. By O. I. Dontsova, P. V. Trifonov, E. L. Moreva [et al.]. EDN: AHJFTT. *Forging and Stamping Production. Processing of Materials by Pressure*. 2024; 4:72–79. ISSN: 0234-8241 (in Russ.).
5. Sborshchikov S. B. Reinzhiniring biznes-protsessov v usloviyakh primeneniya novykh organizatsionnykh skhem upravleniya stroitel'stvom [Reengineering of business processes in the context of applying new organizational schemes for construction management]. By S. B. Sborshchikov, N. V. Lazareva. DOI: 10.22227/1997-0935.2024.8.1390-1400. EDN: VMYQMM. *Vestnik MGSU*. 2024; 19(8):1390–1400. ISSN: 1997-0935; eISSN: 2304-6600 (in Russ.).
6. Sklyarova E. A. Teoretiko-metodologicheskiye osnovy i instrumentariy rosta ekonomicheskoy ustoychivosti regional'noy khozyaystvennoy sistemy [Theoretical and methodological foundations and tools for

- increasing the economic sustainability of a regional economic system]. By E. A. Sklyarova, V. P. Samarina. Kursk : University Book Publ., 2024. 107 p. ISBN: 978-5-907941-91-5. EDN: CPFQZT (in Russ.).
7. *Upravleniye ekonomicheskoy effektivnost'yu proizvodstvennykh tekhnologiy* [Management of economic efficiency of production technologies]. By V. Ya. Afanasyev, N. G. Lyubimova, S. V. Misheryakov, V. F. Ukolov. Moscow : Nauchnaya biblioteka Publ., 2024. 316 p. ISBN: 978-5-907823-27-3. EDN: DMHSCI (in Russ.).
  8. Ukolov V. F. Upravleniye sozdaniyem i funktsionirovaniyem innovatsionnykh kompaniy v usloviyakh postoyannykh izmeneniy [Managing the Creation and Functioning of Innovative Companies in the Context of Constant Change]. By V. F. Ukolov, L. S. Zelentsova, M. G. Rudtsky. EDN: SKOJCM. *Horizons of Economics*. 2023; 6:32–138. ISSN: 2219-3650 (in Russ.).
  9. Ukolov V. F. Upravleniye ob"yedineniyem i funktsionirovaniyem predpriyatiy, otnosyashchikhsya k razlichnym sferam ekonomiki v usloviyakh sanktsiy [Managing the Merger and Functioning of Enterprises Related to Various Sectors of the Economy in the Context of Sanctions]. By V. F. Ukolov, V. A. Maltsev. EDN: FPYWTS. *Horizons of Economics*. 2023a. No. 5 (78). Pp. 191–198. ISSN: 2219-3650 (in Russ.).
  10. *Finansovyy analiz* [Financial analysis] : a textbook and practical training for universities. Edited by I. Yu. Evstafieva, V. A. Chernenko [et al.]. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow : Yurait Publ., 2025. 360 p. ISBN 978-5-534-19625-2 (in Russ.).
  11. *Finansovyy menedzhment i kompleksnaya otsenka effektivnosti funktsionirovaniya predpriyatiya* [Financial management and comprehensive assessment of the efficiency of the enterprise]. By I. M. Rozhkov, A. P. Panteleev, I. A. Larionova [et al.]. Moscow : MISIS Publ., 2016. 157 p. ISBN: 978-5-906846-46-4. EDN: FHMWDF (in Russ.).
  12. Fomina N. E. Metody analiza investitsionnoy privlekatel'nosti predpriyatiya [Methods of analysis of investment attractiveness of the enterprise]. EDN: ORPAPN. *Teoretiko-metodologicheskiye i prakticheskiye problemy innovatsionnykh sposobov povysheniya energoeffektivnosti regional'nykh promyshlennykh kompleksov* [Theoretical, methodological and practical problems of innovative ways to improve the energy efficiency of regional industrial complexes] : Procdrings of the International scientific and practical conference, Samara, February 10, 2018. Samara: SNC, 2018. 261 p. Pp. 242–246. ISBN: 978-5-6040565-9-2 (in Russ.).
  13. Alfarago D., Bakhtiyar L. A. Analysis of Stock Investment Decisions through Price Earnings Ratio (A Case Study on Construction Service Companies). DOI:10.33087/jmas.v8i1.525. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*. 2023; 8(1):857–859.
  14. Nordin M. S. A., Rahim N. Ab, Adnan H. Fundamental Valuation of Construction Stocks: A Content Analysis from Property Developers. DOI 10.1088/1755-1315/385/1/012072. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2019; 385(1):012072.

*Информация об авторах:*

**Митенков Алексей Владимирович** — доктор экономических наук, кандидат философских наук, директор Института экономики и управления промышленными предприятиями, доцент кафедры экономики. AuthorID (РИНЦ): 385126, SPIN-код: 8563-6810; **Жилкин Игорь Евгеньевич** — старший преподаватель кафедры промышленного менеджмента, соискатель кафедры промышленного менеджмента Института экономики и управления промышленными предприятиями НИТУ МИСИС. Место работы 2: АО «Развитие инфраструктуры Востока» (Москва, Россия) — генеральный директор; **Рубес Матвей Антонович** — магистрант кафедры промышленного менеджмента Института экономики и управления промышленными предприятиями.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» (НИТУ МИСИС), Ленинский просп., 4/1, Москва, 119049, Россия.

*Information about the authors:*

**Mitenkov Aleksey V.** — Doctor of Economics, Candidate of Philosophy, Director of the Institute of Industrial Economics, Associate Professor of the Department of Economics. AuthorID (RSCI): 385126, SPIN-code: 8563-6810; **Zhilkin Igor E.** — Senior Lecturer of the Department of Industrial Management, applicant of the Department of Industrial Management of the Institute of Economics and Management of Industrial Enterprises of NUST MISIS. Place of work 2: JSC "Development of Infrastructure of the East" (Moscow, Russia) — General Director; **Rubes Matvey A.** — Master's student of the Department of Industrial Management of the Institute of Economics and Management of Industrial Enterprises.

Place of work of the authors: National University of Science and Technology "MISIS" (NUST MISIS), 4/1 Leninsky Prospekt, Moscow, 119049, Russia.

*Статья поступила в редакцию 08.02.2025; одобрена после рецензирования 21.02.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 02/08/2025; approved after reviewing 02/21/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 125–132.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 125–132.

Научная статья

УДК: 336.71:004

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.14

### Проблемы развития и цифровой трансформации банковского сектора в экономике России

**Ирина Владимировна Павлова** — Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия. [pr.pavlova@mail.ru](mailto:pr.pavlova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4292-7934>

**Аннотация.** Работа направлена на выявление ключевых проблем развития и цифровой трансформации банковского сектора Российской Федерации и анализ международного опыта цифровой трансформации банковского сектора: автором была произведена оценка текущего состояния банковского сектора России в условиях цифровой трансформации; определены проблемы развития и цифровой трансформации банковского сектора России; сформированы рекомендации по преодолению проблем развития и цифровой трансформации банковского сектора России. Таким образом, представленное исследование способствует углублению теоретического понимания проблемы цифровой трансформации и включает в себя элементы практического подхода к формированию способов преодоления возникающих ограничений.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, банковский сектор, финтех в банках, модели цифрового банка, проблемы российских банков.

**Для цитирования:** Павлова И. В. Проблемы развития и цифровой трансформации банковского сектора в экономике России. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.14 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 125–132.

JEL: G29

Original article

### Problems of development and digital transformation of the banking sector in the Russian economy

**Irina V. Pavlova** — Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia. [pr.pavlova@mail.ru](mailto:pr.pavlova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4292-7934>

**Abstract.** The work is aimed at identifying the key problems of development and digital transformation of the banking sector of the Russian Federation and analyzing the international experience of digital transformation of the banking sector: the author assessed the current state of the Russian banking sector in the context of digital transformation; identified the problems of development and digital transformation of the Russian banking sector; formed recommendations to overcome the problems of development and digital transformation of the banking sector Russia. Thus, the presented research contributes to deepening the theoretical understanding of the problem of digital transformation and includes elements of a practical approach to the formation of ways to overcome emerging limitations.

**Key words:** digital transformation, banking sector, fintech in banks, digital bank models, Russian banks problems

**For citation:** Pavlova I. V. Problems of development and digital transformation of the banking sector in the Russian economy. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.14. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 125–132 (in Russ.).

JEL: G29

#### Введение

Банковский сектор играет ключевую роль в экономике, осуществляя перераспределение финансовых ресурсов. В российской экономике роль банковского сектора наиболее существенна, поскольку банковский сектор является одним из крупнейших. Цифровая трансформация, охватывающая все сферы жизни общества, напрямую затрагивает и банки, для которых это не только

тенденция, то и необходимость в условиях поддержания конкурентоспособности и повышения качества предоставления банковских услуг клиентам.

Актуальность исследования состоит в определении ограничений, проблем, которые возникают в процессе цифровой трансформации. Внедрение инновационных цифровых технологий в решение повседневных задач и пользовательский опыт — это необходимость для банковского сектора, который оказывается в ситуации конку-

1 © И. В. Павлова, 2025

Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 125–132.

ренции не только внутри сектора, но и с новейшими финтех-компаниями, чьи бизнес-процессы строятся на финансовых инновациях. Без рационального решения возникающих проблем цифровой трансформации растут риски в банковском секторе, а вместе с тем дестабилизируется и вся экономическая система.

### Международный опыт цифровой трансформации

В международной практике платежей и банковского сектора цифровая трансформация коренным образом изменяет предпочтения потребителей, под которые вынуждены подстраиваться современные банки. Так, с 2017 года стремительно начинается развитие оплата электронными кошельками вместо пластиковых карт (рисунок 1).



**Рис. 1.** Доля электронных кошельков в платежах на период с 2017 по 2023 год и на прогнозный период до 2027 года

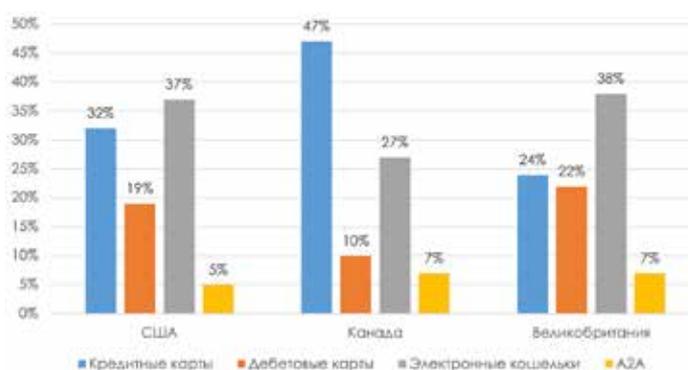
Источник: составлено автором на основе данных источника [The Global Payments Report 2024].

Примечательно, что электронные кошельки начинают вытеснять пластиковые карты даже в традиционно приверженных пластиковым картам регионах: Северной Америке и Европе, в которых среднегодовой прирост платежей через электронные кошельки составляет 24 % и 23 % соответственно согласно данным за 2023 год.

По состоянию на 2023 год общая сумма транзакций по платежам с помощью электронных кошельков составила 14 триллионов рублей [Созаева 2023].

Ответом банковского сектора на развитие электронных кошельков, в том числе сторонних, является развитие сервисов A2A (account-to-account), то есть система моментальных переводов с аккаунта на аккаунт. A2A переводы обрели высокую популярность в Индии (UPI), Бразилии (PIX), Нидерландах (iDeal). Во всех этих странах технологическое решение вводилось Централь-

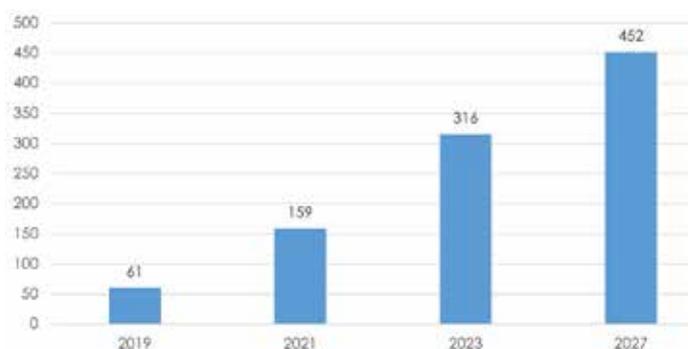
ным банком страны в коммуникации с крупнейшими банками на территории страны. Однако если в конкретных странах система моментальных переводов между аккаунтами прижилась и стала существенным конкурентом традиционным карточным платежам и новейшим электронным кошелькам, то на крупнейших по объёмам транзакций рынках США, Великобритании и Канады A2A методы оплаты остаются без должного внимания (рисунок 2).



**Рис. 2.** Структура транзакций по инструментам оплаты

Источник: составлено автором на основе данных источника [The Global Payments Report 2024]

Примечательно, что в США и Великобритании электронные кошельки сумели обойти по популярности как инструмент платежа кредитные и дебетовые карты. В то же время в Канаде банкам удаётся сохранить фокус потребителя на кредитных картах за счёт значительных бонусов и привилегий за проведение транзакций через кредитные карты.



**Рис. 3.** Динамика объёмов BNPL, млрд долларов

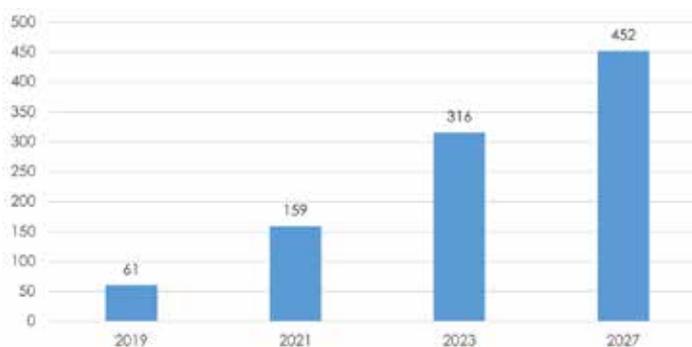
Источник: составлено автором на основе данных источника [The Global Payments Report 2024]

Отмечая тренды современного международного банковского сектора в условиях цифровой трансформации, необходимо также отметить сервисы BNPL как растущий сегмент. BNPL (buy now

pay later) — один из наиболее конкурентных сегментов рынка в зарубежной практике, поскольку услуги BNPL предлагают не только банки и финтех компании, но и бигтехи, что расширяет количество игроков на рынке.

По динамике объёмов BNPL в мире на 2019-2023 годы и прогнозный период до 2027 года можно говорить о том, что сегмент стремительно развивается и хоть темпы роста замедляются к 2027 году, сохраняется общая тенденция на увеличение потребителей услуг BNPL, что и отражает на общих объёмах. Негативно на BNPL сказываются общие макроэкономические тенденции к высоким процентным ставкам, но даже в такие периоды сервисы BNPL показывают рост на 18 % от 2022 года к 2023, что обусловлено доступностью услуги, которую предоставляют банки, бигтех компании, сами продавцы товаров или услуг.

В условиях цифровой трансформации параллельно протекающим процессом, как правило, является постепенный отказ от наличных денег в платежах (рисунок 4), что также влияет и на бизнес-модели банков, которые ориентируются на бесконтактное взаимодействие с клиентом.



**Рис. 4.** Динамика наличных денег в платежах

Источник: составлено автором на основе данных источника [The Global Payments Report 2024]

Мировой банковский сектор развивается в условиях цифровой трансформации под влиянием следующих факторов:

1. Активно развивается электронная коммерция, значительно выросшая в период пандемии и ограничений, и многие платформы электронной коммерции предлагают свои решения и электронные кошельки для оплаты без использования традиционного банкинга (Amazon Pay, Rakuten Pay и другие).

2. Финтех и суперраппы становятся новым вектором развития платежей и банковского сектора,

вступая в конкуренцию с традиционными банками и банковскими услугами. Среди крупнейших можно выделить Alipay и WeChat Pay, доминирующие на рынке Китая и захватывающую большую часть платежей без применения банковских карт и счетов.

3. Банки поддерживают свою долю на рынке платежей и влияние, создавая собственные электронные кошельки и суперраппы. Среди подобных современных решений можно выделить кошельки MobilePay (Дания), ВКМ Express (Турция), созданные банками.

В целом в условиях цифровой трансформации можно выделить 4 подхода, по которым двигаются банки (таблица 1).

**Таблица 1. Модели банков в условиях цифровой трансформации**

Модель	Краткое название	Описание
Модель А	Цифровой банковский бренд	Классический банк, выходящий на рынок с новым брендом и новыми предложениями наравне с традиционными продуктами
Модель Б	Банк с цифровыми каналами коммуникации	Классический банк, ориентирующийся на построение коммуникации через цифровое пространство, не обновляя продуктовую линейку
Модель В	Цифровое отделение банка	Банк создаёт новое отделение с более гибкой структурой и возможностью запуска цифрового сервиса, не подвергая себя рискам цифровой трансформации
Модель Г	Полностью цифровой банк	Все продукты строятся на цифровых технологиях, банк полностью отказывается от традиционных форматов взаимодействия

Источник: составлено автором на основе источника [Yushaeva 2021]

В мировой практике широко представлены все четыре обозначенные модели. Большинство новых банков изначально создаётся по модели Г, что минимизирует затраты и издержки, позволяя выйти на рынок банковских услуг. Крупнейшие мировые банки относятся к модели А или модели Б, внедряя в свою устоявшуюся систему цифровые инструменты и цифровые продукты, что расширяет продуктовую линейку и возможности банков (Citigroup, Wells Fargo, HSBC и другие).

## Банковский сектор Российской Федерации

Банковский сектор в Российской Федерации является одним из лидеров цифровой трансформации, поскольку это именно та отрасль, в которой внедрение новых технологий и решений напрямую влияет на конкурентоспособность банка. Перед рассмотрением особенностей цифровой трансформации российского банковского сектора в целом охарактеризуем банковский сектор по состоянию на третий квартал 2024 года.

На 1 ноября 2024 года в России функционирует 317 действующих банков<sup>1</sup>, среди них 221 банк с универсальной лицензией и 96 банков с базовой лицензией Банка России. На рисунке 5 представлена динамика ключевых показателей банковского сектора: активы в триллионах рублей и чистая прибыль в миллиардах рублей.

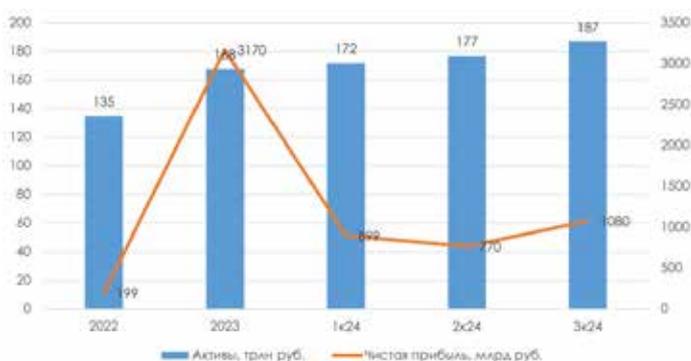


Рис. 5. Состояние банковского сектора Российской Федерации

Источник: составлено автором на основе данных Банка России<sup>1</sup>

По активам в триллионах рублей банковский сектор развивается и расширяется на протяжении всего рассматриваемого периода с 2022 года. Позитивная динамика также наблюдается по величине чистой прибыли с 1 квартала 2024 года. Позитивно на финансовые результаты банковского сектора сказались результаты переоценки иностранной валюты и драгоценных металлов, основу прибыли традиционно формирует чистый процентный доход. Чистая процентная маржа даже в условиях жёсткой денежно-кредитной политики сохраняется на высоком уровне 4,4% [Банковский сектор 2024].

В условиях высоких процентных ставок снижается потребительское кредитование, и качество потребительских кредитов ухудшается. Автокредитование растёт стремительными темпами, как и корпоративные кредиты. В целом прогнозиру-

ется общая тенденция к замедлению кредитования в условиях повышенных ставок, замедление деловой активности, однако это не сильно влияет на активность самих банков, в особенности в части цифровой трансформации.

Цифровая трансформация банковского сектора в России — процесс постоянный, подкрепляемый конкуренцией на рынке. Первые запущенные онлайн-банкинг решения стали отправной точкой цифровой трансформации, в процесс которой включились такие крупнейшие игроки, как ВТБ, Альфа-Банк и Сбербанк [Маковецкий 2021], которые начали инвестировать огромные суммы в развитие цифровых продуктов и сервисов.

Одной из особенностей российского банковского сектора по сравнению с зарубежным опытом цифровой трансформации является то, что крупнейшие российские банки не соответствуют ни одной из моделей цифрового банка (таблица 1). Сбербанк и Т-Банк стали первыми, кто перешёл к модели банкоцентричной экосистемы, сочетающей в себе классические банковские продукты, цифровые банковские услуги и продукты, небанковские продукты и услуги.

Говоря о платежных инновациях в российской экономике, ключевая роль отводится не столько банкам, сколько Банку России, который является инициатором внедрения цифровых технологий в национальную платежную систему, что напрямую влияет и на банковский сектор, определяя векторы его развития.

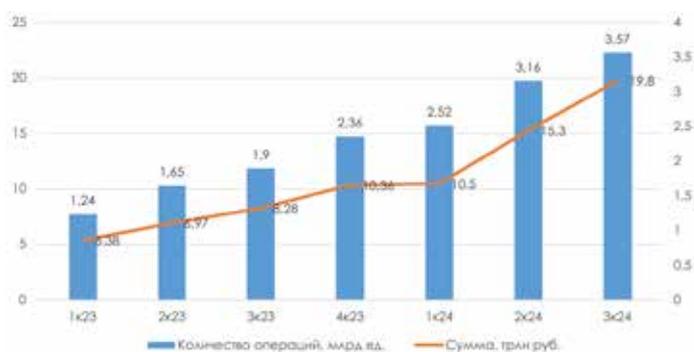


Рис. 6. Динамика Системы Быстрых Платежей

Источник: составлено автором на основе данных Банка России<sup>1</sup>

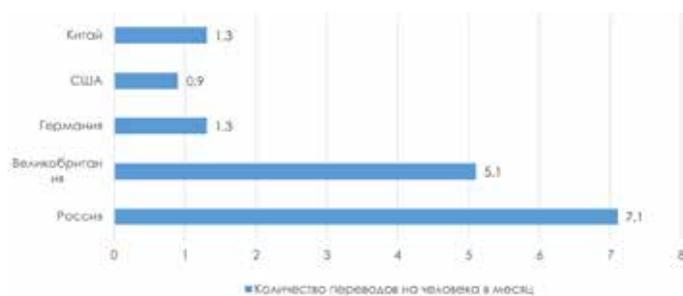
Банк России занимает активную позицию в части регулирования, в том числе процессов цифровой трансформации, своевременно обновляя законодательство о национальной платежной системе, национальных платежных инструментах, регулировании Национальной Системы Платежных Карт (НСПК), платежной системы Банка Рос-

<sup>1</sup> Банковский сектор // Банк России : официальный сайт. URL: [https://www.cbr.ru/banking\\_sector/](https://www.cbr.ru/banking_sector/) (дата обращения: 14.12.2024)

сии и многих других аспектах функционирования банковского сектора. При этом стоит отметить, что многие аспекты цифровой трансформации остаются без должного внимания Банка России, что ограничивает развитие отдельных технологий и отраслей, например, технологий распределенного реестра и криптовалют.

Одним из наиболее ярких проявлений цифровой трансформации отечественного банковского сектора является введение системы быстрых платежей (СБП) Банком России (рисунок 6).

СБП является российским A2A сервисом, которые были рассмотрены в разрезе международного опыта цифровой трансформации. Стоит отметить, что в целом модель внедрения A2A сервиса совпадает с зарубежным опытом, то есть платежный инструмент был внедрен Центральным Банком, при этом сама технология отличается закладываемым в неё функционалом. СБП поддерживает переводы C2C, C2B, B2B, B2C, C2G и подписки, то есть все возможные платежи и переводы в режиме реального времени без задержки, в то время как зарубежные аналоги, даже на примере стран с наиболее популярными и развитыми A2A сервисами (Нидерланды, Индия), поддерживают только некоторые из перечисленных возможностей. Как следствие, в России Система Быстрых Платежей обладает большей популярностью, чем аналоги в развитых странах (рисунок 7).



**Рис. 7.** Сопоставление A2A сервисов

Источник: составлено автором на основе данных Банка России: СБП: основные показатели. Текст: электронный // Банк России: официальный сайт. URL: [https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/3\\_2024/](https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/3_2024/) (дата обращения: 12.12.2024)

Помимо Системы Быстрых Платежей Банк России является инициатором внедрения единого QR-кода для оплаты на ТСП (торгово-сервисное предприятие).

Важным нововведением могут стать открытые API по модели Открытых финансов, концепцию внедрения которых предложил Банк России в

2022 году, что позволит упростить межбанковскую коммуникацию. Всё ещё недостаточно регулирования вопроса применения технологии распределённых реестров и смарт-контрактов, что тем не менее уже применяется частными банками в пилотных проектах.

Наконец, одним из наиболее существенных нововведений со стороны Банка России является внедрение цифрового рубля, массовый запуск которого запланирован на 2025 год. Цифровой рубль станет третьей формой российской национальной валюты, эмиссию которого будет осуществлять Центральный Банк. Банкам отведена особая роль по открытию и обеспечению кошельков клиентов на платформе цифрового рубля, а также управление рисками и проведения мероприятия по противодействию отмыванию денег и финансированию терроризма.

На российском рынке не только Центральный Банк является новатором. Частные банки также стремятся к внедрению новых технологий и продуктов. Среди них можно выделить Сбербанк и технологию SberPay, включающую оплату по биометрии, что является новшеством для российского банковского сектора. Более того, на данный момент не было предложено аналога оплаты по биометрии от Сбербанка, в связи с чем Сбербанк вышел на межбанковский уровень, предлагая услуги оплаты по биометрии не только собственным клиентам, но и всем желающим с картами других банков, достаточно только привязать карту к SberPay и пройти аутентификацию для биометрии.

Со стороны частных банков зародилась технология супераппов на отечественном рынке, первопроходцем в котором стал Т-Банк. Суперапп отличается тем, что в нём можно получить как банковские, так и небанковские услуги и продукты, что расширяет возможности клиентов внутри одного приложения без перехода между разными окнами. Это способствует улучшению пользовательского опыта, привлечению новых клиентов внутри супераппа, а также обеспечивает возможности для взаимовыгодного сотрудничества сервисов, включённых в суперапп.

### **Проблемы развития и цифровой трансформации банковского сектора в России**

В России ярко выражен целый ряд ограничений, проблем, которые препятствуют цифровой

трансформации и развитию банковского сектора. Эти ограничения косвенно затрагивались ранее, однако стоит выделить их отдельно:

1. Опасывающийся характер законодательства. На данный момент цифровая трансформация банковского сектора находится в жестких законодательных рамках, и Банк России совместно с законодательными органами не в состоянии своевременно разрешить все вопросы правового регулирования новейших цифровых инструментов. Из-за ограничивающего характера законодательства банки не могут полноценно использовать технологии распределенного реестра, смарт-контракты и ряд других технологий, которые могли способствовать более органичной и динамичной цифровой трансформации.

2. Сильная конкуренция не только между банками, но и с Банком России. В вопросе цифровой трансформации действительно немаловажная роль отводится Банку России, однако в отдельные периоды Банк России становится реальным конкурентом коммерческим банкам, внедряя те или иные продукты. Например, СБП был внедрен в то время, когда Сбербанк уже развивал собственный аналог мгновенных межбанковских платежей, из-за чего проект Сбербанка оказался неконкурентоспособен и его пришлось свернуть.

3. Основной упор на экстенсивное расширение, что выражается в формировании и активном развитии банкоцентричных экосистем, супераппов и других комплексных продуктов. С одной стороны, это не является чем-то плохим, но при этом сохраняется всё та же традиционная структура базовых банковских продуктов, не затронутых цифровой трансформацией.

4. Сильная концентрация банковского сектора. В действительности, можно выделить до 10 банков, обладающих достаточными ресурсами, возможностями и клиентской базой для развития и цифровой трансформации в современных условиях, в то время как остальные являются опасывающимися и не могут существенно участвовать в процессе цифровой трансформации.

### **Заключение**

Процесс цифровой трансформации банковского сектора активно протекает в мировой практике и отечественном опыте развития. Цифровая трансформация определяется стремительным развитием цифровых технологий и их внедрением в классические бизнес-модели банков для

создания новых продуктов, а также созданием совершенно новых моделей банков, которые формируются в цифровой среде на базе совершенно новых технологий.

Цифровая трансформация сопровождается ограничениями и проблемами, что вполне нормально для любого процесса изменений, особенно если это резкие изменения в технологии традиционных элементов банковского сектора, которые уступают своё место цифровым. На отечественном рынке, в первую очередь, эти ограничения завязаны на правовых ограничениях, неопределенности законодательства относительно многих цифровых технологий, из-за чего их применение осложняется для коммерческих банков.

При этом цифровая трансформация сопровождается подавляющей и значительной ролью Центрального Банка, из-за чего инициатива коммерческих банков является ограниченной, как и их возможности конкурировать с Банком России по внедрению инноваций.

Тем не менее, банковский сектор России развивается и находится в процессе цифровой трансформации, хоть и с рядом ограничений и замедляющих факторов, что является значительным и позитивным фактором.

### **Рекомендации по преодолению ограничений**

На данный момент наиболее остро стоящим вопросом является регулирование тех цифровых технологий, что ещё не были урегулированы [Особенности влияния цифровой... 2021]. Это важно для продолжения процесса цифровой трансформации банковского сектора, включения в него новых технологий, новых механизмов, что повлечёт за собой развитие новых продуктов. Для этого необходимо совершенствовать нормативную базу, регулирующую использование цифровых финансовых активов в стране.

Важно создание условий реальной межбанковской конкуренции в условиях цифровой трансформации, чтобы каждый банк стремился к созданию новых продуктов и решений, в связи с чем необходимо снижение роли Центрального Банка как инициатора внедрения новых технологий на рынке. Это позволит перенести фокус с Банка России на коммерческие банки, которые не меньше заинтересованы в создании качественного пользовательского опыта. Безусловно, значительная роль Банка России позволяет кон-

тролировать тарифные ставки и комиссионные ции чрезвычайные комиссионные платежи будут платежи, обеспечить доступность технологий для также недопустимы. всех клиентов, но в условиях здоровой конкурен-

### Список источников

1. Банковский сектор 2024 — Банковский сектор. III квартал 2024 : Аналитический обзор / Банк России, 2024. 37 с. Текст : электронный // Банк России : официальный сайт. URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/54891/analytical\\_review\\_bs-2024-3.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/54891/analytical_review_bs-2024-3.pdf) (дата обращения: 12.12.2024).
2. Маковецкий 2022 — *Маковецкий М. Ю.* Проблемы и перспективы цифровизации банковской сферы / М. Ю. Маковецкий, С. А. Агаджанян. EDN: SKOUDA // Актуальные тренды в экономике и финансах : материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 21 декабря 2021 года. Омск : Омский филиал Финансового университета, 2022. 463 с. С. 165–170. ISBN: 978-5-6047713-0-3.
3. Особенности влияния цифровой... 2024 — Особенности влияния цифровой трансформации экономики на управление стратегией банков / А. Ю. Анисимов, М. А. Плахотникова, М. А. Сулова, О. О. Скрыбин. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-1-96-104. EDN: WXGSBC // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2024; 21(1):96–104. ISSN: 2413-2829; eISSN: 2587-9251.
4. Созаева 2023 — *Созаева Т. Х.* Цифровизация банковского сектора: тенденции и проблемы / Т. Х. Созаева, Ф. С. Зумакулова, К. Х. Ильясова. DOI: 10.34020/1993-4386-2023-3-80-89. EDN: OGIMJK // Сибирская финансовая школа = Siberian Financial School. 2023; 3:80–89. ISSN: 1993-4386.
5. Yushaeva 2021 — *Yushaeva R. S.-E.* Digital transformation of the banking system: digital technologies and digital banking models. DOI:10.15405/epsbs.2021.03.11 // International Conference on Finance, Entrepreneurship and Technologies in Digital Economy, 2021. p. 75–79.
6. The Global Payments Report 2024 — The Global Payments Report 2024. Текст : электронный // Worldpay : сайт. URL: <https://worldpay.globalpaymentsreport.com/en#download-report> (дата обращения: 12.12.2024). Требуется регистрация.

### References

1. Bankovskiy sektor. III kvartal 2024 [Banking sector. Q3 2024] : Analytical review. Bank of Russia, 2024. 37 p. Text : electronic. *Bank of Russia* : official website. URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/54891/analytical\\_review\\_bs-2024-3.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/54891/analytical_review_bs-2024-3.pdf) (accessed: 12/12/2024) (in Russ.).
2. Makovetsky M. Yu. Problemy i perspektivy tsifrovizatsii bankovskoy sfery [Problems and prospects of digitalization of the banking sector]. By M. Yu. Makovetsky, S. A. Aghajanyan. EDN: SKOUDA. *Aktual'nyye trendy v ekonomike i finansakh* [Current trends in economics and finance] : Proceedings materials of the all-Russian scientific and practical conference, Omsk, December 21, 2021. Omsk : Omsk branch of the Financial University Publ., 2022. 463 p. Pp. 165–170. ISBN: 978-5-6047713-0-3 (in Russ.).
3. Osobennosti vliyaniya tsifrovoy transformatsii ekonomiki na upravleniye strategiyey bankov [Features of the influence of the digital transformation of the economy on the management of the strategy of banks]. By A. Yu. Anisimov, M. A. Plakhotnikova, M. A. Suslova, O. O. Skryabin. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-1-96-104. EDN: WXGSBC. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*. 2024; 21(1):96–104. ISSN: 2413-2829; eISSN: 2587-9251 (in Russ.).
4. Sozaeva T. Kh. Tsifrovizatsiya bankovskogo sektora: tendentsii i problemy [Digitalization of the banking sector: trends and problems]. By T. Kh. Sozaeva, F. S. Zumakulova, K. Kh. Ilyasova. DOI: 10.34020/1993-4386-2023-3-80-89. EDN: OGIMJK. *Siberian Financial School*. 2023; 3:80–89. ISSN: 1993-4386 (in Russ.).
5. Yushaeva R. S.-E. Digital transformation of the banking system: digital technologies and digital banking models. DOI:10.15405/epsbs.2021.03.11. *International Conference on Finance, Entrepreneurship and Technologies in Digital Economy*, 2021. p. 75–79.
6. The Global Payments Report 2024. Electronic text. Worldpay : website. Available at <https://worldpay.globalpaymentsreport.com/en#download-report> (accessed 12/12/2024). Registration required.

Информация об авторе:

**Павлова Ирина Владимировна** — доктор экономических наук, доцент, профессор, федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет), почтовый адрес: Ленинградский проспект, 49/2, Москва, 125167, Россия. Author ID(РИНЦ): 678520. SPIN-код: 3591-3681.

Information about the author:

**Pavlova Irina V.** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University), postal address: 49/2 Leningradsky Prospekt, Moscow, 125167, Russia. Author ID (RSCI): 678520. Author ID (RSCI): 678520. SPIN code: 3591-3681.

*Статья поступила в редакцию 23.01.2025; одобрена после рецензирования 04.02.2025; принята к публикации 28.02.2025.  
The article was submitted 01/23/2025; approved after reviewing 02/04/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 133–139.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 133–139.

Научная статья

УДК: 332.1

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.15

## Размеры дифференциальной горной ренты и направления ее использования в условиях инновационного развития экономики

**Сергей Владимирович Чернявский<sup>1</sup>, Самин Талехович Фатуллаев<sup>2</sup>, Мурат Капланович Беданок<sup>3</sup>**

1 Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН), Москва, Россия. [vols85-85@mail.ru](mailto:vols85-85@mail.ru)

2 Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), Москва, Россия. [fatullaev.samin@gmail.com](mailto:fatullaev.samin@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-4531-2011>

3 Адыгейский государственный университет, Майкоп, Россия. [bedan64@mail.ru](mailto:bedan64@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8013-3246>

**Аннотация.** В 90-е годы прошлого века и начале 2000-х проблемы определения размеров горной ренты и направлений ее дальнейшего использования находились в центре внимания научного сообщества. Известно несколько расчетов ее размеров [Глазьев 2003; Методика расчета ренты... 2003], где ее величина оказывалась весьма значительной, а за счет использования горной ренты могли быть решены многие задачи модернизации экономики и социально-экономического развития России. Однако в этих расчетах горная рента рассчитывалась как некая сумма избыточного дохода, а ее размеры определялись пороговым значением, выше которого доход мог быть отнесен к сверхприбыли. Если же рассматривать горную ренту, как следствие лучших природных и транспортных условий добычи, размеры весьма невелики, а она может рассматриваться лишь как источник инновационного развития на соответствующем уровне.

**Ключевые слова:** горная рента, сверхприбыль, дифференциальная горная рента, природные условия добычи, транспортные условия, замыкающие затраты, инновационное развитие.

**Для цитирования:** Чернявский С. В. Размеры дифференциальной горной ренты и направления ее использования в условиях инновационного развития экономики / С. В. Чернявский, С. Т. Фатуллаев, М. К. Беданок. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.15 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 133–139.

JEL: D70

Original article

## The sizes of differential mountainous rents and the direction of its use in the context of the innovative development of the economy

**Sergey V. Chernyavskiy<sup>4</sup>, Samin T. Fatullaev<sup>5</sup>, Murat K. Bedanokov<sup>6</sup>**

4 Central Economic and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), Moscow, Russia. [vols85-85@mail.ru](mailto:vols85-85@mail.ru)

5 State Academy of Intellectual Property (RSAIP), Moscow, Russia. [fatullaev.samin@gmail.com](mailto:fatullaev.samin@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-4531-2011>

6 Adyghe State University. Maykop, Russia. [bedan64@mail.ru](mailto:bedan64@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8013-3246>

**Abstract.** In the 90s of the last century and the beginning of the 2000s, the problems of determining the size of mountain rents and the directions of its further use were in the focus of the scientific community. Several calculations of its size are known [Glazyev et al., 2003; Rent is an unused growth reserve], where its value turned out to be very significant, and due to the use of mountain rent, many tasks of modernizing the economy and socio-economic development of Russia could be solved. However, in these calculations, mountainous rent was calculated as a certain amount of excess income, and its size was determined by the threshold value, above which the income could be attributed to super-precipitation. If we consider mountain rent, as a result of the best natural and transport conditions of production, the size is very small, and it can only be considered as a source of innovative development at the corresponding level.

**Key words:** mountain rent, superprofit, differential mountain rent, natural production conditions, transport conditions, closing costs, innovative development.

**For citation:** Chernyavsky S. V. The sizes of differential mountainous rents and the direction of its use in the context of the innovative development of the economy. By S. V. Chernyavsky, S. T. Fatullaev,

M. K. Bedanokov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.15. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 133–139 (in Russ.).

JEL: D70

### Введение

Система налогообложения в добывающей промышленности, как и во всех других отраслях народного хозяйства должна выполнять не только фискальную, но и стимулирующую функции. Однако, в добывающей промышленности, выполнение стимулирующей функции должно основываться, в том числе, на учете конкретных природных условий добычи предприятий-недропользователей, то есть, на учете рентаобразующих факторов и конечных размеров природной (горной) ренты добывающего предприятия. Однако, как отмечали Г. А. Александров, И. В. Вякина и Г. Г. Скворцова относительно размеров «... природной ренты сколько-нибудь внятных научных доводов, а тем более убедительных расчетов нет. Преобладают «экспертные» оценки...» [Александров 2016]. Между тем, Канторович Л. В. отмечал: «Это влияние возникает вследствие использования производственных факторов, заключающихся в недостаточных более производительных природных ресурсах, в данном случае в использовании лучшей и обыкновенной земли; такие затраты остаются неучтенными. Между тем эти факторы также должны получить определенные оценки, и их использование должно повлиять на распределение затрат на продукцию. Учет последнего обстоятельства (по сути дела состоящий в исчислении дифференциальной ренты и включения ее в затраты) позволяет получить оптимальную оценку для рассмотренной задачи». [Канторович 1960]. При этом, «...неучет ренты может оказаться причиной растраты природных источников, случайного, ненаилучшего их использования» [там же].

### Теории природной (горной) ренты

Как же определить размеры природной (горной) ренты? Так, Д. Рикардо указывал: «Но рудники бывают разного качества, и затрата на их разработку одинаковых количеств труда дает весьма неодинаковые результаты. ...Так как принцип этот совершенно одинаков с тем, который мы уже установили относительно земли, то нет надобности дальше распространяться о нем» [Рикардо 1955].

Таким образом, по мнению В. Е. Маневича: «Рента возникает в силу различных условий (природных или транспортных) приложения капитала в добывающей отрасли ... Рента возникает в силу того, что рыночная цена ориентируется на предельные (наибольшие) затраты в данной отрасли, причем предельные, замыкающие предприятия отрасли получают среднюю, нормальную для экономики в целом, прибыль» [Маневич 2004]. Таким образом, определение ренты основывается на учете замыкающих затрат, а замыкающие затраты «...это затраты предприятий, которые будут работать с нулевой дифференциальной рентой первого рода» [Канторович 1960]. Уже в 1958 году А. И. Божедомов писал: «Дифференциальная рента в нефтедобывающей промышленности связана с условиями образования добавочной прибыли» [Божедомов 1958]. При этом, к данному виду дифференциальной ренты может добавляться рента от качества добываемой нефти: «Реализации нефти, различной по качеству, давала различную выручку ...Различная рента с участков объясняется различной дифференциальной рентой и по качеству» [там же]. В этих условиях сторонники классического понимания ренты сталкиваются с необходимостью учета значительного числа природных условий добычи полезных ископаемых на каждом объекте добычи, что серьезно затрудняет расчеты. Именно поэтому отдельные экономисты приходили к мнению, что «...классическая политическая экономия, достигшая выдающихся научных результатов в теории земельной ренты, не дала возможности объединения своего понимания проблемы ренты с реальной практикой рыночного ценообразования и налогообложения» [Кузьмина 2012].

В этих условиях, наряду с подходом, основанным на классических воззрениях на природную ренту, был дополнен подходом, рассматривающим ренту, как сверхнормативную или избыточную прибыль или доход. Как писал Дин А. Ворчестер, автор работы «Пересмотр теории ренты»: «...существенной характерной чертой ренты является приносимый ею избыточный доход» [Ворчестер 1999, 356].

В связи с этим, Куликов А. П. отмечает, что «Соответственно, формула исчисления природной ренты проста: ренту предлагается определять

как разницу между заработанной чистой прибылью и «нормальной» прибылью» [Куликов 2004]. Такой метод кажется несравненно более простым, чем исчисление ренты на основе характеристик замыкающего природного объекта: «Для определения замыкающих затрат на продукцию природоэксплуатирующих отраслей применяются экономико-математические методы оптимизации соответствующих территориально производственных комплексов (топливно-энергетического баланса, агропромышленного комплекса и т. д.) в сочетании с качественным экономическим анализом перспектив развития соответствующей отрасли народного хозяйства» [Методика экономической оценки... 1985]. Однако простота использования расчета ренты как сверхприбыли обманчива и «...на уровне конкретных предприятий он имеет больше недостатков, нежели достоинств» [Куликов 2004]. Поэтому, если исходить из того, что равенство между величинами: (предельные (замыкающие) минус фактические затраты) и (фактическая минус нормальная прибыль) возникает в строго определенном случае («...данное равенство соблюдается не всегда, так как величины, входящие в него, зависят от множества других факторов, часто не управляемых» [там же]), определение нужно производить, руководствуясь одной из указанных концепций, исходя из целей, которые ставятся при проведении расчетов.

### Методики определения размеров природной (горной) ренты

Как отмечал Д. С. Львов в своем докладе на заседании Президиума Российской академии наук 12 февраля 2002 года: «...почти все, чем располагает сегодня Россия, есть рента от использования природно-ресурсного потенциала» [Львов 2002]. Для определения ее размеров, в начале 2000-х годов группа ученых РАН под руководством С. Ю. Глазьева проводила расчет рентных доходов в нефтедобыче, газодобыче и черной и цветной металлургии, т.е. по отраслям, получавшим наибольшие суммы ренты от добычи и использования сырьевых ресурсов за 2000–2002 гг. [Методика расчета ренты... 2003; Глазьев 2003]. При этом, «...рента природного объекта (скажем, месторождения полезных ископаемых) определяется как разность фактического дохода предприятия (или компании), использующего этот объект (разрабатывающего месторождения) и нормаль-

ного или среднего дохода, который получило бы данное предприятие, если бы направило имеющиеся у него ресурсы капитала и труда на иные цели, не использующего данного природного ресурса» [Методика расчета ренты... 2003; Глазьев 2003].

$$P_i = D_i - D_{ni},$$

где

$P_i$  — рентный доход, получаемый отраслями природопользования;

$D_i$  — первичный фактический доход предприятий  $i$ -й отрасли;

$D_{ni}$  — «нормативный» доход от применения капитальных, трудовых и прочих ресурсов, за исключением природных;

$$D_{ni} = K_z Z_i \text{ или } D_{ni} = K_\phi \Phi_i,$$

где

$Z$  — текущие затраты;

$\Phi_i$  — основные фонды;

Коэффициенты  $K_z$  и  $K_\phi$  — рентабельность к затратам или к производственным фондам обрабатывающей промышленности. Рентабельность рассчитывалась как отношение первичного дохода к фондам или затратам [Методика расчета ренты... 2003].

Доля ренты в ВВП в 2000 г. составила 17,4 %, а в 2001 г. — 11 %, а отношение ренты к расходной части бюджета в 2000 г. составило 65,7 %, а в 2001 г. — 44,3 %. В связи с этим, как считали авторы, если бы в налоговое законодательство было введено понятие рентного дохода и установлен 80 % налог на указанный рентный доход, как НДД в Норвегии, доходы госбюджета в эти годы могли бы увеличиться в 2000 г. приблизительно на 380 млрд рублей (18 % доходной части бюджета), в 2001 г. за счет уменьшения ренты (в частности, по причине увеличения используемых налогов) размер ренты бы уменьшился, но и при этом ее величина могла сократиться только до 200 млрд руб., что составило бы 7,6 % доходов бюджета страны [Методика расчета ренты... 2003; Глазьев 2003].

Кстати, полемизируя с авторами данного расчета С. Киммельман и С. Андрюшин отмечают: «... дискуссии вокруг количественного расчета горной ренты лежат в макроэкономической плоскости. Однако на этом уровне, на наш взгляд, ренту рассчитать нельзя» [Андрюшин 2003]. На этом основании С. Киммельман и С. Андрюшин делают следующий вывод: «...макроэкономические показатели носят в основном декларативный,

бездоказательный характер. Они настолько агрегированы, что при расчете горной ренты приводят к серьезным ошибкам. Собственно говоря, в указанных расчетах определяется не горная рента, а некий избыток прибыли. Поэтому их можно образно сравнить со «средней температурой по больнице», которая, как известно, ни о чем не говорит и ничего не доказывает» [там же].

Однако, в 2021 году Анатолий Константинович Пителин в работе «Оценка нефтяной ренты Российской Федерации» провел оценку всех экономических эффектов нефтедобычи, который составил в 2011 г.  $\approx 7189,2$  млрд рублей [Пителин 2021]. При этом, производя расчеты, даже в итоговой таблице №2 «Расчет нефтяной ренты РФ» автор использует термин «нефтяная рента» только в названии [там же]. При этом, при проведении расчетов в случае, «...характеризующим виртуальную ситуацию, в которой отечественная нефтедобыча отсутствует, а всю потребляемую внутри страны нефть обеспечивает импорт» [там же], автор получает отрицательную величину, приблизительно равную первому полученному значению. Это указывает, что в данном случае автор рассчитывает не ренту, хотя и называет полученный результат рентой. Рента может быть равна 0, она не может иметь отрицательное значение. Как отмечал Л. В. Канторович: «Худшая земля получит нулевую оценку, так как этот фактор имеется в избытке». [Канторович 1960] Об этом же писал и Божедомов А. И.: «С ростом добычи и спроса на парафинистую нефть рыночная стоимость стала определяться стоимостью парафинистой нефти. Если бы рыночная стоимость нефти не приносила нефтепромышленникам, арендующим худшие парафинистые участки нормальную прибыль, они разрабатывали бы данные участки» [Божедомов 1958].

Рассчитаем величину природной (горной) ренты в нефтедобыче Российской Федерации в 2023 году, исходя из того, что «...себестоимость добычи нефти в РФ может составлять \$15–25 за баррель ...в зависимости от сложности месторождений»<sup>1</sup>.

Пусть величина горной ренты данного месторождения определяется по следующей формуле:

1 Воронов В. Нефть вопросов: сырье может подорожать до \$85 за баррель. Текст : электронный // Известия : информационный сайт. 09.01.2023. URL: <https://iz.ru/1452085/valerii-voronov/neft-voprosov-syre-mozhet-podorozhat-do-85-za-barrel> (дата обращения 17.11.2024).

$$P_1 = (Z_3 - Z_1) \times V_1,$$

Где:  $P_1$  — величина горной ренты данного месторождения;

$Z_1$  — фактические затраты на добычу одной тонны (барреля) нефти на данном месторождении;

$Z_3$  — замыкающие затраты добычи одной тонны (барреля) нефти;

$V_1$  — объем добычи нефти данного месторождения в тоннах (баррелях) [Чернявский 2015]. Тогда величина горной ренты на макроуровне (в нефтяной компании или по нефтедобывающей промышленности РФ) будет рассчитываться по следующей формуле:

$$P_p = (Z_3 - Z_1) \times V_1 + (Z_3 - Z_2) \times V_2 + \dots + (Z_3 - Z_i) \times V_i,$$

Если мы раскроем скобки в данной формуле, то получим ее в следующем виде:

$$P_p = Z_3 V_1 - Z_1 V_1 + Z_3 V_2 - Z_2 V_2 + \dots + Z_3 V_i - Z_i V_i,$$

Или:  $P_p = Z_3 V_1 + Z_3 V_2 + \dots + Z_3 V_i - Z_1 V_1 - Z_2 V_2 - \dots - Z_i V_i$  [там же].

Как видно из данной формулы, сумма  $Z_3 V_1 + Z_3 V_2 + \dots + Z_3 V_i$  — будет представлять суммарные затраты на добычу нефти по нефтедобыче в целом, а сумма  $Z_1 V_1 + Z_2 V_2 + \dots + Z_i V_i$  — будет представлять собой ту же самую величину суммарных затрат на макроуровне, но исчисленных исходя из условий и затрат замыкающего месторождения. Тогда данную формулу можно представить таким образом:

$$P_p = Z_3 V_p - Z_{cp} V_p,$$

Где:  $P_p$  — величина горной ренты по нефтедобыче в целом;

$V_p$  — объем добычи нефти на макроуровне;

$Z_p$  — средние затраты на добычу тонны (барреля) нефти по отрасли в целом [Чернявский 2015].

Объем добычи нефти составил в 2023 году 527 000 000 млн тонн<sup>2</sup> [ТЭК России: итоги года 2023 и ожидания 2024]; при этом, «...можно усредненно и только для российской нефти считать, что в 1 тонне 7,3 барреля»<sup>3</sup>.

Тогда величина горной ренты по нефтедобыче в целом в 2023 году составит:

2 ТЭК России: итоги года 2023 и ожидания 2024. Текст : электронный // МГИМО : официальный сайт университета. 10.01.2024. URL: <https://mgimo.ru/about/news/experts/tek-rossii-2023/> (дата обращения 17.11.2024).

3 Сколько баррелей в тонне нефти и сколько тонн в барреле? Текст : электронный // ЖЖ от Legart'a (Антон Толмачева) : авторский блог. 02.02.2009. URL: <https://legart.livejournal.com/22362.html> (дата обращения 17.11.2024).

$P_p = 527\,000\,000 \times (25\$ - 20\$) \times 7,3 = 19\,235\,500\,000\$$  или приблизительно \$131,57 на человека (исходя из численности населения РФ в 2023 году 146,2 млн чел.)<sup>4</sup>.

### Выводы и рекомендации

Как видно из полученных результатов, суммы ренты, полученные разными методами, серьезно различаются. Рента как «сверхприбыль» весьма значительна по величине и может рассматриваться как серьезный финансовый ресурс в масштабах всего общества. Однако, если природная

рента может в полном объеме изыматься в пользу государства, то налогообложение сверхприбыли требует введение специального налога.

В свою очередь, если рассматривать природную ренту исходя из того, что «... условия образования дифференциальные ренты в нефтедобывающей промышленности могут быть поняты лишь на основе показа различных условий производства, связанных с геологическим строением месторождений и их частей» [Божедомов 1958], то ее величина не столь значительна и может рассматриваться как источник инновационного обновления технологий и оборудования в масштабах отдельного добывающего предприятия или компании.

4 Росстат раскрыл, как изменилось количество россиян в 2023 году. Текст : электронный // РБК : официальный сайт консалтинговой компании. 26.01.2024. URL: <https://www.rbc.ru/economics/26/01/2024/65b35c489a79472c59f28fe9> (дата обращения 17.11.2024).

### Список источников

1. Александров 2016 — Александров Г. А. Рента и рентные отношения в недропользовании: объективные основы / Г. А. Александров, И. В. Вякина, Г. Г. Скворцова. EDN: WZWWZD // Проблемы современной экономики. 2016; 3:46–51. ISSN: 1818-3395; eISSN: 1818-3409.
2. Андрушин 2003 — Андрушин С. Рента сверху не видна / Андрушин С., Кимельман С. Текст : электронный // Российская газета : электронная версия. №438. 09.12.2003. URL: <https://rg.ru/2003/12/09/renta.html> (дата обращения: 25.10.24).
3. Божедомов 1958 — Божедомов А. И. Земельная рента в капиталистической нефтедобывающей промышленности. Грозный : Чечено-Ингушское книжное издательство, 1958. 172 с.
4. Ворчестер 1999 — Ворчестер Д. А. Пересмотр теории ренты // Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. Т. 3 / под ред. В. М. Гальперина. Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1999. 489 с. ISBN 5-900428-50-8. С. 356–385.
5. Глазьев С. 2003 — Глазьев С. Рента — неиспользованный резерв роста. Текст : электронный // Сайт С. П. Курдюмова. 2003. URL: <https://spkurdyumov.ru/economy/renta-neispolzovannyj-rezerv-rosta/> (дата обращения: 25.10.24).
6. Канторович 1960 — Канторович Л. В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. Москва : Академия наук СССР. 1960. 346 с.
7. Кузьмина 2012 — Кузьмина, О. Ю. Развитие теории ренты на современном этапе. EDN: PCSKVD // Вопросы экономики и права. 2012; 48:21–26. ISSN: 2072-5574.
8. Куликов 2004 — Куликов А. П. Подход к оценке природной ренты с точки зрения характеристик месторождения. EDN: KWEAYJ // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2004; 2:398–419. ISSN: 2076-3182; eISSN: 2949-1754.
9. Львов 2002 — Львов Д. С. Концепция управления национальным имуществом : Научный доклад на заседании Президиума Российской академии наук 12 февраля 2002 г. EDN: IAZGMD // Экономические науки современной России = Economics of Contemporary Russia. Экспресс-выпуск. 2002; S2:5–24. ISSN 1609-1442.
10. Маневич 2004 — Маневич В. Е. Природная рента, валютный курс и платежный баланс. Текст : электронный // ИПР РАН : официальный сайт. 2004. URL: [http://www.ipr-ras.ru/old\\_site/articles/manev-04.htm](http://www.ipr-ras.ru/old_site/articles/manev-04.htm) (дата обращения: 25.10.24).
11. Методика расчета ренты... 2003 — Методика расчета ренты по основным видам полезных ископаемых / С. Ю. Глазьев, В. А. Волконский, А. И. Кузовкин, А. Ф. Мудрецов. Москва : ИНЭС, 2003. 56 с.
12. Методика экономической оценки... 1985 — Методика экономической оценки важнейших видов природных ресурсов в странах-членах СЭВ. Москва : Секретариат СЭВ, 1985. 52 с.
13. Пителин 2021 — Пителин А. К. Оценка нефтяной ренты Российской Федерации. DOI : 10.33293/1609-1442-2021-4(95)-97-109. EDN: CURUMG // Экономическая наука современной России = Economics of Contemporary Russia. 2021; 4:97–109. ISSN: 1609-1442; eISSN: 2618-8996.

14. Рикардо 1955 — *Рикардо Д.* Сочинения (в 3-х томах). Том 1. Начала политической экономии и налогового обложения / Перевод с английского под ред. М. Н. Смит. Москва : Государственное издательство политической литературы, 1955. Текст : электронный // Московский либертариум : сайт. URL: [http://www.libertarium.ru/lib\\_ricardo\\_reader/](http://www.libertarium.ru/lib_ricardo_reader/) (дата обращения: 25.10.24).
15. Чернявский 2015 — *Чернявский С. В.* Определение размеров природной ренты и совершенствование налога на добычу полезных ископаемых / С. В. Чернявский, Н. А. Золотарев. EDN: TPTFVZ // Вестник университета. 2015; 2:141–144. ISSN: 1816-4277.

### References

1. Aleksandrov G. A. Renta i rentnyye otnosheniya v nedropol'zovanii: ob'yektivnyye osnovy [Rent and rent relations in subsoil use: objective foundations]. By G. A. Aleksandrov, I. V. Vyakina, G. G. Skvortsova. EDN: WZWWZD. *Problemy sovremennoy ekonomiki*. 2016; 3:46–51. ISSN: 1818-3395; eISSN: 1818-3409 (in Russ.).
2. Andryushin S. Renta sverkhu ne vidna [Rent is not visible from above]. By Andryushin S., Kimelman S. Text : electronic. *Rossiyskaya Gazeta* : electronic version. No. 438. 09.12.2003. URL: <https://rg.ru/2003/12/09/renta.html> (accessed: 25.10.24) (in Russ.).
3. Bozhedomov A. I. *Zemel'naya renta v kapitalisticheskoy neftedobывayushchey promyshlennosti* [Land rent in the capitalist oil-producing industry]. Grozny : Checheno-Ingushskoye knizhnoye izdatel'stvo Publ., 1958. 172 p. (in Russ.).
4. Worcester D. A. Peresmotr teorii renty [Reconsidering the Theory of Rent]. *Vekhi ekonomicheskoy mysli. Teoriya potrebitel'skogo povedeniya i sprosa* [Milestones in Economic Thought. The Theory of Consumer Behavior and Demand]. Vol. 3. Edited by V. M. Galperin. St. Petersburg : Ekonomicheskaya shkola Publ., 1999. 489 p. ISBN 5-900428-50-8. P. 356–385 (in Russ.).
5. *Metodika rascheta renty po osnovnym vidam poleznykh iskopayemykh* [Methodology for Calculating Rent for the Main Types of Minerals]. By Glazyev S. Yu., Volkonsky V. A., Kuzovkin A. I., Mudretsov A. F. Moscow : INES Publ., 2003. 56 p. (in Russ.)
6. Glazyev S. Renta — neispol'zovanny rezerv rosta [Rent — an Unused Reserve of Growth]. Text : electronic. *Sayt S. P. Kurdyumova* [Website of S. P. Kurdyumov]. 2003. URL: <https://spkurdyumov.ru/economy/renta-neispolzovannyj-rezerv-rosta/> (date of access: 25.10.24) (in Russ.).
7. Kantorovich L. V. *Ekonomicheskij raschet nailuchshego ispol'zovaniya resursov* [Economic calculation of the best use of resources]. Moscow : Akademiya nauk SSSR Publ. 1960. 346 p. (in Russ.).
8. Kuzmina, O. Yu. Razvitiye teorii renty na sovremennom etape [Development of the theory of rent at the present stage]. EDN: PCSKVD. *Voprosy ekonomiki i prava*. 2012; 48:21–26. ISSN: 2072-5574 (in Russ.).
9. Kulikov A. P. Podkhod k otsenke prirodnoy renty s tochki zreniya kharakteristik mestorozhdeniya [Approach to assessing natural rent from the point of view of field characteristics]. EDN: KWEAYJ. *Nauchnyye trudy: Institut narodnokhozyaystvennogo prognozirovaniya RAN*. 2004; 2:398–419. ISSN: 2076-3182; eISSN: 2949-1754 (in Russ.).
10. Lvov D. S. Kontseptsiya upravleniya natsional'nym imushchestvom [Concept of National Property Management] : Scientific Report at the Meeting of the Presidium of the Russian Academy of Sciences on February 12, 2002. EDN: IAZGMD. *Economics of Contemporary Russia*. Express issue. 2002; S2:5–24. ISSN 1609-1442 (in Russ.).
11. Manevich V. E. Prirodnaya renta, valyutnyy kurs i platezhnyy balans [Natural Rent, Exchange Rate, and Balance of Payments]. Text : electronic. *IPR RAS* : official website. 2004. URL: [http://www.ipr-ras.ru/old\\_site/articles/manev-04.htm](http://www.ipr-ras.ru/old_site/articles/manev-04.htm) (date accessed: 10/25/24) (in Russ.).
12. Metodika ekonomicheskoy otsenki vazhneyshikh vidov prirodnykh resursov v stranakh-chlenakh SEV [Methodology for Economic Assessment of the Most Important Types of Natural Resources in the CMEA Member States]. Moscow : CMEA Secretariat Publ., 1985. 52 p. (in Russ.).
13. Pitelin A.K. Otsenka neftyanoy renty Rossiyskoy Federatsii [Assessment of oil rent of the Russian Federation]. DOI: 10.33293/1609-1442-2021-4(95)-97-109. EDN: CURUMG. *Economics of Contemporary Russia*. 2021; 4:97–109. ISSN: 1609-1442; eISSN: 2618-8996 (in Russ.).
14. Ricardo D. [Sochineniya] Works (in 3 volumes). Volume 1. Nachala politicheskoy ekonomii i nalogovogo oblozheniya [Principles of Political Economy and Taxation]. Translated from

English edited by M. N. Smith. Moscow : Gosudarsvennoye izdatel'stvo politicheskoy literatury Publ, 1955. Text : electronic. *Moskovskiy libertarium* [Moscow Libertarium] : website. URL: [http://www.libertarium.ru/lib\\_ricardo\\_reader/](http://www.libertarium.ru/lib_ricardo_reader/) (date of access: 25.10.24). (in Russ.)

15. Chernyavsky S. V. Opredeleniye razmerov prirodnoy renty i sovershenstvovaniye naloga na dobychu poleznykh iskopayemykh [Determination of the size of natural rent and improvement of the tax on the extraction of minerals]. By S. V. Chernyavsky, N. A. Zolotarev. EDN: TPTFVZ. *Vestnik universiteta*. 2015; 2:141–144. ISSN: 1816-4277 (in Russ.).

*Информация об авторах:*

**Чернявский Сергей Владимирович** — доктор экономических наук, профессор, Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия. ResearcherID: B-27802018, SPIN-код: 7019-0434; **Фатуллаев Самин Талехович** — соискатель. Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), ул. Миклухо-Маклая, 55а, Москва, 117279, Россия; **Беданок Мурат Капланович** — доктор экономических наук, профессор, Адыгейский государственный университет, ул. Первомайская, 208, Майкоп 385000, Республика Адыгея, Россия. SPIN-код: 9145-1775, РИНЦ AuthorID 63190.

*Information about the authors:*

**Chernyavsky Sergey V.** — Doctor of Economics, Professor, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), 47 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia. ResearcherID: B-27802018, SPIN: 7019-0434; **Fatullaev Samin T.** — scientific degree candidate, Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS), 55a Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117279, Russia; **Bedanokov Murat K.** — Doctor of Economics, Professor, Adyghe State University, 208 Pervomayskaya st., Maykop, 385000, Republic of Adyghea, Russia. SPIN code: 9145-1775, AuthorID 63190.

*Статья поступила в редакцию 05.01.2025; одобрена после рецензирования 23.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 01/05/2025; approved after reviewing 01/23/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41)'. С. 140–146.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41)': 140–146.

Научная статья

УДК: 330.322:69.003.13

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.16

### Взаимосвязь региональных показателей сметных нормативов и инвестиционного потенциала регионов

**Алексей Павлович Корчагин** — Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ), Москва, Россия. [korchaginap@mgsu.ru](mailto:korchaginap@mgsu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2631-3780>

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы взаимосвязи между инвестиционным потенциалом регионов Российской Федерации и величиной региональных показателей сметных нормативов. На примере строительства объектов транспортной инфраструктуры проведен анализ причин существенной неравномерности возможностей бюджетов различных регионов, связанных с факторами ценообразования на строительную продукцию, которые, в свою очередь, обусловлены несовершенством действующей нормативной базы. Представлены примеры стоимостных показателей строительной продукции для соседних регионов, которые отражают существенную разницу в их величинах без надлежащих оснований. Данная ситуация проявляется как при использовании ранее применяемых в сметных расчетах нормативов, так и нормативов новой федеральной сметно-нормативной базы ФСНБ-2022. Для оценки обоснованности региональных инвестиционных программ предлагается использовать актуализированную модель «сроки-стоимость-риски» реализации проекта, с помощью которой можно сформировать новый качественный показатель, отражающий объективную величину инвестиционного потенциала регионов на текущий момент времени. Сделаны выводы о необходимости формирования единой информационной среды и актуализации действующих региональных сметных нормативов, исключающих в будущем возможность проявления необоснованных различий по их составу и величине..

**Ключевые слова:** инвестиционная политика, сметные нормативы, строительство, стоимость, ценообразование, регион.

**Для цитирования:** Корчагин А. П. Взаимосвязь региональных показателей сметных нормативов и инвестиционного потенциала регионов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.16 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 140–146.

*JEL: L74, O30*

Original article

### The relationship between regional indicators of estimated standards and the investment potential of the regions

**Alexey P. Korchagin** — Moscow State University of Civil Engineering (NRU MGSU), Moscow, Russia. [korchaginap@mgsu.ru](mailto:korchaginap@mgsu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2631-3780>

**Abstract.** The article discusses the relationship between the investment potential of the regions of the Russian Federation and the value of regional indicators of estimated standards. Using the example of the construction of transport infrastructure facilities, the analysis of the reasons for the significant unevenness of budget opportunities in various regions related to pricing factors for construction products, which, in turn, are due to the imperfection of the current regulatory framework. Examples of calculating the cost indicators of construction products for neighboring regions are presented, which reflect a significant difference in their values without proper justification. This dependence manifests itself both when using the standards previously used in the estimates, and the standards of the new federal budget and regulatory framework FSNB-2022. To assess the validity of regional investment programs, it is proposed to use the updated "time-cost-risks" model of project implementation, which can be used to generate a new qualitative indicator reflecting the objective value of the investment potential of the regions at the current time. Conclusions are drawn about the need to form a unified information environment and update the existing regional estimated standards, which exclude the possibility of unjustified differences in their composition and size in the future.

**Key words:** investment policy, estimated standards, construction, cost, pricing, region.

**For citation:** Korchagin A. P. The relationship between regional indicators of estimated standards and the investment potential of the regions. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.16. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 140–146 (in Russ.).

*JEL: L74, O30*

## Введение

Особенности построения бюджетной системы Российской Федерации отражают как традиционно положительные черты, так и значительные системные проблемы, связанные с территориальной дифференциацией уровня бюджетной обеспеченности регионов. Такая ситуация обуславливает серьезные различия в величинах основных макроэкономических показателей, складывающихся внутри субъектов Российской Федерации. Решение данной проблемы на практике рассматривается в разрезе совершенствования функций государственного бюджетного управления.

В рамках данного исследования автором предлагается проанализировать причины возникновения вышеуказанной территориальной дифференциации на примере строительной отрасли, так как именно в строительстве проявляются характерные особенности реализации региональных инвестиционных проектов.

Также важно учитывать, что значительную роль в выборе объекта исследования играет возможность использования различных инвестиционных схем и источников финансирования инвестиций, а также наличие специализированных строительных работ, в отношении которых необходимо предпринимать особые меры технического и ценового регулирования.

Общеизвестно, что появление всех серьезных проблем в инвестиционной деятельности обусловлено наличием большого количества различных причин. В первую очередь, они связаны с несовершенством действующих нормативно-методических документов, регламентирующих процесс ценообразования в строительной отрасли, а также отраслевой методологии проектного управления, которые требуют актуализации в максимально короткие сроки.

Характерные черты строительства объектов транспортной инфраструктуры свидетельствуют о необходимости принятия всесторонне взвешенных, обоснованных решений в части [Soloviev 2023] определения объема инвестиционных затрат, источников их финансирования, а также сроков реализации проектов. В этой связи взаимосвязь процессов ценообразования и бюджетирования четко проявляется как при обосновании

объемов необходимых инвестиционных вложений, так и при их последующем распределении. Учитывая приоритет государственного характера регулирования процессов ценообразования на рынке строительной продукции в Российской Федерации, инструменты бюджетного регулирования играют большую роль при реализации региональных инвестиционных программ [Толмачев 2022].

Существующая в нашей стране методология ценообразования имеет серьезные недостатки, связанные как с методологией разработки, так и с применением действующих сметных нормативов [Соловьев 2020; Корчагин 2020], что обуславливает снижение достоверности определения сметной стоимости строительной продукции. Отраслевые специалисты предлагали осуществление различных мероприятий, направленных на совершенствование методологии ценообразования в строительной сфере [Васильева 2022; Chen 2020]. Но при этом детализация процессов формирования инвестиционного потенциала регионов Российской Федерации во взаимосвязи с изменениями величин региональных показателей сметных нормативов ими не проводилась, что предопределило цель и задачи представленного в работе исследования.

В последние годы Минстроем России осуществляется плавный переход от базисно-индексного к ресурсному методу ценообразования в строительстве. В рамках решения данной задачи были актуализированы действующие и разработаны новые нормативно-технические документы, создана и активно наполняется нормативная база ФГИС ЦС, совершенствуется система разработки и утверждения сметных нормативов. Одновременно с этим по ранее начатым проектам в настоящее время разрешается применять базисно-индексный метод определения стоимости строительства, основанный на использовании федеральных и территориальных единичных расценок (ФЕР и ТЕР) на строительномонтажные работы, составленных в базисных ценах 01.01.2000 года. Необходимо помнить, что такая методология была оправдана при стабильных условиях государственного регулирования цен на ресурсы для строительства, но в условиях рыночной нестабильности данный подход имеет массу недостатков, нашедших многочисленное отражение в литературе [Горелова 2019].

Также, отраслевая дифференциация сметных нормативов, основанная на разработке отраслевых натуральных и стоимостных показателей, не может считаться идеальной, так как имеет другие ценовые и организационные предпосылки [Еременко 2022; Васильева 2022a]. А в работе [Дидковская 2022], выполненной на примере Самарской области, отмечается, что динамика изменения стоимости строительных ресурсов не позволяет использовать имеющиеся методы сметного нормирования для обеспечения достаточной точности расчётов. Важно учитывать, что в крупных регионах объёмы строительства сильно зависят от выбора сметно-нормативной базы. При этом традиционные методы формирования затрат в силу своих функциональных особенностей не могут учесть часто меняющиеся региональные экономические условия работы подрядных организаций [Волкова 2022].

Сложившаяся ситуация обуславливает необходимость более глубокого изучения причин неравных инвестиционных возможностей субъектов Российской Федерации. Одновременно с традиционными количественными методами оценки инвестиционного потенциала регионов необходимо разработать и применять новые качественные показатели реализации региональных инвестиционных программ, учитывающие существующие проблемы в инвестиционной деятельности регионов.

### **Материалы и методы**

По пяти регионам Уральского и Сибирского федеральных округов был проведен анализ действовавших единичных расценок сборников ФЕР и ТЕР, а также новых цен на строительные ресурсы, размещенных в базе ФГИС ЦС, которые входят в перечень основных ценообразующих расценок, применяемых при расчете сметной стоимости работ на объектах транспортной инфраструктуры,

Анализ показал, что стоимостные показатели ТЕР для регионов в текущих ценах могут быть как выше, так и ниже стоимостных показателей базового региона. Кроме того, показатели ТЕР по регионам в текущих ценах могут кратно отличаться при одинаковом составе работ расценки. [Soloviev 2023].

Например: для работ по срезке поверхностного слоя асфальтобетона ТЕР 27-03-012-03 для Омской области они в 1,7 раза ниже, чем в Тюменской области. При этом, работы по укладке

асфальтобетона ТЕР 27-06-031-01 для Омской области в 1,3 раза выше, чем в Тюменской области.

Если же сравнивать текущие значения ТЕР и ФЕР на один и тот же вид работ в одном субъекте, то например: в Омской области работы по срезке поверхностного слоя асфальтобетона, оцениваемые ТЕР и ФЕР 27-03-012-02, по стоимости различаются в 2 раза. Таких примеров можно привести большое количество.

Таким образом, возникающая вариативность методов расчета затрат с применением ТЕР или ФЕР обуславливает существенную разницу в конечной величине стоимости работ на объекте. Это может создать условия для произвольного выбора принципиальных решений, определяющих затраты, что противоречит базовым принципам ценообразования в строительстве.

Аналогичная ситуация наблюдается при анализе цен на одинаковый набор основных строительных ресурсов (песок, щебень, ЩПС, асфальтобетонные смеси и др.), размещенных в базе ФГИС ЦС по смежным регионам. Например: стоимость основных строительных ресурсов, размещенных в базе ФГИС ЦС в ценах 2 квартала 2024 года, отличается на величину до 20–50 % (строительный песок, песчано-гравийная смесь, бетонные смеси, кирпич, щебень и др.). Кроме того, в настоящее время наполняемость сметными нормативами в базе ФГИС ЦС по регионам крайне неравномерная и недостаточная, что вынуждает разработчиков проектной документации дополнительно проводить конъюнктурный анализ цен с выбором поставщика отсутствующего в базе ФГИС ЦС ресурса, что также отражается на достоверности расчетов по определению сметной стоимости строительства.

Одновременно с этим, можно увидеть существенную разницу в показателях затрат на оплату труда в соседних регионах Российской Федерации, которые при этом расположены в одной климатической зоне и имеют приблизительно равные природные условия. Для того, чтобы разобраться в сложившейся ситуации, автором была проанализирована динамика изменения основных социально-экономических показателей развития вышеуказанных регионов за последние годы. По результатам анализа можно сделать выводы о том, что отличия по оплате труда в рассматриваемых субъектах отображают действительную картину положения дел в регионах и имеют

прямую зависимость от социально-экономического развития каждого из них. А значительная разница в ценах на строительные ресурсы уже в большую очередь обусловлена различиями в проводимой поставщиками строительных ресурсов маркетинговой политики по реализации выпускаемой ими продукции и уровня конкуренции на данных товарных рынках в регионах.

Кроме того, сделан вывод о необходимости доработки механизма проверки объективности данных, передаваемых региональными поставщиками строительных ресурсов и учтенных в базе ФГИС ЦС. Например, далеко не все поставщики аналогичных строительных ресурсов в конкретном регионе строительства входят в перечень юридических лиц, передающих сведения о ценах на свою продукцию в базу ФГИС ЦС, а цены у них могут существенно отличаться. Поэтому объективность учтенных сведений о ценах на строительные ресурсы в данном регионе может вызывать сомнения.

В процессе решения поставленных задач в исследовании автором использована схема управления рисками, принятая в современном менеджменте риска и представленная на рисунке:

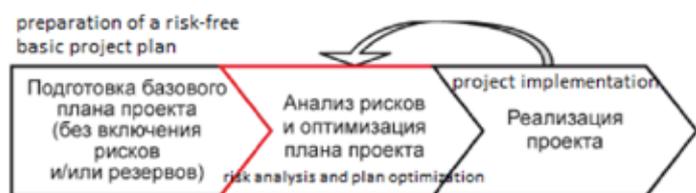


Рис. Схема учета риска в работе

При включении процесса анализа рисков в процесс оптимизации объемно-стоимостная схема проекта «сроки — стоимость» превращается в актуализированную схему «сроки — стоимость — риски», что может быть интерпретировано в виде трёхмерной поверхности. Соответственно, изменения (или различия) сроков (T), сметных затрат (S) и рисков (R) в различных регионах можно представить в виде:

$$Tdx + Sdy + Rdz = dq,$$

где q — функция проекта, характеризующая качество.

Понимая, что затраты, сроки и риски нормативно и фактически увязаны в строительных проектах, можно считать, что изменение по одной оси воздействует на остальные:

$$\int_{L(n)} T(x, y, z)dx + S(x, y, z)dy + R(x, y, z)dz \text{ для пути } L$$

реализации n-го проекта. Тогда аналогично формуле Ньютона — Лейбница разница в качественных показателях n-го проекта будет зависеть от хода его реализации:

$$K(L1) - K(L2).$$

Качественный показатель может назначаться в соответствии с теми критериями, которые содержатся в задаче оценки. При оценке бюджетных возможностей можно руководствоваться нормативным выражением:

$I = \sum V_i * S_i$ , где  $V_i$  — объем (мощность) строительства,  $I$  — инвестиции в строительство.

Учитывая, что при реализации проектов путь реализации (технологическая и организационная схема) может варьироваться, показатели стоимости и объемов работ образуются через приращения —  $dV$  и  $dS$ . Соответственно:

$$dI = V_i * dS_i + const.$$

Константа в данном случае может быть интерпретирована как качественный уровень реализации объекта, например, экономия бюджетных средств при получении доброкачественной строительной продукции. То есть, есть возможность выразить  $const = K(L1) - K(L2)$ .

Полученные в процессе оптимизации результаты рекомендуется использовать как в целом для определения параметров реализации инвестиционного бюджета региона, так и для определения наиболее проблемных видов и комплексов работ в строительстве [Soloviev 2023].

### Результаты исследования

Для дальнейшего уточнения и обобщения полученных результатов представленный анализ необходимо продолжить и по другим видам работ и затрат. При этом определено, что особое внимание следует уделить изучению процессов формирования сметной стоимости строительства объектов, предполагающих выполнение больших объемов специализированных работ. Именно эти работы несут наибольшие ценовые риски при реализации.

Проведенный анализ показал, что в настоящее время реализация одинаковых проектных решений в соседних регионах со схожими климатическими условиями может отличаться по стоимости в полтора — два раза. Такая ситуация является одной из возможных причин различия в социально-экономическом развитии смежных регионов [Корчагин 2023].

Для ускорения процесса решения данной

проблемы необходимо создать условия, при которых вся информация, как нормативная, так и аналитическая, будет представлена на общедоступном уровне. Информатизация и цифровизация строительства способна предложить для этого весьма важные решения. Как отмечается в [Ларионов 2021], единая цифровая платформа может служить не только местом где будет осуществлено размещение всевозможных нормативов, но и местом обсуждения представителями профессионального сообщества результатов их применения с учетом выявленных недостатков. В работах зарубежных исследователей [Charehzehi 2019; Method for Construction... 2019] также отмечается положительный опыт использования единой цифровой платформы на примере реализации контрактов жизненного цикла по объектам транспортного строительства.

Выявленные недостатки действующей системы ценообразования в строительстве позволяют предложить мероприятия, направленные на повышение достоверности расчетов стоимости строительства, качества принимаемых управлен-

ческих решений в области управления стоимостью инвестиционных проектов. На дальнейшее обсуждение отраслевым специалистам и членам профессионального сообщества предложен к разработке объемный показатель региональных возможностей инвестирования.

### **Заключение и выводы**

Необходимость реализации не традиционных решений в части обоснования инвестиционного потенциала регионов продиктована объективными причинами, используемые традиционные решения не соответствуют современным требованиям и не позволяют финансировать инвестиционные потребности регионов в требуемых объемах.

Поэтому при разработке сметных нормативов следует исключить в дальнейшем возможность проявления необоснованных региональных различий, что позволит обеспечить равные условия реализации строительных проектов в каждом регионе строительства и создаст необходимые условия для повышения инвестиционного потенциала регионов.

### **Список источников**

1. Васильева 2022 — *Васильева Е. Ю.* К вопросу о реформировании российской системы ценообразования в строительстве. DOI: 10.33920/str-01-2201-01. EDN: RHELHY // Сметно-договорная работа в строительстве. 2022; 1:4–10. ISSN: 2075-0994.
2. Васильева 2022а — *Васильева Е. Ю.* Отраслевые особенности ценообразования в строительстве и их влияние на управление финансовой политикой в компании / Е. Ю. Васильева, Е. С. Покусаева. DOI: 10.33920/str-01-2203-06. EDN: SGVJGQ // Сметно-договорная работа в строительстве. 2022а; 3:48–53. ISSN: 2075-0994.
3. Волкова 2022 — *Волкова Н. В.* Анализ ценообразования в отрасли жилищного строительства в регионах России / Н. В. Волкова, А. С. Воронович. DOI: 10.24412/2500-1000-2022-3-3-117-121. EDN: ZUVJNP // Международный журнал гуманитарных и естественных наук = International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2022; 3-3:117–121. ISSN: 2500-1000; eISSN: 2500-1086.
4. Горелова 2019 — *Горелова О. А.* Процесс обновления сметно-нормативной базы в строительстве. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-8-76-82. EDN: TFEGUD // Вестник университета. 2019; 8:76–82. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415.
5. Дидковская 2022 — *Дидковская О. В.* Анализ и прогнозирование динамики стоимости строительных ресурсов в системе управления стоимостью строительства / О. В. Дидковская, М. В. Ильина. DOI: 10.34925/EIP.2022.139.2.277. EDN: RMQYTL // Экономика и предпринимательство. 2022; 2:1363–1369.
6. Еременко 2022 — *Еременко Р. Б.* Новая модель расчета сметной стоимости строительства и совершенствование ценообразования. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-1-183-92-94. EDN: WHWMUZ // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and Business: Theory and Practice. 2022; 1-1:92–94. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257.
7. Корчагин 2023 — *Корчагин А. П.* Учет взаимосвязи элементов ценообразования бюджетирования при реализации инвестиционных проектов транспортной инфраструктуры // Тренды экономического развития транспортного комплекса России: форсайт, прогнозы и стратегии : труды национальной научно-практической конференции, Москва, 21 апреля 2023 года. Москва : Дашков и К, 2023. 260 с. С. 120–123. ISBN: 978-5-394-05799-1.
8. Корчагин 2020 — *Корчагин А. П.* Актуальные вопросы применения сметно-нормативной базы 2020 года в транспортном строительстве / А. П. Корчагин, В. В. Соловьев. DOI: 10.25634/

- MIRBIS.2020.3.17. EDN: UCHUPI // Вестник МИРБИС. 2020; 3:151–164. eISSN: 2411-5703.
9. Ларионов 2021 — *Ларионов А. Н.* Обоснование практических рекомендаций по совершенствованию системы управления строительной организацией: аспект качества / А. Н. Ларионов, С. Д. Аль-Рубайе. DOI: 10.54950/26585340\_2021\_2\_41. EDN: NFKAKO // Строительное производство. 2021; 2:41–48. ISSN: 2658-5340.
  10. Соловьев 2020 — *Соловьев В. В.* Актуальные вопросы совершенствования системы ценообразования в строительстве в переходном периоде / В. В. Соловьев, А. П. Корчагин. DOI: 10.22227/1997-0935.2020.4.605-616. EDN: IEFETH // Вестник МГСУ. 2020; 15(4):605–616. ISSN: 1997-0935; eISSN: 2304-6600.
  11. Толмачев 2022 — *Толмачев А. И.* Преимущества интеграции сметного ценообразования и бюджетирования в строительстве. DOI: 10.33920/str-01-2202-03. EDN: OJLLJE // Сметно-договорная работа в строительстве. 2022; 2:19–25. ISSN: 2075-0994.
  12. Chen 2020 — *Chen Sh., and Lim A. E. B.* A Generalized Black-Litterman Model. *Operations Research*, 2020. 97 p. DOI: 10.1287/opre.2019.1893.
  13. Charehzehi 2019 — *Charehzehi A., Chai C., Md Yusof A., Chong H. [et al.].* Building information modeling in construction conflict management. DOI: 10.1177/1847979017746257 // *International Journal of Engineering Business Management*, 2019; 9(2):184797901774625.
  14. Soloviev 2023 — *Soloviev V., Korchagin A., Miller V.* Regional aspects of investment policy in construction // E3S Web of Conferences. International Scientific and Practical Conference “Environmental Risks and Safety in Mechanical Engineering” (ERSME-2023). Rostov-on-Don. Том 376, 2023. С. 03032. DOI: 10.1051/e3sconf/202337603032. Текст : электронный. URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2023/13/e3sconf\\_ersme2023\\_03032.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2023/13/e3sconf_ersme2023_03032.pdf) (дата обращения: 24.08.2024).
  15. Method for Construction... 2019 — Method for Construction Progress Measurement for EPC Oil and Gas Pipeline Projects. DOI: 10.1007/978-981-13-0107-0\_109 // *Journal of Oil and Gas Technology* 2019, Vol. 41 No. 06, Pp. 39-47.

### References

1. Vasilyeva E. Yu. K voprosu o reformirovanii rossiyskoy sistemy tsenoobrazovaniya v stroitel'stve [On the Issue of Reforming the Russian Pricing System in Construction]. DOI: 10.33920/str-01-2201-01. EDN: RHELHY. *Smetno-dogovornaya rabota v stroitel'stve*. 2022; 1:4–10. ISSN: 2075-0994 (in Russ.).
2. Vasilyeva E. Yu. Otrasleyvyye osobennosti tsenoobrazovaniya v stroitel'stve i ikh vliyaniye na upravleniye finansovoy politikoy v kompanii [Industry Features of Pricing in Construction and Their Impact on the Management of Financial Policy in a Company]. By Yu. Vasilyeva, E. S. Pokusaeva. DOI: 10.33920/str-01-2203-06. EDN: SGVJGQ. *Smetno-dogovornaya rabota v stroitel'stve*. 2022a; 3:48–53. ISSN: 2075-0994 (in Russ.).
3. Volkova N. V. Analiz tsenoobrazovaniya v otrasli zhilishchnogo stroitel'stva v regionakh Rossii [Analysis of pricing in the housing construction industry in the regions of Russia]. By N. V. Volkova, A. S. Voronovich. DOI: 10.24412/2500-1000-2022-3-3-117-121. EDN: ZUVJNP. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022; 3-3:117–121. ISSN: 2500-1000; eISSN: 2500-1086 (in Russ.).
4. Gorelova O. A. Protsess obnovleniya smetno-normativnoy bazy v stroitel'stve [The process of updating the estimate and regulatory base in construction]. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-8-76-82. EDN: TFEUD. *Vestnik universiteta*. 2019; 8:76–82. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415 (in Russ.).
5. Didkovskaya O. V. Analiz i prognozirovaniye dinamiki stoimosti stroitel'nykh resursov v sisteme upravleniya stoimost'yu stroitel'stva [Analysis and forecasting of the dynamics of the cost of construction resources in the construction cost management system]. By O. V. Didkovskaya, M. V. Ilyina. DOI: 10.34925/EIP.2022.139.2.277. EDN: RMQYTL. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2022; 2:1363–1369 (in Russ.).
6. Eremenko R. B. Novaya model' rascheta smetnoy stoimosti stroitel'stva i sovershenstvovaniye tsenoobrazovaniya [New model for calculating the estimated cost of construction and improving pricing]. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-1-183-92-94. EDN: WHWMUZ. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2022; 1-1:92–94. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257 (in Russ.).
7. Korchagin A. P. Uchet vzaimosvyazi elementov tsenoobrazovaniyai byudzhetrovaniya pri realizatsii investitsionnykh proyektov transportnoy infrastruktury [Accounting for the relationship of pricing and budgeting elements in the implementation of investment projects in transport infrastructure]. *Trendy ekonomicheskogo razvitiya transportnogo kompleksa Rossii: forsayt, prognozy i strategii*

- [Trends in economic development of the transport complex of Russia: foresight, forecasts and strategies] : proceedings of the national scientific and practical conference, Moscow, April 21, 2023. Moscow : Dashkov i K Publ., 2023. 260 p. P. 120–123. ISBN: 978-5-394-05799-1 (in Russ.).
8. Korchagin A. P. Aktual'nyye voprosy primeneniya smetno-normativnoy bazy 2020 goda v transportnom stroitel'stve [Actual issues of applying the estimate and regulatory framework of 2020 in transport construction]. By A. P. Korchagin, V. V. Soloviev. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.3.17. EDN: UCHUPI. *Vestnik MIRBIS*. 2020; 3:151–164. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
  9. Larionov A. N. Obosnovaniye prakticheskikh rekomendatsiy po sovershenstvovaniyu sistemy upravleniya stroitel'noy organizatsiyey: aspekt kachestva [Justification of practical recommendations for improving the management system of a construction organization: quality aspect]. By A. N. Larionov, S. D. Al-Rubaie. DOI: 10.54950/26585340\_2021\_2\_41. EDN: NFKAKO. *Stroitel'noye proizvodstvo*. 2021; 2:41–48. ISSN: 2658-5340 (in Russ.).
  10. Soloviev V. V. Aktual'nyye voprosy sovershenstvovaniya sistemy tsenoobrazovaniya v stroitel'stve v perekhodnom periode [Actual issues of improving the pricing system in construction in the transition period]. By V. V. Soloviev, A. P. Korchagin. DOI: 10.22227/1997-0935.2020.4.605-616. EDN: IEFETH. *Vestnik MGSU*. 2020; 15(4):605–616. ISSN: 1997-0935; eISSN: 2304-6600 (in Russ.).
  11. Tolmachev A. I. Preimushchestva integratsii smetnogo tsenoobrazovaniya i byudzhetrovaniya v stroitel'stve [Advantages of integrating estimate pricing and budgeting in construction]. DOI: 10.33920/str-01-2202-03. EDN: OJLLJE. *Smetno-dogovornaya rabota v stroitel'stve*. 2022; 2:19–25. ISSN: 2075-0994 (in Russ.).
  12. Chen Sh., and Lim A. E. B. A Generalized Black–Litterman Model. *Operations Research*, 2020. 97 p. DOI: 10.1287/opre.2019.1893.
  13. Charehzei A., Chai C., Md Yusof A., Chong H. [et al.]. Building information modeling in construction conflict management. DOI: 10.1177/1847979017746257. *International Journal of Engineering Business Management*. 2019; 9(2):184797901774625.
  14. Soloviev V., Korchagin A., Miller V. Regional aspects of investment policy in construction. E3S Web of Conferences. International Scientific and Practical Conference "Environmental Risks and Safety in Mechanical Engineering" (ERSME-2023). Rostov-on-Don. Vol. 376, 2023. C. 03032. DOI: 10.1051/e3sconf/202337603032. Text : electronic. Available at [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2023/13/e3sconf\\_ersme2023\\_03032.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2023/13/e3sconf_ersme2023_03032.pdf) (accessed: 08/24/2024).
  15. Method for Construction... 2019 — Method for Construction Progress Measurement for EPC Oil and Gas Pipeline Projects. DOI: 10.1007/978-981-13-0107-0\_109. *Journal of Oil and Gas Technology*. 2019: 41(06):39–47.

*Информация об авторе:*

**Корчагин Алексей Павлович** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и управление в строительстве», Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ), почтовый адрес: Ярославское шоссе, 26, Москва, 129337, Россия. SPIN-код: 5966-5640. AuthorID: 352474.

## Information about the author:

**Korchagin Aleksey P.** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management in Construction, Moscow State University of Civil Engineering (NRU MGSU), 26 Yaroslavskoe Shosse, Moscow, 129337, SPIN-code: 5966-5640, AuthorID (RSCI): 352474.

*Статья поступила в редакцию 14.10.2024; одобрена после рецензирования 05.11.2024; принята к публикации 28.02.2025.  
The article was submitted 10/14/2024; approved after reviewing 11/05/2024; accepted for publication 02/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 147–160.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 147–160.

Научная статья  
УДК: 332.1  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.17

### Исследование потенциала компании ООО «ДивизионСервис» для выхода на новые рыночные сегменты

Вячеслав Юрьевич Говорухин<sup>1,2</sup>, Анна Антоновна Баева<sup>1,3</sup>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена изменчивостью рынка со слабо дифференцированной продукцией. В связи с этим статья направлена на изучение и выявление различных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на дальнейшее развитие компании, вопрос поиска новых возможностей для развития становится с каждым годом. Для грамотной оценки этих возможностей и выбора стратегии роста необходимо в первую очередь оценить потенциал компании и перспективы рынка. В статье рассматривается текущее состояние отечественного рынка эксплуатации объектов недвижимости, исследован рынок управления эксплуатацией объектов коммерческой недвижимости, в результате которого были выявлены компании — лидеры московского рынка, был сделан вывод об изменении доли компаний с привлечением иностранных инвестиций в ближайшие годы. Так же отмечено влияние рассматриваемого рынка на экономику страны. Так же была сделана оценка уровня концентрации на исследуемом рынке с помощью экспертных оценок по доле обслуживаемых площадей. Для оценки конкурентного положения ООО «ДивизионСервис» были определены интегральные коэффициенты конкурентоспособности по выделенным критериям. Экспертным мнением была дана оценка каждому из критериев. Вычисления показали слабые места исследуемой компании, по сравнению с ближайшими конкурентами. Для получения более полного представления о конкурентоспособности также был проведен анализ с использованием модели М. Портера. По результатам исследования были предложены мероприятия для выхода на новые сегменты рынка для компании ООО «ДивизионСервис» в виде внедрения ИТ-системы FSM, позволяющая наладить простую регистрацию и учет заявок на обслуживание от арендаторов или посетителей.

**Ключевые слова:** исследование рынка, конкурентное положение, анализ среды, модель Портера, система FSM.

**Для цитирования:** Говорухин В. Ю. Исследование потенциала компании ООО «ДивизионСервис» для выхода на новые рыночные сегменты / В. Ю. Говорухин, А. А. Баева. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.17 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 147–160.

JEL: D70

Original article

### Potential analysis of company “DivisionService” to entering the market segment

Viacheslav Yu. Govorukhin<sup>4,5</sup>, Anna A. Baeva<sup>4,6</sup>

**Abstract.** The relevance of the study is due to the variability of the market with poorly differentiated products. In this regard, the article is aimed at studying and identifying various factors of the external and internal environment that affect the further development of the company, the question of finding new opportunities for development becomes every year. To properly assess these opportunities and choose a growth strategy, it is necessary first of all to assess the company’s potential and market prospects. The article examines the current state of the domestic market for the operation of real estate objects, examines the market for the management of the operation of commercial real estate objects,

1 МГТУ им. Н. Э. Баумана, Москва, Россия.

2 [vgovorukhin@bmstu.ru](mailto:vgovorukhin@bmstu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0328-7508>

3 [baeva.02@mail.ru](mailto:baeva.02@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2491-4179>

4 Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia.

5 [vgovorukhin@bmstu.ru](mailto:vgovorukhin@bmstu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0328-7508>

6 [baeva.02@mail.ru](mailto:baeva.02@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2491-4179>

as a result of which the leading companies of the Moscow market were identified, a conclusion was made about the change in the share of companies with foreign investment in the coming years. The influence of the market in question on the country's economy is also noted. An assessment of the level of concentration in the market under study was also made with the help of expert assessments on the share of serving areas. To assess the competitive position of LLC «Divisionservice», integral competitiveness coefficients were determined according to the selected criteria. The expert opinion assessed each of the criteria. The calculations showed the weaknesses of the company under study, compared with its closest competitors. To get more complete picture of competitiveness, an analysis was also carried out using the M. Porter model. According to the results of the study, measures were proposed to enter new market segments for the company «Divisionservice» LLC in the form of the introduction of the FSM IT system, which allows for simple registration and accounting of service requests from tenants or visitors.

**Key words:** market research, competitive position, environment analysis, Porter's model, FSM system.

**For citation:** Govorukhin V. Yu. The sizes of differential mountainous rents and the direction of its use in the context of the innovative development of the economy. By V. Yu. Govorukhin, A. A. Baeva. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.17. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 147–160 (in Russ.).

JEL: D70

## Введение

Исследование рынка помогает компании принимать верные решения по дальнейшему развитию, анализировать информацию о внутренней и внешней среде и ставить правильные цели и задачи [Malhotra 2020, 25–30]. Конкуренция на рынке с низким уровнем дифференциации услуг ожесточается с каждым годом. Под низким уровнем дифференциации понимается совпадающий ассортимент продукции и компаний [Михайлов 2019]. Для удержания имеющейся позиции компаниям на таких рынках необходимо внимательно изучать тенденции, проводить постоянный мониторинг конкурентов, т. е. проводить регулярный анализ рынка, для разработки правильной стратегии развития компании [Томпсон 1998; Виханский 1999]. Выбор правильной стратегии помогает компаниям улучшить финансовые показатели деятельности, увеличить собственную долю рынка, завоевать лояльность клиентов [Аблякимова 2020].

## Обзор ООО «ДивизионСервис»

Компания ООО «ДивизионСервис» образована в 2013 году и осуществляет деятельность в сфере управления эксплуатацией объектов недвижимости, в частности:

- техническая эксплуатация зданий и сооружений;
- уборка помещений и территории;
- хозяйственное обслуживание.

Компания определила свою миссию как обеспечение жизнедеятельности объектов недвижимости в круглосуточном режиме, тем самым

создавая ценность для клиентов. География присутствия — город Москва. Качество оказываемых услуг обеспечено действующей трехступенчатой системой контроля качества и отвечает требованиям соответствующих стандартов по менеджменту качества, системам экологического менеджмента, безопасности труда и охраны здоровья.

В настоящее время ООО «ДивизионСервис» имеет 17 клиентов, показатель рентабельности по каждому из эксплуатируемых объектов соответствует среднеотраслевому.

## Обзор рынка

Отечественный рынок эксплуатации объектов недвижимости является ключевым элементом экономической инфраструктуры страны. Он включает в себя широкий спектр деятельности, связанной с управлением, обслуживанием и поддержанием различных типов объектов недвижимости: от жилых зданий до промышленных комплексов. С развитием экономики, технологий и изменением потребительских предпочтений рынок постоянно эволюционирует, предоставляя новые возможности и сталкиваясь с новыми вызовами [Ивойлов 2022].

В соответствии с данными Федеральной службы государственной статистики, доля строительной отрасли в общем объеме национального ВВП составляет 5,7 %, что сопоставимо с вкладом транспортной сферы и государственного управления, а также обеспечения военной безопасности и социального обеспечения<sup>8</sup>. Строительная отрасль играет ключевую роль в создании основных активов для всех секторов национальной

7 © В. Ю. Говорухин, А. А. Баева, 2025

Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 147–160.

8 По данным Росстата, URL: <https://rosstat.gov.ru>

экономики. Она непосредственно или косвенно связана с более чем 70 направлениями национальной экономики в области капитального строительства. Строительство также потребляет значительное количество промышленных материалов, таких как 50 % производства строительных материалов, около 18 % металлопроката, 40% древесины и более 10 % продукции машиностроительной промышленности. Прямо в строительной отрасли трудоустроено 6,5 миллиона человек, что составляет 9,2 % общего числа трудовых ресурсов России, а аффилированные отрасли предоставляют рабочие места для еще 4 миллионов человек, или 5,6 % от общего числа.

Высокий уровень развития жилого фонда и улучшение инфраструктуры значительно снижают уровень социальных преступлений и повышают уровень удовлетворенности региональными органами власти. Согласно социальным исследованиям, более 65 % тех, кто покинул Россию в сентябре-октябре 2022 года, не имели собственного жилья, что сделало процесс временной или постоянной иммиграции более привлекательным.

Средний возраст жилых зданий в России составляет 2,5 % (75,2 миллиона квадратных метров). Примерно 46 миллионов квадратных ме-

тров жилья в многоквартирных домах будет введено в эксплуатацию в 2022 году, что составляет 61,3 % от общего объема необходимого жилья [Ахмедеева 2022]. Однако обновление жилищного фонда не происходит равномерно. 62 % этого объема приходится на 11 наиболее экономически развитых регионов России, включая Москву, Московскую область, Краснодарский край, Санкт-Петербург и другие. С другой стороны, в 7 регионах, таких как Ненецкий автономный округ, Республика Ингушетия и другие, строительство многоквартирных домов либо не ведется вообще, либо остается незначительным, не превышая 3 тысяч квадратных метров в год [Решетилов 2022].

На рассматриваемом рынке управления эксплуатацией объектов коммерческой недвижимости (УЭОКН) работает 47 компаний, из которых 31 компания действительно функционирует на данный момент [Справочник компаний по ОКВЭД н/д].

Рынок еще далек от стадии зрелости, но конкуренция на нем растет. Тем не менее, примерно 30 % компаний, даже работая в относительно благоприятных условиях, прекратили свою деятельность на рынке УЭОКН в течение нескольких лет со дня своего основания<sup>9</sup>.

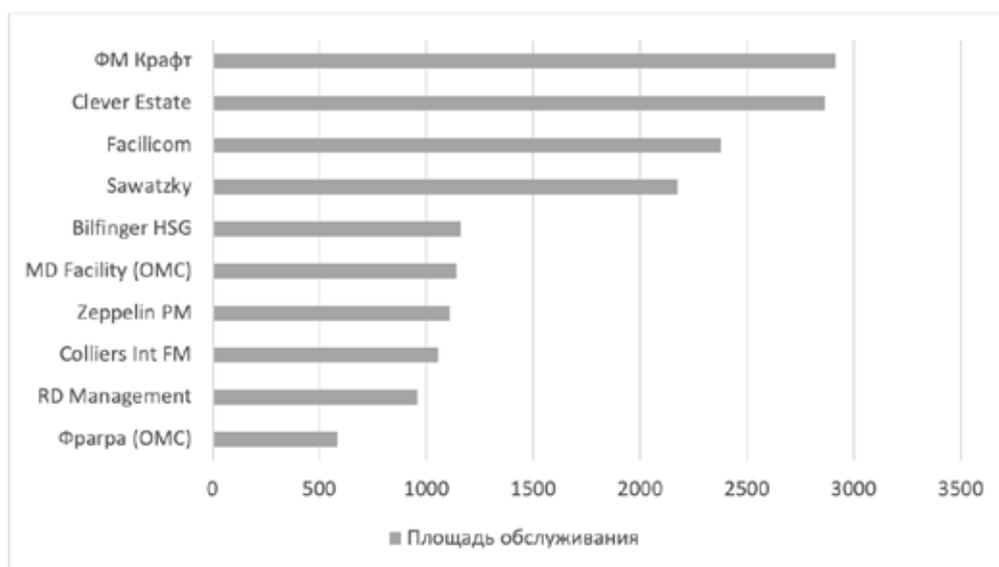


Рис. 1. Компании — лидеры московского рынка УЭОКН с обслуживаемой площадью

Источник: составлено авторами на основе [Исследование рынка услуг... 2014]

Часть операторов рынка УЭОКН являются дочерними компаниями крупных девелоперов, созданными изначально для снижения затрат на экс-

плуатацию собственных объектов недвижимости и впоследствии вышедшими на открытый рынок. Так, услуги по управлению объектами недвижимо-

9 Рынок управления в разрезе: нюансы и перспективы. Текст : электронный // Моллы. Ру : сайт. Н/д. URL: <https://www.malls.ru/rus/analytics/35277.shtml> (дата обращения: 03.08.2023).

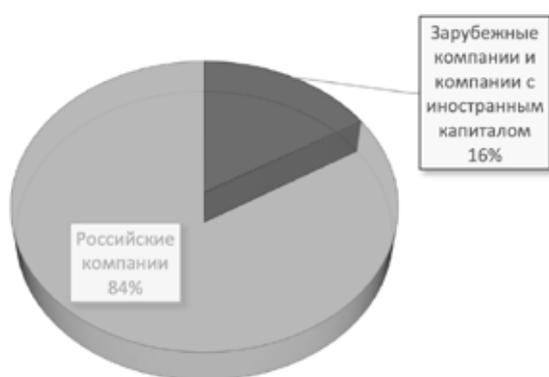
сти в настоящее время предлагают такие девелоперские компании, как DVI Group, ДонСтрой, i-Land Development. Кроме того, некоторые брокерские фирмы (например, Blackstone) также предлагают услуги в сфере УЭОКН [Рынок управления в разрезе... н/д]. На рынке доминируют 10 компаний, которые управляют недвижимостью общей площадью более 500 000 м<sup>2</sup> (см. рисунок 1).

Уровень дифференциации услуг на рынке низкий, ассортимент у многих компаний практически совпадает [Шутько 2020]. Варьируются лишь терминология в отношении услуг и дополнительные опции. Все услуги, предоставляемые УЭОКН-компаниями, можно сгруппировать на три категории:

- техническая эксплуатация зданий и сооружений;
- уборка помещений и территории;
- хозяйственное обслуживание.

В целом, деятельность компаний сводится к поддержке нормального состояния объекта коммерческой недвижимости, исправного функционирования его инженерных систем (водоснабжение и водоотведение, электроснабжение, вентиляция и кондиционирование, безопасность и т. д.).

На московском рынке УЭОКН работают как российские, так и зарубежные компании, а также компании со смешанным капиталом. Исследование показало, что доля зарубежных компаний и компаний с привлечением иностранных инвестиций составляет всего 16 % (рисунок 2).



**Рис. 2.** Доля российских и зарубежных компаний на рынке УЭОКН

Источник: составлено авторами по [Исследование рынка услуг... 2014]

Соответственно, 84 % компаний, работающих на рынке, являются российскими резидентами. Вероятно, в ближайшие годы, учитывая нестабильную экономическую и политическую ситуацию в мире, доля иностранных компаний упадет.

Оценим уровень концентрации на рынке. Для

этого воспользуемся существующими экспертными оценками по доле площадей объектов коммерческой недвижимости, находящихся под управлением профессиональных компаний, в разрезе категорий недвижимости (таблица 1) [Рынок управления в разрезе... н/д; Аристова 2013].

**Таблица 1. Уровень концентрации на московском рынке управления недвижимостью (по типам объектов)**

Тип недвижимости	Площадь, м <sup>2</sup>	Доля площадей под управлением профессиональных компаний, %
Офисные здания	17 000 000	42
Торгово-развлекательные центры	4 500 000	82
Производственные и складские здания	8 000 000	30
Административные здания, в том числе:	20 000 000	6,5
Здания НИИ Здания государственных корпораций Здания органов власти Прочие здания, находящиеся в федеральной/городской собственности, а также прочие типы недвижимости, в том числе: Гостиницы Объекты культуры Вокзалы Аэропорты Медицинские учреждения	40 000 000	2,5
Жилая недвижимость	300 000 000	0,7

Источник: составлено авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

По данным таблицы видно, что наибольшая концентрация профессиональных УК наблюдается в сегменте торгово-развлекательных центров — на 82 % площадей работают привлеченные управляющие компании. Второе место в рейтинге концентрации занимает сегмент офисных зданий (доля

площадей под управлением профессиональных компаний 42 %), третье сегмент производственных и складских зданий (30 %).

На текущий момент на московском рынке УЭОКН уровень конкуренции является достаточно высоким. При этом компании работают в специфических условиях внешней среды: невысокое качество нормативно-правового обеспечения, кризисные явления в экономике, высокие внешнеэкономические и внешнеполитические риски. Эти условия сдерживают проникновение иностранного капитала как на московский рынок управления эксплуатацией ОКН, так и на российский рынок в целом.

### Конкурентное положение «ДивизионСервис»

Для проведения дальнейшего анализа необходимо оценить конкурентоспособность ООО «ДивизионСервис». Его ближайшими конкурентами являются компании «Р7 Групп» и «СТАКС».

Оценка конкурентоспособности может быть представлена через несколько ключевых этапов: формирование списка критериев, по которым будет оцениваться конкурентоспособность, выставление оценок для анализируемой компании и её конкурентов по каждому из этих критериев, а также вычисление интегрального показателя конкурентоспособности. Результаты анализа для компании ООО «ДивизионСервис» и её конкурентов представлены в таблицах 2.1–2.3.

Для выполнения оценки была сформирована группа из пяти экспертов, представляющих различные подразделения компании, включая маркетинг, финансы и юридический отдел. Исследователи выделили набор критериев для оценки кон-

курентоспособности. Эксперты оценили каждый критерий по шкале от 0 до 10, где более высокая оценка указывает на более привлекательное положение компании относительно её конкурентов. Для каждой компании были рассчитаны средние значения по экспертным оценкам. Интегральный коэффициент конкурентоспособности вычислялся путём суммирования средних оценок.

Для анализа согласованности мнений экспертов был определён коэффициент конкордации (W), который представляет собой общий коэффициент ранговой корреляции среди группы из пяти экспертов. Для его расчёта использовалась сумма квадратов отклонений между общими оценками по каждому критерию и средней суммой оценок. Максимальное значение величины S достигается в случае, если все эксперты дают одинаковые оценки [8]:

$$S = \sum_{i=1}^n \left\{ \sum_{j=1}^m X_{ij} - \frac{1}{2}m(n+1) \right\}^2$$

где m — это количество экспертов;  
n — это количество факторов;

$\sum_{j=1}^m X_{ij}$  — сумма оценок (рангов) по каждому критерию, полученная от всех экспертов.

$$W = \frac{12S}{m^3(n^3 - n)}$$

W может принимать значения в диапазоне от 0 до 1. Чем ближе значение W к 1, тем выше уровень согласованности среди экспертов.

Таблица 2.1. Оценка конкурентоспособности компании «ДивизионСервис»

Наименование критерия	Средняя оценка	Оценки экспертов					
		1	2	3	4	5	
Качество услуг по управлению эксплуатацией ОКН	4,2	4	4	5	4	4	36
Ценовая политика	4,4	4	4	5	4	5	49
Деловая репутация	5,2	5	5	5	6	5	121
Уровень развития каналов продаж	7,2	7	8	7	7	7	441
Широта ассортимента услуг	5,2	5	6	5	5	5	121
Интегральный коэффициент конкурентоспособности	26,2						
S							768

Наименование критерия	Средняя оценка	Оценки экспертов					
		1	2	3	4	5	
W							0,614

Таблица 2.2. Оценка конкурентоспособности компании «Р7 Групп»

Наименование критерия	Средняя оценка	Оценки экспертов					
		1	2	3	4	5	
Качество услуг по управлению эксплуатацией ОКН	7,2	7	8	6	8	7	441
Ценовая политика	5,2	5	6	4	5	6	121
Деловая репутация	5,2	4	5	6	6	5	121
Уровень развития каналов продаж	3,8	3	4	5	3	4	16
Широта ассортимента услуг	7	7	6	7	7	8	400
Интегральный коэффициент конкурентоспособности	28,4						
S							1099
W							0,879

Таблица 2.3. Оценка конкурентоспособности компании «СТАКС»

Наименование критерия	Средняя оценка	Оценки экспертов					
		1	2	3	4	5	
Качество услуг по управлению эксплуатацией ОКН	4,6	4	5	5	4	5	64
Ценовая политика	7	7	6	7	7	8	400
Деловая репутация	7,2	7	8	7	7	7	441
Уровень развития каналов продаж	4,4	4	5	5	4	4	49
Широта ассортимента услуг	4,2	4	4	5	4	4	36
Интегральный коэффициент конкурентоспособности	27,4						
S							990
W							0,792

Источник: таблицы 2.1–2.3 составлены авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

Полученные результаты интегральных коэффициентов конкурентоспособности представим в виде диаграммы (см. рисунок 3).

Таким образом, наивысший интегральный коэффициент конкурентоспособности, полученный в результате оценки совокупности критериев, принадлежит компании «Р7 Групп», в то время как самый низкий показатель зафиксирован у «ДивизионСервис».

Для получения более полного представления о конкурентоспособности компании проведем анализ с использованием модели Майкла Портера.

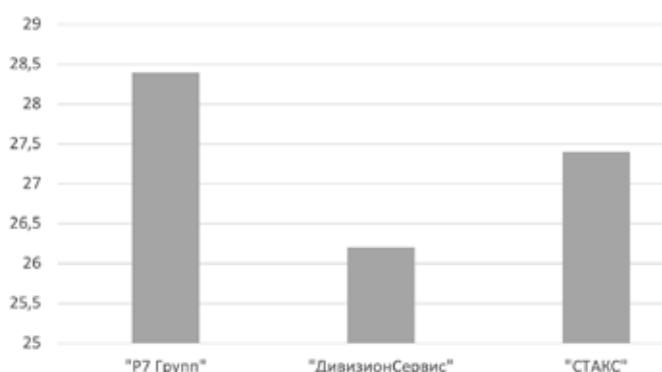


Рис. 3. Интегральные показатели конкурентоспособности  
Источник: составлено авторами на основе таблиц 2.1 — 2.3.

В соответствии с этой моделью выделяются «пять сил конкуренции»: товары-заменители (в нашем случае — аналогичные услуги по УЭОКН), существующие отраслевые конкуренты, потенциальные конкуренты, покупатели, поставщики [Bruilj 2018]. Все эти силы относятся к микросреде маркетинга. Результаты анализа отражены в таблице 3.1.

Таблица 3.1. Угроза со стороны аналогичных услуг

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
Аналогичные услуги (услуги с близкими значениями параметра «цена-качество»)	Конкуренты предлагают эти продукты и обладают значительной долей на рынке	Конкуренты представили эти продукты на рынок недавно	Отсутствуют на рынке
	3		
Итого	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		

Источник: составлено авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

По данным таблицы видно, что уровень рисков, связанный с услугами-заменителями, является достаточно высоким. Хотя компания «ДивизионСервис» предлагает на рынок широкий ассортимент качественных услуг, конкуренты в состоянии предложить более совершенные продуктовые линейки.

«ДивизионСервис» необходимо совершенствовать свою ассортиментную политику, уделять повышенное внимание механизмам контроля качества предоставляемых услуг. Важно, что отрасль в настоящее время проходит период цифровой трансформации, поэтому компании целесообразно инвестировать средства во внедрение технологий цифровизации основных и обслуживающих бизнес-процессов. Это поможет вывести качество услуг на уровень и лидеров рынка.

Кроме того, необходимо искать возможности для уменьшения себестоимости, чтобы устанавливать конкурентоспособные цены. Общей тенденцией на рынке УЭОКН стало снижение цен, в том числе и для компаний среднего и премиального сегментов: расценки снизились в среднем на 20 %. Кроме того, в отрасли закрепилось множество демпинговых игроков. Необходимо отметить, что высокая конкуренция на рынке обусловила серьезное снижение средней маржинальности проектов (до 3–5 %), притом, что ожидания и требовательность заказчиков только увеличились<sup>10</sup>.

Процесс управления себестоимостью услуг усложняется следующими факторами: каждый год появляются новые нормы в области охраны труда и защиты прав работников, что приводит к дополнительным расходам для управляющих компаний (например, на медицинские осмотры, оценку рабочих мест и т. д.). Кроме того, такие организации, как МЧС и Ростехнадзор, ежегодно вводят новые требования в области обслуживания систем повышенной опасности и противопожарной безопасности.

Законодательные инициативы последних лет затронули и экологию, и эксплуатацию, и финансы. Например, ужесточены нормы экологического контроля, правила ввода в эксплуатацию лифтов. В связи с этим расширился ассортимент услуг управляющих компаний, и выросли цены на расходные материалы и услуги подрядчиков, что, соответственно, привело к повышению стоимости контрактов.

На следующем этапе оценим уровень конкурентного давления со стороны действующих игроков рынка (уровень отраслевой конкуренции) в таблице 3.2.

На московском рынке УЭОКН сформировался достаточно высокий уровень конкуренции между компаниями. Несмотря на существенные различия, на сегодня лидирующие УК по применяемым технологиям, регламентам и ценовой политике сближаются.

Рынок проходит трансформацию и будет заново формироваться в течение трех ближайших лет. Особо отметим, что на отрасль стали оказывать влияние государственные корпорации, которые выводят на рынок собственные управляющие компании и вкладывают в их развитие значитель-

<sup>10</sup> Андрей Кротков рассказал о ситуации на рынке управления коммерческой недвижимостью. Текст : электронный // Zeppelin : официальный сайт компании. 28.10.2019. URL: <https://www.zepelinpm.ru/smi/andrey-krotov-o-situacii-na-rinke-upravleniya-commercheskoi-nedvizhimosti/> (дата обращения 03.08.2023).

ные средства [Томпсон 1998]. Для укрепления своих рыночных позиций компании «Дивизион-Сервис» следует проводить регулярный мониторинг деятельности конкурентов (их продуктового и ценового предложения, а также мероприятий по продвижению услуг), проводить бенчмаркинг-оценку, а также сравнительный анализ своих сильных и слабых сторон с аналогичными характеристиками конкурентов. Для этого необходимо сформировать в компании эффективную систему управления маркетинговыми знаниями. В данном случае ставку следует сделать на внедрение современных цифровых технологий управления знаниями, в особенности технологий искусственного интеллекта.

Одной из угроз, воздействующих на рыночные позиции компании, является появление новых конкурентов и их влияние на сегмент. Угрозы, которые могут возникнуть с приходом новых игроков, приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.2. **Отраслевая конкуренция**

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
Количество конкурентов	Высокая насыщенность рынка	Средняя насыщенность рынка (3–10)	Низкая насыщенность рынка (1–3)
	3		
Темп роста отрасли	Застой или снижение емкости рынка	Низкий темп роста	Высокий темп роста
		2	
Степень дифференциации оказываемых услуг	Стандартный набор услуг	Услуги компаний незначительно отличаются друг от друга	Услуги управляющих компаний значительно отличаются друг от друга
		2	
Возможности для повышения цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствие возможности в повышение цен	Существует возможность повышения цен только для компенсации роста издержек	Существует возможность повышения цен для компенсации роста издержек и повышения прибыльности
			1
Уровень выполняемых услуг по плану	Полное выполнение плана	Выполнение плана частично, с небольшими отклонениями от сроков	Значительный сдвиг сроков
		2	
Итого		10	
4 балла	Низкий уровень конкуренции в отрасли		
5–8 баллов	Средний уровень конкуренции в отрасли		
9–12 баллов	Высокий уровень конкуренции в отрасли		

Источник: таблица составлена авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

Таблица 3.3. **Угроза выхода на рынок новых конкурентов**

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
Потенциальная экономия для клиентов при выводе на рынок новой услуги	Отсутствует	Потенциально может быть предложена только небольшим количеством новых игроков на рынке	Значимая
		2	

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
Дифференциация услуг	Новые конкуренты могут предложить стандартизированный набор услуг	Новые конкуренты могут предложить стандартные услуги, которые могут незначительно отличаться (давать потребителям дополнительные выгоды)	Услуги управляющих компаний значительно отличаются друг от друга
		2	
Необходимый объем капиталовложений для входа на рынок и сроки окупаемости	Низкий (окупаемость 1–3 месяца)	Средний (окупаемость 6–12 месяцев)	Высокий (окупаемость более года)
		2	
Административные барьеры	Отсутствуют	Невысокие	Высокие
		2	
Готовность работающих на рынке УК снижать цены	Компании не готовы снижать цены	Крупные операторы рынка готовы снизить цены на некоторые услуги	Компании готовы снизить цены на все услуги при снижении цен у конкурентов
		2	
Темп роста рынка	Высокий и увеличивающийся	Медленно снижающийся	Быстро снижающийся
	3		
Итого	13		
6 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых конкурентов		
7–14 баллов	Средний уровень угрозы входа новых конкурентов		
15–19 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых конкурентов		

Источник: таблица составлена авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

Риск выхода на рынок новых компании достаточно высок. Это связано с низкими входными барьерами (отсутствие необходимости делать значительные инвестиции, относительная простота технологии эксплуатации зданий). Наблюдается четкая тенденция дробления рынка УЭОКН: крупные компании снижают объемы, их место занимают новые игроки. В связи с наличием значительных угроз со стороны новых конкурентов компания «ДивизионСервис» должна наладить систему контроля появления на рынке новых компаний и

анализа их конкурентных преимуществ.

Следующим этапом анализа является оценка влияния клиентов на услуги по управлению объектами недвижимости. Цель этого анализа — выяснить, насколько преданны клиентами компании и каков риск утраты текущей клиентской базы. Для оценки этого риска целесообразно применять такие показатели, как чувствительность клиентов к цене, степень удовлетворенности качеством предоставляемых услуг и доля крупных заказчиков.

Таблица 3.4. Власть покупателей (угроза потери заказчиков)

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
Чувствительность к цене	Заказчик всегда будет переходить к поставщику с более низкими ценами	Заказчик будет переходить к другому поставщику только при ощутимой разнице в цене	Полное отсутствие чувствительности заказчиков к цене
		2	
Удовлетворенность заказчиков качеством услуг	Неудовлетворенность основными характеристиками оказываемых услуг	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками оказываемых услуг	Полная удовлетворенность услугами

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
		2	
Доля крупных заказчиков в портфеле	Более 40 % приходится на нескольких крупнейших заказчиков	Менее 40 % приходится на нескольких крупнейших заказчиков	Равномерное распределение объемов заказов
			1
Итого	5		
3 балла	Низкий уровень угрозы потери заказчиков		
4–6 баллов	Средний уровень угрозы потери заказчиков		
7–9 баллов	Высокий уровень угрозы потери заказчиков		

Источник: таблица составлена авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

Власть покупателей (то есть угроза потери существующих заказчиков) по отношению к ООО «ДивизионСервис» является средней. Некоторые заказчики недовольны качеством услуг. Компании целесообразно удалить из продуктовой линейки низкокачественные услуги, предлагаемые по невысоким ценам. Следует сфокусироваться на оказании высокомаржинальных услуг приемлемого качества. Кроме того, важно сформировать более диверсифицированную клиентскую базу.

Следующей реакцией на рассматриваемую угрозу может быть внедрение стандартов управления качеством (на базе стандартов группы ISO). Кроме того, следует четко сегментировать торго-

вое предложение: выделить группы премиальных услуг, услуг среднего ценового уровня и услуг класса «эконом».

Основные параметры, характеризующие угрозу ООО «ДивизионСервис» со стороны поставщиков, представлены в таблице 3.5. Основными поставщиками компании являются:

- поставщики оборудования и расходных материалов для систем водоснабжения и канализации;
- поставщики электротехнического оборудования;
- поставщики услуг связи;
- поставщики услуг по озеленению придомовой территории.

Таблица 3.5. Власть поставщиков

Критерий	Балльная оценка	
	2	1
Численность поставщиков	Невысокая (рынок монополизирован)	Высокая
		1
Ресурсный потенциал поставщиков	Невысокий	Высокий
	2	
Приоритетность отрасли для поставщиков	Низкая	Высокая
	2	
Итого	5	
3 балла	Низкая власть поставщиков	
4–6 баллов	Средняя власть поставщиков	
7–9 баллов	Высокая власть поставщиков	

Источник: таблица составлена авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

Данные, приведенные в таблице 3.5, показывают, что уровень влияния поставщиков на компанию средний. На большинстве рынков, связанных с поставками товаров и услуг, наблюдается

высокая степень конкуренции. Таким образом, ООО «ДивизионСервис» может гибко подходить к заключению контрактов с поставщиками и при необходимости менять их.

Итак, по результатам анализа конкурентной ситуации на рынке УЭОКН и оценки позиций компании «ДивизионСервис» в отрасли можно сделать выводы. ООО «ДивизионСервис» имеет значительный опыт работы на рынке, и компания успела завоевать репутацию, предлагающей комплексный качественный сервис по приемлемым ценам и способной наладить стабильное функционирование обслуживаемых объектов за счет способности обеспечить качественное ресурсное обеспечение и наличия в штате высококвалифицированного персонала. Компания является относительно небольшой и в связи с этим реализует нишевую рыночную стратегию. Численность заказчиков ООО «ДивизионСервис» стабильно растет. Тем не менее, ситуация на рынке является динамичной, конкурентная борьба ужесточается. Основные угрозы для компании связаны с выходом на рынок новых игроков.

#### **Предложение стратегии развития ООО «ДивизионСервис»**

На основании глубокого анализа факторов внутренней и внешней среды, авторами делается заключение о необходимости компании придерживаться стратегии роста. В связи с кризисными явлениями в экономике компания должна изыскивать новые возможности для развития, и эта возможность у неё имеется, учитывая наличие значительного кадрового потенциала и возможность проявлять определённую гибкость при освоении новых сегментов в условиях трансформации рынка.

Компании «ДивизионСервис» в ближайшие годы рекомендуется придерживаться стратегии «развитие рынка». Выбранная стратегия подразумевает активное продвижение уже оказываемых услуг по УЭОКН на новые рынки или рыночные сегменты с соответствующей адаптацией характеристик услуг, а также методов продвижения и ценообразования к требованиям заказчиков на этих рынках.

Выход на новые рынки предусматривает наличие у ООО «ДивизионСервис» соответствующего ресурсного и организационного потенциала. Кроме того, компания должна иметь упорядоченные бизнес-процессы. В связи с этим перед реализацией выбранной стратегии авторами рекомендуется провести ряд подготовительных мероприятий [Овсянникова 2012; Чеботарь 2021], в частности:

- сформировать единый центр компетенций в области эксплуатации зданий;
- внедрить единые стандарты эксплуатации с использованием процессного подхода;
- внедрить механизмы регулярного мониторинга рисков эксплуатации и уровня физического износа объектов по стандартизированным методикам;
- ввести единые ключевые показатели эффективности и стандарты отчётной документации по технической эксплуатации, хозяйственному обслуживанию зданий и уборке помещений.
- провести цифровизацию компании внедрение современных информационных технологий для контроля технологических процессов эксплуатации зданий, а также для организации и контроля деятельности персонала, в том числе мобильных технологий, технологий интернета вещей, технологий цифрового моделирования.

В настоящее время особенно перспективными являются офисный и складской сегменты. Если рассматривать Москву, под управлением внешних профессиональных управляющих компаний находится около 42 % офисных помещений, складских — 30 % [Справочник компаний по ОКВЭД н/д]. Однако в связи с кризисными явлениями в экономике страны, собственники коммерческой недвижимости стали более критично относиться к качеству услуг управляющих компаний. При рассмотрении предложений управляющих компаний, собственники ОКН сейчас уделяют особое внимание не расценкам, а качественным характеристикам услуг, наличию у подрядчика релевантного опыта. ООО «ДивизионСервис» обладает значительным опытом работы на рынке и способно предложить высокие стандарты качества, что увеличивает шансы компании на успешное освоение традиционных и новых рыночных сегментов в рамках выбранной стратегии.

В качестве приоритетного и перспективного направления мероприятий, позволяющих повысить привлекательность компании для сотрудничества, выберем внедрение современной ИТ-системы, например, систему FSM — Field Service Management System [20]. Это специализированное решение, позволяющее автоматизировать администрирование работ. Система FSM позволит наладить простую регистрацию и учет заявок на

обслуживание от арендаторов или посетителей: ремонт, плановое обслуживание. Используемые в большинстве предприятий-конкурентов бумажные чек-листы обхода можно цифровизовать, подключив к ИТ-системе. Такие системы менеджмента обслуживания также позволяют проводить электронную инвентаризацию, создавая электронный паспорт для каждой единицы оборудования или помещения.

Все вышеописанные решения позволяют приблизиться к упрощению процесса взаимодействия, ускорению работы и снижению влияния человеческого фактора. Открываются бесконечные перспективы интеграции автоматизированных систем, например, подключению FSM к клиентскому приложению, роботам на объекте или системе телеметрии. Результат, который не заставит себя ждать — повышение качества, надежности и скорости обслуживания при снижении затрат.

### Заключение (выводы)

На основе проведенного исследования управления эксплуатации объектов коммерческой недвижимости была составлена его нынешняя структура: выявлены компании-лидеры, их обслуживаемые объекты, доля иностранных компаний (компаний с привлечением иностранного капитала).

Проанализировав нынешнюю структуру, была сделана оценка уровня концентрации с помощью экспертных оценок — наибольшая концентрация наблюдается в сегменте торгово-развлекательных центров и офисных зданий. Анализ конкурентного положения ООО «ДивизионСервис» показал его слабые места, по сравнению с ближайшими конкурентами.

По результатам исследования были предложены мероприятия для выхода на новые сегменты рынка для компании ООО «ДивизионСервис».

### Список источников

1. Аблякимова 2020 — *Аблякимова А. С.* Оценка финансово-экономического состояния предприятия и пути его улучшения / А. С. Аблякимова, Э. Э. Шамилева. DOI: 10.34755/IROK.2020.82.98.109. EDN: RRTVZS // Вопросы устойчивого развития общества. 2020; 10:170–176.
2. Аристова 2013 — *Аристова Е. В.* Основные показатели определения рыночной концентрации. EDN: RUVRTZ // Вестник магистратуры. 2013; 12-3:22-25. ISSN: 2223-4047.
3. Ахмедеева 2022 — *Ахмедеева А. Р.* Ипотечное кредитование в цифровой экономике. EDN: QRGQBA // Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики : сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции, Курск, 22 марта 2022 года. Курск : Юго-Западный государственный университет, 2022. 265 с. С. 27–30. ISBN: 978-5-907586-18-5.
4. Виханский 1999 — *Виханский О. С.* Стратегическое управление : Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарики, 1999. 296 с. ISBN: 5-8297-0021-2.
5. Ивойлов 2022 — *Ивойлов И. А.* Тренды в недвижимости на рынке РФ. EDN: HELLMQ // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : сборник статей по материалам CXIV студенческой международной научно-практической конференции, Новосибирск, 02 июня 2022 года. Том 6 (114). Новосибирск : Сибирская академическая книга, 2022. 125 с. С. 53–58
6. Исследование рынка услуг... 2014 — Исследование рынка услуг управления недвижимостью в Москве. Текст : электронный // Zdanie.Info : сайт коммерческой недвижимости. 16.12.2014. URL: <https://zdanie.info/2393/2467/news/5124> (дата обращения: 03.08.2023).
7. Михайлов 2019 — *Михайлов О. В.* Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек. EDN: FOJABD // Управление. 2019; 7(3):75–83. ISSN: 2309-3633. eISSN: 2713-1645.
8. Овсянникова 2012 — *Овсянникова Т. Ю.* Конкурентная среда на рынке жилой недвижимости: особенности и закономерности / Т. Ю. Овсянникова, И. В. Югова. EDN: OXDDTR // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2012; 1:87–193. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
9. Решетилов 2022 — *Решетилов О. Г.* Инвестиции в недвижимость в РФ на современном этапе развития национальной экономики. EDN: TIHPFD // Экономические исследования и разработки. 2022; 2:40–47. eISSN: 2542-0208.
10. Томпсон 1998 — *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / {Перевод с английского}. Москва : ЮНИТИ, 1998. 576 с. ISBN: 5-85173-059.
11. Чеботарь 2021 — *Чеботарь Ю. М.* Исследование рынка услуг управления офисной недвижимостью в городе Москве. EDN: ORASPS // Управленческие науки в современном мире :

Сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции, Москва, 10–11 ноября 2020 года. Санкт-Петербург : Реальная экономика, 2021. 427 с. С. 394–398.

12. Шутько 2020 — *Шутько Л. Г.* Развитие конкуренции, монополизм и монополизация в пореформенной России: теоретические и практические аспекты / Л. Г. Шутько, А. К. Муромцева, А. Н. Малюгин. DOI: 10.12737/2587-9111-2020-61-68. EDN: UHNDGL // Научные исследования и разработки. Экономика. 2020; 8(4):61. eISSN: 2587-9111.
13. Рынок управления в разрезе... н/д — Рынок управления в разрезе: нюансы и перспективы. Текст : электронный // Моллы.Ру : электронное издание о крупных торговых центрах и ритейле. URL: <https://www.malls.ru/rus/analytics/35277.shtml> (дата обращения: 03.08.2023).
14. Справочник компаний по ОКВЭД н/д — Справочник компаний по ОКВЭД. Текст : электронный // РБК : сайт консалтинговой компании. URL: <https://companies.rbc.ru/okved/> (дата обращения: 03.08.2023).
15. Bruijl 2018 — *Bruijl G. H. Th.* The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. DOI: 10.2139/ssrn.3192207 // SSRN Electronic Journal. 2018.
16. Malhotra 2020 — *Malhotra N. K., Nunan D., Birks D. F.* Marketing Research. Pearson Education Limited, 2020. 971 p. ISBN: 978-1-292-30872-2.

### References

1. Ablyakimova A. S. Otsenka finansovo-ekonomicheskogo sostoyaniya predpriyatiya i puti yego uluchsheniya [Assessment of the financial and economic condition of the enterprise and ways to improve it]. By A. S. Ablyakimova, E. E. Shamileva. DOI: 10.34755/IROK.2020.82.98.109. EDN: RRTVZS. *Voprosy ustoychivogo razvitiya obshchestva*. 2020; 10:170–176.
2. Aristova E. V. Osnovnyye pokazateli opredeleniya rynochnoy kontsentratsii [Key indicators for determining market concentration]. EDN: RUVRTZ. *Vestnik magistratury*. 2013; 12-3:22-25. ISSN: 2223-4047.
3. Akhmedeeva A. R. Ipotechnoye kreditovaniye v tsifrovoy ekonomike [Mortgage lending in the digital economy]. EDN: QRGQBA. *Strategiya formirovaniya ekosistemy tsifrovoy ekonomiki* [Strategy for the formation of an ecosystem of the digital economy] : Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference, Kursk, March 22, 2022. Kursk : South-West State University Publ., 2022. 265 p. P. 27–30. ISBN: 978-5-907586-18-5.
4. Vikhansky O. S. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management] : Textbook. 2nd ed., revised and additional. Moscow : Gardariki Publ., 1999. 296 p. ISBN: 5-8297-0021-2.
5. Ivoylov I. A. Trendy v nedvizhimosti na rynke RF [Trends in Real Estate on the Russian Federation Market]. EDN: HELLMQ. *Nauchnoye soobshchestvo studentov XXI stoletiya. Ekonomicheskkiye nauki* [Scientific Community of Students of the 21st Century. Economic Sciences] : Proceedings of the Materials of the 114th Student International Scientific and Practical Conference, Novosibirsk, June 02, 2022. Volume 6 (114). Novosibirsk : Sibirskaya akademicheskaya kniga Publ., 2022. 125 p. P. 53–58
6. Issledovaniye rynka uslug upravleniya nedvizhimost'yu v Moskve [Research of the Real Estate Management Services Market in Moscow]. Text : electronic. *Zdanie.Info* : commercial real estate website. 12/16/2014. URL: <https://zdanie.info/2393/2467/news/5124> (accessed: 08/03/2023).
7. Mikhailov O. V. Konkurentnyye strategii differentsiatsii i minimizatsii izderzhek [Competitive strategies for differentiation and cost minimization]. EDN: FOJABD. *Upravleniye*. 2019; 7(3):75–83. ISSN: 2309-3633. eISSN: 2713-1645.
8. Ovsyannikova T. Yu. Competitive environment in the residential real estate market: features and patterns / T. Yu. EDN: OXDDTR. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2012; 1:87–193. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
9. Reshetilov O. G. Konkurentnaya sreda na rynke zhiloy nedvizhimosti: osobennosti i zakonmernosti [Investments in real estate in the Russian Federation at the current stage of development of the national economy]. EDN: TIHPFD. *Ekonomicheskkiye issledovaniya i razrabotki*. 2022; 2:40–47. eISSN: 2542-0208.
10. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategicheskyy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing strategy] : Textbook for universities. {Translation from English}. Moscow : UNITY Publ., 1998. 576 p. ISBN: 5-85173-059.
11. Chebotar Yu. M. Issledovaniye rynka uslug upravleniya ofisnoy nedvizhimost'yu v gorode Moskve [Research of the office real estate management services market in Moscow]. EDN: ORASPS. *Upravlencheskiye nauki v sovremennom mire* [Management Sciences in the Modern World] :

- Proceedings of the Eighth International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 10–11, 2020. Saint Petersburg : Real'naya ekonomika Publ., 2021. 427 p. Pp. 394–398.
12. Shutko L. G. Razvitiye konkurentsii, monopolizm i monopolizatsiya v poreformennoy Rossii: teoreticheskiye i prakticheskiye aspekty [Development of Competition, Monopolism, and Monopolization in Post-Reform Russia: Theoretical and Practical Aspects]. By L. G. Shutko, A. K. Muromtseva, A. N. Malyugin. DOI: 10.12737/2587-9111-2020-61-68. EDN: UHNDGL. *Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika*. 2020; 8(4):61. eISSN: 2587-9111.
13. Rynok upravleniya v razreze: nyuansy i perspektivy [The Management Market in Section: Nuances and Prospects]. Text : electronic. *Malls.Ru* : electronic publication about large shopping centers and retail. URL: <https://www.malls.ru/rus/analytics/35277.shtml> (date of access: 03.08.2023).
14. Spravochnik kompaniy po OKVED [Directory of companies by OKVED]. Text : electronic. *RBC* : website of a consulting company. URL: <https://companies.rbc.ru/okved/> (accessed: 03.08.2023).
15. Bruijl G. H. Th. The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. DOI: 10.2139/ssrn.3192207. *SSRN Electronic Journal*. 2018.
16. Malhotra N. K., Nunan D., Birks D. F. *Marketing Research*. Pearson Education Limited, 2020. 971 p. ISBN: 978-1-292-30872-2.

*Информация об авторах:*

**Говорухин Вячеслав Юрьевич** — старший преподаватель, AuthorID (РИНЦ): 1197010; **Баева Анна Антоновна** — магистрант.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет)» (МГТУ им. Н. Э. Баумана), 2-я Бауманская ул., 5/1, Москва, 105005, Россия.

*Information about the authors:*

**Govorukhin Vyacheslav Yu.** — senior lecturer, AuthorID (RSCI): 1197010; **Baeva Anna A.** — master's student.

Authors' place of work: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Bauman Moscow State Technical University» (BMSTU), 5/1 2nd Baumanskaya St., Moscow, 105005, Russia.

*Статья поступила в редакцию 17.01.2025; одобрена после рецензирования 29.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 17/01/2025; approved after reviewing 01/29/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 161–168.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 161–168.

Научная статья

УДК: 330.341:621

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.18

## Инновационные факторы стратегического развития тепловых электрических станций

Сергей Владимирович Чернявский<sup>1</sup>, Динара Шамратовна Мустафинова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН), Москва, Россия. [vols85-85@mail.ru](mailto:vols85-85@mail.ru)

<sup>2</sup> Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), Москва, Россия. [dm6kz@icloud.com](mailto:dm6kz@icloud.com), <https://orcid.org/0000-0001-8073-9064>

**Аннотация.** В современных условиях инновационные факторы играют ключевую роль в стратегическом развитии тепловых электрических станций (ТЭС), особенно в контексте повышения энергоэффективности и снижения воздействия на окружающую среду, важнейшим из которых является внедрение передовых технологий сжигания топлива. Вторым значимым направлением инноваций в ТЭС является разработка и применение систем умного управления энергопотреблением. Третий инновационный фактор заключается в интеграции ТЭС в широкую систему возобновляемых источников энергии. Однако, следует помнить, что широкое внедрение возобновляемых источников энергии (ВИЭ) не решает проблему неравномерности размещения энергоресурсов по территории. Сегодня решение стратегических задач в сфере энергетики включают не только удовлетворение растущих потребностей социально-экономического развития, но и значительное повышение энергоэффективности производства и передачи энергии. Инновации в технологиях и процессах, а также в управлении и мониторинге энергопотребления играют решающую роль в достижении этих целей.

**Ключевые слова:** инновационные факторы, тепловые электрические станции, энергоэффективность, энергопотребление, ВИЭ, размещение энергоресурсов.

**Благодарности.** Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы 11-ГЗ-2023 «Экономико-правовые проблемы импортозамещения и механизмы использования интеллектуальной собственности для их решения».

**Для цитирования:** Чернявский С. В. Инновационные факторы стратегического развития тепловых электрических станций / С. В. Чернявский, Д. Ш. Мустафинова.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.18 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 161–168.

JEL: D70

Original article

## Innovative factors of strategic development of thermal power plants

Sergey V. Chernyavskiy<sup>3</sup>, Dinara Sh. Mustafinova<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Central Economic and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), Moscow, Russia. [vols85-85@mail.ru](mailto:vols85-85@mail.ru)

<sup>4</sup> State Academy of Intellectual Property (RSAIP), Moscow, Russia. [dm6kz@icloud.com](mailto:dm6kz@icloud.com), <https://orcid.org/0000-0001-8073-9064>

**Abstract.** In modern conditions, innovative factors play a key role in the strategic development of thermal power plants (TPPs), especially in the context of increasing energy efficiency and reducing the environmental impact, the most important of which is the introduction of advanced fuel combustion technologies. The second significant area of innovation in TPPs is the development and application of smart energy management systems. The third innovative factor is the integration of TPPs into a wide system of renewable energy sources. However, it should be remembered that the widespread introduction of renewable energy sources (RES) does not solve the problem of uneven distribution of energy resources across the territory. Today, the solution of strategic problems in the energy sector includes not only meeting the growing needs of socio-economic development, but also a significant increase in the energy efficiency of energy production and transmission. Innovations in technologies and processes, as well as in energy consumption management and monitoring, play a decisive role in achieving these goals.

**Key words:** innovative factors, thermal power plants, energy efficiency, energy

consumption, renewable energy sources, energy resource allocation.

**Acknowledgments.** The article was prepared as part of the research work 11-GZ-2023 "Economic and legal problems of import substitution and mechanisms for using intellectual property to solve them."

**For citation:** Chernyavsky S. V. Innovative factors of strategic development of thermal power plants. By S. V. Chernyavsky, D. Sh. Mustafinova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.18. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 161–168 (in Russ.).

JEL: D70

## Введение

В современных условиях инновационные факторы играют ключевую роль в стратегическом развитии тепловых электрических станций (ТЭС), особенно в контексте повышения энергоэффективности и снижения воздействия на окружающую среду. Одним из таких факторов является внедрение передовых технологий сжигания топлива, которые позволяют значительно уменьшить выбросы вредных веществ. Кроме того, использование высокоэффективных турбин и усовершенствованных систем очистки отходов способствует улучшению экологических показателей станций.

Вторым значимым направлением инноваций в ТЭС является разработка и применение систем умного управления энергопотреблением. Эти системы позволяют оптимизировать работу станции в реальном времени, адаптируя производственные процессы к текущим условиям и спросу на энергию.

Третий инновационный фактор заключается в интеграции ТЭС в широкую систему возобновляемых источников энергии. С учетом глобального движения к декарбонизации, тепловые станции начинают адаптировать свои операции, чтобы работать в симбиозе с ветровыми, солнечными и другими ВИЭ станциями, что может существенно изменить их роль в энергетической системе, превращая традиционные станции из основных производителей в поддерживающие элементы, способные оперативно компенсировать колебания в производстве возобновляемой энергии [Lee 2021].

Зарубежные страны в настоящее время остро столкнулись с системной проблемой недооценки роли энергетики в мировой и национальных экономиках.

Причиной этому послужило следующее:

- чрезмерная уверенность в возможном быстром переходе на новый энергобаланс, основывающийся, преимущественно, на без-

углеродной энергетике, возобновляемых источниках энергии, возможностях значительного ресурсо- и энергосбережения в отраслях экономики и в домохозяйствах. Однако данное положение было основано преимущественно на декларативных заявлениях, без достаточно полного экономического, социального, политического обоснования и, что самое главное без необходимой технологической, технологической и инвестиционной проработке такого энергоперехода, зачастую даже без научного обоснования;

- чрезмерная уверенность в сохранении ценовых пропорций на рынке энергоресурсов, их доступности и достаточности на рынке по сложившимся в последние десятилетия ценовым и количественным пропорциям [Черников 2014]. Из-за этого большинство государств от долгосрочных контрактов на поставки энергоресурсов перешло в практике заключения краткосрочных своп контрактов. Эта же причина в свое время легла в некоторую «неоцененность» энергетических ресурсов, как с позиции общественной полезности, так и с позиции стратегических выгод от их использования. Практически это привело к тому, что страны производители энергетических ресурсов были поставлены в диспропорциональные и зачастую дискриминационные условия по ценам основного продукта специализации экономики, что сделало ее менее производительной и эффективной, чем в странах, ориентированных на инновационную и информационную экономику. При этом речь идет именно о навязанной миру ценовой модели, во многом сформировавшейся искусственно, а не на основе тенденций и законов рыночного развития.

## Тенденции современного развития мировой энергетики

В современных условиях выделяется следующие проблемы и тенденции современного разви-

тия мировой энергетики:

- «доступность энергии в рамках социальных и экономических последствий восстановления экономики после пандемии, а также энергетического перехода на эколого-ориентированную экономику;
- появление нового поколения цифровых услуг и предпринимателей в сфере энергетики;
- переход бизнес-моделей, с ориентированных на предложение и поставки энергии на модели, ориентированные на клиента, и быстро меняющимся модели глобального и местного спроса
- а также другие проблемы» [Международные подходы... 2021].

К ним могут быть добавлены несколько вызовов или проблем, стоящих перед мировым и российским топливно-энергетическим комплексом:

- «высокая волатильность роста мировой экономики, ведущая к изменениям потребления энергоресурсов;
- высокая зависимость энергетического комплекса России от внешнего рынка, ведущая к пробелам планирования и финансирования инновационного и инновационного развития отрасли;
- высокая зависимость энергетики от импорта технологий, оборудования, материалов, услуг и программного обеспечения;
- сохранение принципов «переходной» экономики в отрасли, наличие методов рыночного и нерыночного регулирования (сдерживание роста тарифов, перекрестное субсидирование и др.) ведущее к снижению инвестиционной привлекательности отрасли;
- наличие энерго-дефицитных и энерго-избыточных территории» [Ценовые шоки... 2021].

Существенными недостатками сегодняшней энергосистемы, по мнению многих экспертов, являются также:

- ориентация на исчерпываемые источники энергоресурсов — нефть и газ, (50% энергодобавки страны);
- «механический» подход к наращиванию генерирующих мощностей;
- пространственные проблемы длинных «плечей» перевозки топлива.

Е. А. Афанасьева и М. Д. Кислякова в качестве основных проблем энергетики видят преимущественно невозобновляемый характер источников энергии, которую предстоит решить в рамках внедрения энергоперехода к принципам зеленой экономики, при этом традиционные топливные ресурсы распространены по территориям не равномерно. Также они выделяют значительное воздействие, ущерб от энергетики для природной среды. Это ведет к потенциальному, а в настоящее время и реальному возникновению геэкономических, геополитических и социальных проблем [Афанасьева 2017].

О. А. Макаров и Е. А. Барбашина считают, что для электроэнергетики основной проблемой «является «низкое КПД» отрасли, не эффективность системы стимулирования энергосбережения во всех сферах экономики, не эффективность механизмов координации действий собственников электроэнергетических объектов, не эффективный механизм снижения издержек в сфере производства (генерации), передачи и распределения электроэнергии, а также другие проблемы» [Макаров 2016].

Воротницкий В. Э. в качестве «ключевой проблемы современной отечественной электроэнергетики — продолжающийся рост износа основного оборудования электрических сетей и станций» [Воротницкий 2020].

### **Возобновляемые источники энергии (ВИЭ)**

Следует отметить, что широкое внедрение возобновляемых источников энергии (ВИЭ) не решает проблему неравномерности размещения энергоресурсов по территории. Потенциал ВИЭ в мире составляет около 20 млрд тонн условного топлива, что почти в два раза превышает энергию от используемых топливных энергоресурсов [Афанасьева 2017]. Однако по странам он распределен крайне неравномерно.

Россия, располагая огромной площадью 17 100 км<sup>2</sup>, находится в нескольких часовых поясах и широтах, от почти тропиков до крайнего севера. При этом, «...углеродоемкость российской электрогенерации будет снижаться слишком медленно: декарбонизацию российской электроэнергетики замедляют прочные позиции газовой генерации и минимальное использование возобновляемых источников энергии. В России в 2020 г. мощность солнечной и ветровой генерации составляла лишь 0,3 % совокупного объема генерируемой

электроэнергии» [Ананьина 2021].

Проблема нестабильности возобновляемых энергоресурсов, в том числе солнечных, ветреных и даже водных(гидроресурсов) и геотермальных источников очевидна всем.

Собственно говоря, при переходе к массовому использованию ВИЭ как источников энергии, возможны только три пути обеспечения ответственности энергоснабжения:

- сохранение резервных компенсирующих мощностей других видов генерации (угольной, газовой и др.), которые можно будет быстро развернуть и компенсировать пиковую нехватку энергии;
- формирование излишних мощностей ВИЭ с целью обеспеченности достаточными мощностями даже при самых неблагоприятных погодных условиях;
- развитие сети перетоков энергии, переходя от автономной концепции использования ВИЭ к преимущественно сетевой концепции, принятой в настоящее время в основном для традиционных источников энергии.

Если говорить о возможности использования энергии ветра, то существует дифференциация по возможностям снятия ветровой энергии в разных точках территории. Существуют также среднегодовые аномалии по изменению ветров от среднестатистических направлений и скоростей [Возобновляемая энергетика... 2022].

Соответственно количество солнечных дней дифференцировано, что оказывает значительное влияния для возможности генерации солнечной электро- и теплоэнергии.

Энергопотребление колеблется в достаточно широком диапазоне.

На его рост влияют факторы интенсивного и экстенсивного развития всех секторов экономики, а на снижение влияют как производственные негативные, так и ресурсосберегающие положительные факторы.

### Энергетическое обеспечение территорий регионов

Возможности развития регионов зависят от ряда факторов, в качестве одного из важнейших можно считать обеспеченность его энергетическим потенциалом (рисунок 1).



Рис. 1. Факторы деления регионов по энергообеспеченности

Источник: рисунок авторов по данным [Беломестнов 2010; Беломестнов 2022]

По обеспеченности энергией можно выделить энергоизбыточные регионы, которые в электроэнергетике были сформированы в основном на базе гидроэнергетики и атомной энергетики. Данные регионы выступают в качестве энергетических «доноров» для других регионов, что тре-

бует особого внимания к развитию энергопортящих сетей. Несмотря на большие потери при передаче в сетях при условии строительства высоковольтных сетей наличие узловых точек энергогенерации по территории государства эффективно.

Энергоизбыточные регионы также могут возникнуть при спаде производства продукции в них, стагнации отраслей.

Энергодефицитные регионы и территории возникли изначально либо из-за неэффективной разработки схем территориального планирования, либо в результате предварительной оценки невозможности или неэффективности размещения в данных регионах генерирующих мощностей. Другой причиной возникновения энергодефицитных регионов является быстрые темпы социально-экономического развития в них, когда установленные мощности не удовлетворяют спрос на энергию, а строительство новых мощностей отстает по темпам от экономического развития территорий.

Энергосбалансированные регионы являются наиболее оптимальным типом регионов, когда темпы развития энергетических мощностей соответствуют темпам социально-экономического развития региона с соответствующим опережением. Однако достичь такого равновесия сложно, и оно достаточно хрупко.

По территориальной доступности в первую очередь выделяют регионы с сетевым покрытием потребностей, когда генерирующие и транспортирующие мощности энергосистемы полностью покрывают всю территорию региона.

Вторым типом регионов здесь являются регионы с локальным покрытием потребностей в энергии, наличием изолированных друг от друга энергосистем. С одной стороны, такие системы дешевле в строительстве и обладают еще рядом преимуществ, но, с другой стороны, они зачастую не устойчивы к различным техногенным ирискам, не имеют резервов и возможности дублирования.

К третьему типу регионов по территориальной доступности относят регионы с наличием энергетических лакун. В этом случае при необходимости применяются автономные системы энергоснабжения.

### **Формы и методы решения проблем инновационного развития ТЭС**

В современных условиях организация управления затратами требует применения методов бережливого производства, оптимизации бизнес-процессов, современных моделей управления запасами, других механизмов и инструментов. Однако в последнее время наблюдается по-

явление новых энергозатратных видов бизнеса (например, майнинг криптовалюты). Так, Казахстан на протяжении двух лет занимал второе место в мире по майнингу, «с августа 2020 года по август 2021 года страна увеличила свою долю в мировом майнинге почти в четыре раза, до 21,9 %. Однако с 2022 года майнеры платят компенсационный тариф на электроэнергию — 1 тенге за каждый киловатт. Пойти на эти меры пришлось в том числе потому, что Казахстан столкнулся с дефицитом энергии»<sup>1</sup>.

В свою очередь, кадровая политика требует формирования новых компетенций от работников компаний, достижения стратегического сотрудничества в компании, участия работников в прибылях компании.

С этой позиции интересен возврат к механизму gainsharing или «доля в прибыли» для работников предприятий.

В настоящее время разработаны и в большинстве компаний действуют системы экологического менеджмента, создаваемые согласно требованиям ISO 14001:2015 (и его национального аналога)<sup>2</sup>.

Инновационные преобразования в энергетике в первую очередь направлены на обеспечение энергоэффективности и предполагают такие мероприятия, как внедрение наилучших инновационных технологий на всем жизненном цикле производства: от добычи энергетических ресурсов, их переработки и генерации энергии, ее транспортировки и распределения. Инновации затрагивают как технологии, так и производственное оборудование, методы организации производства. Особое внимание в последнее время уделяется транспортировке энергии, например управлению низковольтными энергетическими сетями, контролю напряжения в сетях и трансформато-

1 Тьма в конце тоннеля: насколько серьезны проблемы в электроэнергетической отрасли Казахстана. Текст : электронный // Zakon.kz : новостной сайт. 21.04.2020. URL: <https://www.zakon.kz/redaksiia-zakonkz/5018396-tma-v-kontse-tonnelya-naskolko-serezny.html> (дата обращения 12.11.2024).

2 Национальный стандарт Российской Федерации : ГОСТ Р ИСО 14031-2016 : Экологический менеджмент. Оценка экологической эффективности. Руководство по оценке экологической эффективности : Дата введения 01.06.2016. Текст : электронный // Консорциум Кодекс : электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200142908> (дата обращения: 28.02.2022).

рах и другим мероприятиям, в том числе абсолютно новым технологиям будущего, как например беспроводная передача электроэнергии и т. д. [Мирошниченко 2019].

Таким образом, возникает разное качество конечного продукта, в основном структурно- и организационно-экономическое, не затрагивающая технические показатели энергии оно меняет стратегию развития тепловых электрических станций. В этих условиях «Минэнерго признает, что подведомственные ей сектора экономики — электроэнергетика, нефть, газ и уголь — в условиях санкций уже не смогут выполнить заявленные планы по декарбонизации к 2050 году»<sup>1</sup>.

### Выводы и рекомендации

В современной корпоративной практике значительное место занимают инновации в области внутрикорпоративной и внекорпоративной со-

циальной ответственности. Это преобразование опирается на активное участие собственников, менеджмента и работников в разработке и реализации стратегий, направленных на улучшение социальной ответственности предприятий. Ключевым моментом является также развитие отношений с местными сообществами и властями, что способствует укреплению социального капитала и вносит вклад в решение местных социальных проблем через инновационные подходы и проекты.

Основные стратегические задачи в сфере энергетики сегодня включают не только удовлетворение растущих потребностей социально-экономического развития, но и значительное повышение энергоэффективности производства и передачи энергии. Инновации в технологиях и процессах, а также в управлении и мониторинге энергопотребления играют решающую роль в достижении этих целей. Эффективное использование ресурсов и минимизация потерь в системах передачи энергии открывают новые возможности для устойчивого развития энергетического сектора.

1 Новейшие технологии энергосбережения. Текст : электронный // ЭнергоАудит : официальный сайт ООО «Энергоэффективность и энергоаудит». URL: <https://energo-audit.com/tehnologii-energoberezhenia> (дата обращения: 28.02.2022).

### Список источников

1. Ананьина 2021 — *Ананьина Е.* Углеродные перспективы: экологическое регулирование и российская энергетика / Е. Ананьина, М. Мозур. Текст : электронный // Эконс : сайт. 17.06.2021. URL: <https://econs.online/articles/opinions/uglerodnye-perspektivy/> (дата обращения 23.03.2024).
2. Афанасьева 2017 — *Афанасьева Е. А.* Основные проблемы энергетики и возможные способы их решения / Е. А. Афанасьева, М. Д. Кислякова. EDN: ZJAALJ // Молодой ученый. 2017; 40:1–4. ISSN: 2072-0297; eISSN: 2077-8295.
3. Беломестнов 2010 — *Беломестнов В. Г.* Энергоэффективность социально-экономических систем регионов / В. Г. Беломестнов, Р. Ф. Арасланов, А. В. Бальжинов. Улан-Удэ : ВСГТУ, 2010. 118 с. ISBN: 978-5-89230-355-2.
4. Беломестнов 2022 — *Беломестнов В. Г.* Формирование новой экономики России в условиях трансформации экономических систем / В. Г. Беломестнов, И. В. Беломестнов. DOI: 10.21209/2227-9245-2022-28-6-101-113. EDN: WACYUM // Вестник Забайкальского государственного университета = Transbaikal State University Journal. 2022; 28(6):101–113. ISSN: 2227-9245; eISSN: 2500-1728.
5. Возобновляемая энергетика... 2022 — Возобновляемая энергетика в России и мире / Минэнерго России. Москва, 2022. 105 с. Текст : электронный // URL: <https://rosenergo.gov.ru/upload/iblock/e04/3xtm87iv99x76b23c6wjul3as5pzz8zj.pdf> (дата обращения 21.03.2024).
6. Воротницкий 2020 — *Воротницкий В. Э.* Решение ключевых проблем электроэнергетики России требует активного участия государства. EDN: EUAQEK // Электроэнергетика в национальных проектах : Сборник статей. Под редакцией Н. Д. Рогалева. Москва : Национальный исследовательский университет МЭИ, 2020. 344 с. С. 89–109. ISBN: 978-5-7046-2348-9.
7. Макаров 2016 — *Макаров О. А.* Анализ проблем современной электроэнергетической отрасли и стратегические пути их решения в соответствии с концепцией Энергетической стратегии до 2035 года / О. А. Макаров, Е. А. Барбашина. DOI: 10.20914/2310-1202-2016-2-366-373. EDN: WNXPIX // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий = Proceedings Of the Voronezh State University of Engineering Technologies, 2016; 2:366–368. ISSN: 2226-910X; eISSN: 2310-1202.
8. Международные подходы... 2021 — Международные подходы к углеродному ценообразованию / Минэкономразвития России, 2021. 19 с. Текст : электронный. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/c13068c695b51eb60ba8cb2006dd81c1/13777562.pdf> (дата обращения 21.03.2024).

9. Мирошниченко 2019 — Мирошниченко О. С. «Зеленый» кредит как инструмент «зеленого» финансирования / О. С. Мирошниченко, Н. А. Мостовая. DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-2-31-43. EDN: ZCTVPF // Финансы: теория и практика = Finance: Theory and Practice. 2019; 23(2):3–43. ISSN: 2587-5671; eISSN: 2587-7089.
10. Ценовые шоки... 2021 — Ценовые шоки и ожидания на энергетических рынках // Энергетический бюллетень. 2021, № 10. 16. с. Текст : электронный. URL: <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo/2021/Energo101.pdf> (дата обращения 23.03.2024).
11. Черников С. Ю. Экономические аспекты развития мирового рынка биотоплива в свете текущей динамики цен на нефть. EDN: SXTOOB // Дискуссия = Discussion. 2014; 9:70–74. ISSN: 2077-7639.
12. Lee H. S. Moseykin Yu. N., Chernikov S. U. Sustainable relationship between FDI, R&D, and CO2 emissions in emerging markets: An empirical analysis of BRICS countries / H. S. Lee, Yu. N. Moseykin, S. U. Chernikov. DOI: 10.32609/j.ruje.7.77285. EDN: WXZIWB // Russian Journal of Economics. 2021; 7(4):297–312.

### References

1. Ananyina E. Uglерodnyye perspektivy: ekologicheskoye regulirovaniye i rossiyskaya energetika [Carbon Prospects: Environmental Regulation and Russian Energy]. By E. Ananyina, M. Mozur. Text : electronic. *Ekons* : website. 17.06.2021. Available at <https://econs.online/articles/opinions/uglerodnye-perspektivy/> (accessed 03/23/2024) (in Russ).
2. Afanasyeva E. A. Osnovnyye problemy energetiki i vozmozhnyye sposoby ikh resheniya [The Main Problems of Energy and Possible Ways to Solve Them]. By E. A. Afanasyeva, M. D. Kislyakova. EDN: ZJAALJ. *Molodoy uchenyy*. 2017; 40: 1–4. ISSN: 2072-0297; eISSN: 2077-8295 (in Russ).
3. Belomestnov V. G. *Energoeffektivnost' sotsial'no-ekonomicheskikh sistem regionov* [Energy Efficiency of Socio-Economic Systems of Regions]. By V. G. Belomestnov, R. F. Araslanov, A. V. Balzhinov. Ulan-Ude: VSGTU Publ., 2010. 118 p. ISBN: 978-5-89230-355-2 (in Russ).
4. Belomestnov V. G. Formirovaniye novoy ekonomiki Rossii v usloviyakh transformatsii ekonomicheskikh sistem [Formation of a New Economy of Russia in the Context of Transformation of Economic Systems]. By V. G. Belomestnov, I. V. Belomestnov. DOI: 10.21209/2227-9245-2022-28-6-101-113. EDN: WACYUM. *Transbaikal State University Journal*. 2022; 28(6):101–113. ISSN: 2227-9245; eISSN: 2500-1728 (in Russ).
5. *Vozobnovlyayemaya energetika v Rossii i mire* [Renewable Energy in Russia and the World]. Ministry of Energy of Russia. Moscow, 2022. 105 p. Text: electronic. Available at <https://rosenergo.gov.ru/upload/iblock/e04/3xtm87iv99x76b23c6wjul3as5pzz8zi.pdf> (accessed 03/21/2024) (in Russ).
6. Vorotnitsky V. E. Resheniye klyuchevykh problem elektroenergetiki Rossii trebuyet aktivnogo uchastiya gosudarstva [Solving key problems of the Russian electric power industry requires active participation of the state]. EDN: EUAQEK. *Elektroenergetika v natsional'nykh proyektakh* [Electric power industry in national projects] : Collection of articles. Edited by N. D. Rogalev. Moscow : National Research University MPEI Publ., 2020. 344 p. P. 89–109. ISBN: 978-5-7046-2348-9 (in Russ).
7. Makarov O. A. Analiz problem sovremennoy elektroenergeticheskoy otrasli i strategicheskiye puti ikh resheniya v sootvetstviy s kontseptsiyey Energeticheskoy strategii do 2035 goda [Analysis of the problems of the modern electric power industry and strategic ways to solve them in accordance with the concept of the Energy Strategy until 2035]. By O. A. Makarov, E. A. Barbashina. DOI: 10.20914/2310-1202-2016-2-366-373. EDN: WNXPIX. *Proceedings Of the Voronezh State University of Engineering Technologies*. 2016; 2:366–368. ISSN: 2226-910X; eISSN: 2310-1202 (in Russ).
8. *Mezhdunarodnyye podkhody k uglerodnomu tsenoobrazovaniyu* [International approaches to carbon pricing]. Ministry of Economic Development of Russia, 2021. 19 p. Text : electronic. Available at <https://www.economy.gov.ru/material/file/c13068c695b51eb60ba8cb2006ddd81c1/13777562.pdf> (accessed 03/21/2024) (in Russ).
9. Miroshnichenko O. S. "Zelenyy" kredit kak instrument "zelenogo" finansirovaniya ["Green" loan as an instrument of "green" financing]. By O. S. Miroshnichenko, N. A. Mostovaya. DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-2-31-43. EDN: ZCTVPF. *Finance: Theory and Practice*. 2019; 23(2):3–43. ISSN: 2587-5671; eISSN: 2587-7089 (in Russ).
10. Tsenovyye shoki i ozhidaniya na energeticheskikh rynkakh [Price shocks and expectations in energy markets]. *Energy Bulletin*. 2021, No. 10. 16. p. Text : electronic. Available at <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo/2021/Energo101.pdf> (date of access 03/23/2024) (in Russ).
11. Chernikov S. Yu. Ekonomicheskiye aspekty razvitiya mirovogo rynka biotopliva v svete tekushchey dinamiki tsen na neft' [Economic aspects of the development of the world biofuel market in light of the current dynamics of oil prices]. EDN: SXTOOB. *Discussion*. 2014; 9:70–74. ISSN: 2077-7639 (in Russ).
12. Lee H. S. Moseykin Yu. N., Chernikov S. U. Sustainable relationship between FDI, R&D, and CO2 emissions

in emerging markets: An empirical analysis of BRICS countries. By H. S. Lee, Yu. N. Moseykin, S. U. Chernikov. DOI: 10.32609/j.ruje.7.77285. EDN: WXZIWB. *Russian Journal of Economics*. 2021; 7(4):297–312.

*Информация об авторах:*

**Чернявский Сергей Владимирович** — доктор экономических наук, профессор, Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия. ResearcherID: B-27802018, SPIN-код: 7019-0434; **Мустафинова Динара Шамратовна** — соискатель. Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), ул. Миклухо-Маклая, 55а, Москва, 117279, Россия.

*Information about the authors:*

**Chernyavsky Sergey V.** — Doctor of Economics, Professor, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), 47 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia. ResearcherID: B-27802018, SPIN: 7019-0434; **Mustafinova Dinara Sh.** — scientific degree candidate, Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS), 55a Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117279, Russia.

*Статья поступила в редакцию 17.12.2024; одобрена после рецензирования 28.02.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 12/17/2024; approved after reviewing 02/28/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 169–176.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 169–176.

Научная статья

УДК: 69:330.341.1

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.19

### Квадратичная модель зависимости эффективности строительного проекта от внедрения инноваций

**Владимир Михайлович Ксендзовский** — Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия. [uu7953@gmail.com](mailto:uu7953@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-2820-0146>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена потребностью нахождения наиболее достоверных методов оценки эффективности внедрения инноваций в строительные проекты как на этапах проектирования и инвестиционного анализа, так и в процессе выполнения строительных работ. Задача расчета прогнозируемой эффективности внедрения инноваций является ключевой в научной проблематике инновационной деятельности. Ведущим подходом в исследовании являются методы математического моделирования и анализа полученных результатов. В статье представлен подробный алгоритм исследования, обоснование используемых показателей и метод нахождения зависимости. В рамках исследования найдена квадратичная модель зависимости изменения ЧДД (чистого дисконтного дохода) строительных проектов от сокращения сроков строительства, увеличения продажной цены объекта и сокращения прямых накладных расходов. Данная работа является научным развитием предыдущей работы [Смирнова 2024], в рамках которой была построена линейная модель зависимости. Кроме построения модели в работе осуществлен корреляционный анализ, а также анализ наиболее значимого параметра — сокращения прямых расходов проекта, от которого в наибольшей степени зависит изменение ЧДД. Полученные результаты имеют практическое значение и могут быть использованы для прогнозирования эффективности внедрения инноваций в строительных проектах.

**Ключевые слова:** инновация, математическое моделирование, оценка внедрения инноваций, экономический эффект инноваций, инновации в строительстве, эффективность инноваций

**Для цитирования:** Ксендзовский В. М. Квадратичная модель зависимости эффективности строительного проекта от внедрения инноваций. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.19 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 169–176.

JEL: O32

Original article

### Quadratic model of the dependence of construction project efficiency on innovation implementation

**Vladimir M. Ksendzovskiy** — Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia. [uu7953@gmail.com](mailto:uu7953@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-2820-0146>

**Abstract.** The relevance of the study is driven by the need to identify the most reliable methods for assessing the efficiency of innovation implementation in construction projects, both at the stages of design and investment analysis, as well as during the execution of construction works. The task of calculating the projected efficiency of innovation implementation is a key issue in the scientific domain of innovation activities. The primary approach in this study involves methods of mathematical modeling and analysis of the obtained results. The article presents a detailed research algorithm, the rationale for the indicators used, and the method for determining dependencies. As part of this study, a quadratic model was developed to describe the dependence of changes in NPV (Net Present Value) of construction projects on the reduction of construction timelines, an increase in the selling price of the object, and a reduction in direct overhead costs. This work represents a scientific advancement of a previous study [Smirnova 2024], which developed a linear model of the dependency. In addition to constructing the model, the study conducts a correlation analysis and examines the most significant parameter—reducing direct project costs—which has the greatest impact on changes in NPV. The results obtained have practical significance and can be used to forecast the efficiency of innovation implementation in construction projects.

**Key words:** innovation, mathematical modeling, innovation implementation assessment, economic effect of innovations, innovations in construction, innovation efficiency.

**For citation:** Ksendzovskiy V. M. Quadratic model of the dependence of construction project efficiency on innovation implementation. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.19. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 169–176 (in Russ.).

JEL: O32

### Введение

Проблема оценки эффективности является критичной при принятии управленческих решений о внедрении инноваций. В последнее время в теоретических исследованиях и на практике наиболее часто в качестве оценочного параметра эффективности проектов используют чистый дисконтированный доход (далее — ЧДД) [Медведев 2023]. Задача повышения ЧДД проектов за счет инноваций является ключевой для строительной отрасли [Айрапетова 2023]. Перед тем, как принять решение о внедрении инноваций в проект, необходимо провести анализ влияния инноваций на экономические показатели и оценить экономическую эффективность. При этом наиболее практичным и дающим хорошие результаты способом является построение математических моделей, с помощью которых можно прогнозировать экономические показатели в зависимости от количественных показателей проектов, полученных на этапе проектирования [Часова 2023]. Получив такие зависимости, аналитики могут рассчитать прогнозные показатели эффективности внедрения инноваций на основе статистики реально осуществленных проектов. Таким образом, математическое моделирование позволяет осуществлять аналитическую поддержку и обосновывать внедрение инноваций, что в свою очередь снижает риски вложений инвестиционных средств. В силу сказанного, актуальность темы обусловлена потребностями строительной отрасли в современной экономической ситуации и необходимостью принятия более обоснованных решений при проектировании строительных объектов [Макарова 2024].

Методы и материалы. В данной работе решались следующие научные задачи:

1. Поиск зависимости и построение математической модели.
2. Визуализация полученных результатов.
3. Анализ и интерпретация полученной модели.
4. Корреляционный анализ параметров модели.
5. Рекомендации по дальнейшим исследованиям в области моделирования аналогичных за-

висимостей.

Для решения поставленных задач необходимо было выбрать показатели, отражающие влияние инноваций, и напрямую влияющие на эффективность строительного проекта. Эти показатели должны были удовлетворять следующим требованиям:

- 1) быть количественными;
- 2) представлены в достаточном количестве анализируемых проектов;
- 3) предположительно иметь значимое влияние на ЧДД проекта;
- 4) зависеть преимущественно от внедрения инноваций, но не от других параметров проекта.

Анализ данных строительных проектов позволил выявить три показателя, отвечающих указанным условиям:

- 1) сокращение длительности строительного проекта;
- 2) рост цены объекта;
- 3) сокращение прямых расходов.

Сокращение длительности производства работ в строительном проекте в силу использования инноваций вызывает экономию по зарплате работников, по оплате аренды строительных машин и уменьшению сумм по выплате процентов по кредитным средствам. За целевой показатель мы приняли изменение ЧДД вследствие внедрения инноваций [Мухаррамедова 2017].

Для показателей продаж и формирования доходной части большое маркетинговое значение имеет инновационность объекта и наличие современных технологий [Юсуфов 2024]. В этом разрезе в качестве примера можно упомянуть технологию, именуемую участниками рынка, как «Зеленое строительство» (Green Construction, Green Buildings). Данная технология позволяет минимизировать эксплуатационные расходы объектов и обеспечивает безопасность окружающей среды на всех этапах строительства и эксплуатации сооружений: от проектирования до утилизации. Это повышает потребительскую привлекательность объекта и способствует увеличению спроса потребителей [«Зелёные» проекты жилищного... 2023]. Примером повышения комфортности также могут служить различные системы класса «умный дом». Дополнительные преимущества, получаемые с помощью инновационных технологий типа «умный дом», позволя-

ют повысить цену продажи и увеличить рыночную привлекательность объектов для клиентов [Шаров 2024].

Сокращение прямых расходов является эффективным способом увеличения эффективности проекта. Используя новые более дешевые материалы, инновационные методы строительства или нововведения по проектированию объектов (как, например, технологию BIM) можно значительно сократить прямые накладные расходы в строительных проектах [Милаев 2023], а следовательно, увеличить ЧДД [Жанатулы 2023].

В качестве алгоритма исследования была использована следующая последовательность действий:

1. Рассчитан ЧДД без внедрения инноваций (обозначим его, как ЧДДБ).
2. Используя количественные показатели, рассчитан экономический эффект от инноваций, и определен по полученным данным получившийся ЧДД (обозначим его, как ЧДДИ).
3. Рассчитана разница между ЧДДИ и ЧДДБ, что и является целевым показателем DNPV.

В качестве данных для моделирования были взяты расчетные данные по применению инноваций в 12-ти проектах в разных регионах России, и данные по ЧДД без внедрения инноваций, анализируемые строительными компаниями при принятии решений о внедрении инноваций (см. таблицу 1).

Таблица 1. ЧДД по строительным проектам без инноваций

Номер проекта	Площадь проекта, м <sup>2</sup>	Инвестиции без инноваций, млрд руб	Цена продажи объекта, млрд руб	ЧДДБ, млрд руб.
1	165 167	20,00	52,03	16,21
2	98 324	12,11	31,41	9,77
3	54 490	6,61	16,96	5,22
4	29 927	3,64	9,94	3,22
5	204 926	25,14	64,55	19,90
6	188 120	22,97	60,39	18,97
7	91 430	11,27	29,62	9,31
8	114 699	14,19	35,53	10,72
9	56 403	6,94	17,39	5,25
10	126 904	15,59	39,50	12,04
11	358 933	44,07	113,60	35,13
12	67 467	8,34	22,16	7,02

Источник: составлено автором

Для осуществления расчетов было использовано определенное множество инноваций, большинство из которых было возможно применить в большинстве проектах. Это позволило не относить влияние инноваций на различие применяемых инноваций в проектах. Данные результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2. Показатели проектов с внедрением инноваций

Номер проекта	T, сокращение срока проекта вследствие внедрения инноваций, дней	E, сокращение инвестиций вследствие внедрения инноваций, млрд руб.	Инвестиции после сокращения	P, увеличение цены продажи вследствие внедрения инноваций, млрд руб	ЧДДИ, млрд руб
1	54	0,16	19,84	0,94	16,91
2	18	0,67	11,44	0,16	10,37
3	49	0,59	6,02	0,20	5,72
4	45	0,19	3,45	0,16	3,32
5	26	0,48	24,66	0,62	20,00
6	36	0,62	22,35	0,66	19,57
7	16	0,88	10,39	0,39	10,01
8	7	0,18	14,01	0,39	10,77
9	19	0,69	6,25	0,23	5,75
10	23	0,64	14,95	0,32	12,84
11	24	0,93	43,14	1,59	36,07
12	9	0,13	8,22	0,24	7,32

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

После этого, в соответствии с принятым алгоритмом, были рассчитаны значения целевого показателя DNPV для каждого проекта (см. таблицу 3).

Таблица 3. Целевой показатель проектов DNPV

Номер проекта	ЧДДИ с инновациями, млрд руб.	ЧДДБ без инноваций, млрд руб.	DNPV, изменение ЧДД вследствие внедрения инноваций	Экономическая эффективность инноваций, %
1	16,91	16,21	0,70	4,3
2	10,37	9,77	0,60	6,1

Номер проекта	ЧДД инновациями, млрд руб.	ЧДД без инноваций, млрд руб.	DNPV, изменение ЧДД вследствие внедрения инноваций	Экономическая эффективность инноваций, %
3	5,72	5,22	0,50	9,6
4	3,32	3,22	0,10	3,1
5	20,00	19,90	0,10	0,5
6	19,57	18,97	0,60	3,2
7	10,01	9,31	0,70	7,5
8	10,77	10,72	0,05	0,5
9	5,75	5,25	0,50	9,5
10	12,84	12,04	0,80	6,6
11	36,07	35,13	0,94	2,7
12	7,32	7,02	0,30	4,3

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

Полученные данные были сведены в таблицу, которая использовалась для нахождения математической зависимости DNPV от показателей внедрения инноваций (см. таблицу 4).

Таблица 4. Количественные показатели внедрения инноваций и изменение ЧДД

Номер проекта	T, сокращение срока проекта вследствие внедрения инноваций, дней	E, сокращение инвестиций вследствие внедрения инноваций, млрд руб	P, увеличение цены продажи вследствие внедрения инноваций, млрд руб	DNPV, изменение ЧДД вследствие внедрения инноваций
1	54	0,16	0,94	0,70
2	18	0,67	0,16	0,60
3	49	0,59	0,20	0,50
4	45	0,19	0,16	0,10
5	26	0,48	0,62	0,10
6	36	0,62	0,66	0,60
7	16	0,88	0,39	0,70
8	7	0,18	0,39	0,05
9	19	0,69	0,23	0,50
10	23	0,64	0,32	0,80
11	24	0,93	1,59	0,94
12	9	0,13	0,24	0,30

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

В предыдущем исследовании по этой тематике был использован метод наименьших квадратов для нахождения линейной зависимости [Смирнова 2024]. При этом получен коэффициент детерминации полученной зависимости 0,5871. В данной работе с целью увеличения значимости модели был использован метод поиска квадратичной зависимости, который обладает достаточной шумоустойчивостью [Папшева 2023], и хотя он может быть чувствителен к выбросам, остаётся эффективным в задачах, где шум равномерно распределен, что можно предположить в решаемой задаче.

### Результаты

С помощью программных средств на основе данных из последней таблицы была найдена следующая квадратичная зависимость:

$$DNPV = 0.0000882 * T^2 + 0.7529 * E^2 + 0.0644 * P^2 + 0.1264 \quad (1)$$

Из формулы (1) видно,  $T^2$  (квадратичный эффект сокращения срока проекта) оказывает незначительное влияние на DNPV из-за малого коэффициента (0.0000882), квадратичный эффект сокращения расходов  $E^2$  имеет наибольшее влияние (0.7529), а квадратичный рост цены  $P^2$  объекта оказывает умеренное влияние (0.0644).

Полученный коэффициент детерминации  $R^2$  (0.625) означает, что модель объясняет примерно 62.5 % изменчивости зависимой переменной DNPV в зависимости от параметров проекта, что указывает на хорошую достоверность модели. Этот показатель на 3,8 % выше, чем полученный в предыдущей работе (58,7 %) [Смирнова 2024].

### Обсуждение

Интерпретируя результаты, можно сделать вывод о том, что наиболее сильное влияние на DNPV оказывает, как и в случае линейной зависимости, E (сокращение прямых расходов), так как его коэффициент 0.7529 является наибольшим. Влияние P (увеличение цены продажи) не так значительно, но всё же положительно, что указывает на потенциальное увеличение DNPV. Что касается T (сокращение срока проекта), то этот показатель также положительно влияет на DNPV, но с минимальным эффектом.

Для определения степени влияния каждого показателя на изменение целевой переменной применяют корреляционный анализ, дающий более детальную информацию по взаимосвязи показателей между собой [Смирнова 2024].

Для проведения корреляционного анализа квадратичной зависимости, были рассчитаны корреляции между квадратами переменных. На рисунке 1 представлена корреляционная матрица, созданная на основании данных расчетов.

После проведенного корреляционного анализа можно заключить следующее. Корреляции между независимыми переменными:

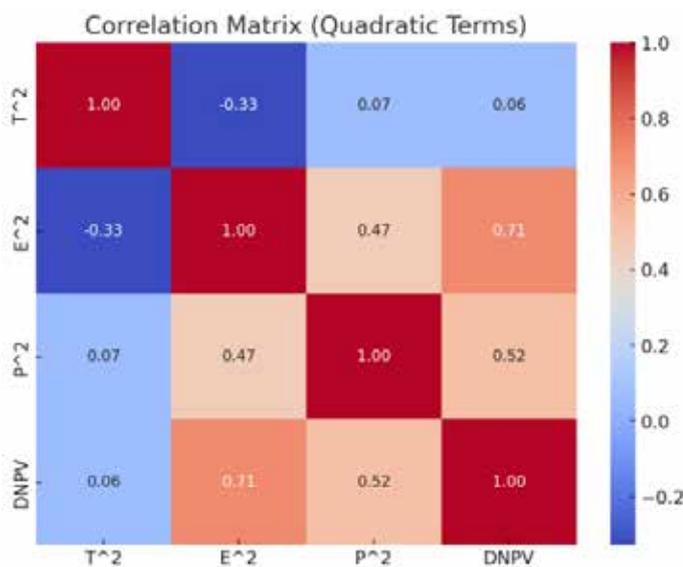
$T^2$  и  $E^2$ :  $-0.327$  — слабая отрицательная корреляция.

$E^2$  и  $P^2$ :  $0.466$  — умеренная положительная корреляция.

$T^2$  и  $P^2$ :  $0.066$  — слабая положительная корреляция.

сконцентрировано в определенных областях, что может указывать на возможную кластеризацию данных. Разброс точек около трендовой линии относительно небольшой, что свидетельствует о том, что переменная  $E$  существенно влияет на  $DNPV$ .

На графике добавлена квадратичная трендовая линия (красная кривая), показывающая, как  $DNPV$  зависит от  $E$  (сокращения расходов). Видно, что  $DNPV$  растёт с увеличением  $E$ , что соответствует выявленной сильной положительной связи. Квадратичная трендовая линия (красная кривая) хорошо отражает нелинейный характер зависимости. При малых значениях  $E$   $DNPV$  растёт медленно, а при более высоких значениях темпы роста увеличиваются.

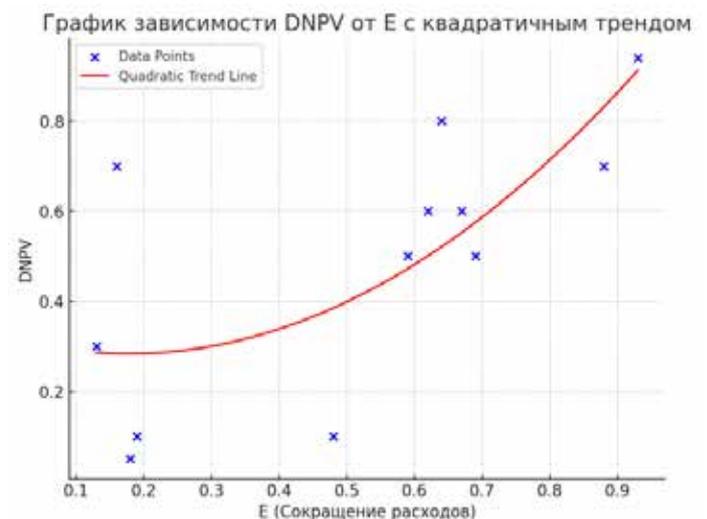


**Рис. 1.** Корреляционная матрица зависимости квадратичных параметров и  $DNPV$

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Обобщая результаты корреляционного анализа, можно сделать вывод, что наибольшее влияние на  $DNPV$  оказывают  $E$  (сокращение прямых расходов) и  $P$  (изменение цены объекта), что подтверждается их более высокой корреляцией с  $DNPV$ . Влияние  $T$  (сокращение срока выполнения проекта) присутствует, но оно менее значительное. Независимые переменные не сильно коррелируют друг с другом, что хорошо для модели, так как это снижает вероятность внутренней зависимости переменных друг от друга.

Для визуализации результатов также рассмотрим зависимость  $DNPV$  от показателя  $E$  в графическом виде. На рисунке 2 приведена зависимость между  $DNPV$  и квадратичным сокращением прямых расходов. Трендовая линия показывает положительную зависимость. Большинство точек



**Рис. 2.** Зависимость между  $DNPV$  и сокращением прямых расходов ( $E$ )

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Для уравнение тренда зависимости  $DNPV$  от  $E$  следующее:

$$DNPV = 1.113246 * E^2 - 0.397233 * E + 0.31923 \quad (2)$$

Это уравнение показывает, что зависимость  $DNPV$  от  $E$  имеет квадратичный характер с положительным коэффициентом при  $E^2$ , что указывает на ускоряющийся рост  $DNPV$  при увеличении  $E$ .

Таким образом, мы получили значимую зависимость с достаточно большим коэффициентом детерминации и хорошей независимостью переменных друг от друга.

В качестве рекомендаций по дальнейшим исследованиям в этой области можно обозначить перспективность повышения значимости зависимости путем использования полиномиальной регрессии, моделей машинного обучения и методов

градиентного бустинга с алгоритмами XGBoost, LightGBM, CatBoost.

### Заключение (Выводы)

Обобщая полученные результаты, можно сделать следующие выводы:

1. Полученная модель является значимой, поскольку объясняет около 62,5 % экспериментальных результатов.
2. Использованные для анализа переменные являются независимыми, что подтверждается результатами корреляционного анализа.

3. Полученная формула имеет практическое значение, поскольку может применяться для расчета прогнозного ЧДД проекта вследствие внедрения инноваций в проектах.
4. Данный метод при наличии аналогичного по показателям набора исходных данных позволяет построить значимую зависимость, которая может иметь практическое значение для проектов в строительной отрасли.

### Список источников

1. Айрапетова 2023 — *Айрапетова А. Г.* Технологические инновации в достижении устойчивости строительной деятельности / А. Г. Айрапетова, В. А. Иванов, Е. В. Желтова. EDN: YPOIBO // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023; 4:124–127. ISSN: 2311-3464.
2. Жанатулы 2023 — *Жанатулы А.* Новейшие технологии в строительстве: инновации, преимущества и будущие перспективы / А. Жанатулы, К. А. Кузнецова. EDN: YJXUJB // Лучшие теоретические и прикладные исследования 2023 : сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 27 июля 2023 года. Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2023. 90 с. С. 39–41. ISBN: 978-5-00173-955-5.
3. «Зелёные» проекты жилищного... 2023 — «Зелёные» проекты жилищного строительства как критерий повышения конкурентоспособности девелоперских организаций / А. Н. Дмитриев, А. А. Цыганкова, А. А. Колесников, Е. Г. Гуреев. EDN: VAPSVQ // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании : материалы XIII Международной научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2023 года. Москва : Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2023. 76 с. С. 198–205. ISBN: 978-5-7307-2013-8.
4. Макарова 2024 — *Макарова Д. С.* Оценка эффективности инвестиционно-строительной деятельности с учетом фазы жизненного цикла проекта / Д. С. Макарова, И. В. Брянцева. EDN: JZGUOL // Вестник Тихоокеанского государственного университета = Bulletin of Pacific National University. 2024; 1:179–186.
5. Медведев 2023 — *Медведев А. В.* Система поддержки принятия инвестиционных решений при оценке эффективности инновационных проектов. DOI: 10.17513/sres.1126. EDN: PXENAF // Научное обозрение. Экономические науки. 2023; 3:16–20. ISSN: 2500-3410.
6. Милаев 2023 — *Милаев Ф. О.* Экономика инноваций в строительстве и эксплуатации дорог. EDN: FCAZZK // Поколение будущего: Взгляд молодых ученых-2023 : Сборник научных статей 12-й Международной молодежной научной конференции, Курск, 09–10 ноября 2023 года. В 4-х томах. Том 1. Курск : Университетская книга, 2023. 448 с. С. 229–232. ISBN: 978-5-907776-87-6.
7. Мухаррамова 2017 — *Мухаррамова Э. Р.* Стоимостной инжиниринг: формирование стоимости строительства / Э. Р. Мухаррамова, И. Э. Файзуллин, Л. И. Ажимова. DOI: 10.18334/rp.18.16.38234. EDN: ZFBCVP // Российское предпринимательство = Russian Journal of Entrepreneurship. 2017; 18(16): 2317–2336. ISSN: 1994-6937; eISSN: 2409-4420.
8. Папшева 2023 — *Папшева Д. В.* Сглаживание большого количества экспериментальных данных в среднеинтегральном смысле с помощью метода наименьших квадратов. EDN: ZPDREL // Аналитические и численные методы моделирования естественно-научных и социальных проблем (АЧМ-2023) : Сборник статей по материалам XVIII Всероссийской с международным участием научно-технической конференции с конкурсом научно-исследовательских работ для обучающихся, посвященной 80-летию Пензенского государственного университета и 80-летию кафедры "Высшая и прикладная математика". Пенза, 06–10 ноября 2023 года. В 2-х частях. Часть 2. Пенза : Пензенский государственный университет, 2023. С. 89–93. 96 с. ISBN: 978-5-907752-91-7.
9. Смирнова 2024 — *Смирнова В. Р.* Модель влияния инноваций на экономические показатели строительного проекта / В. Р. Смирнова, В. М. Ксендзовский. DOI: 10.36871/

ek.up.p.r.2024.12.13.019. EDN: OFWCRA // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024; 13(12):154–164. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X.

10. Часова 2023 — Часова Н. А. Применение математических методов в современном строительстве / Н. А. Часова, Е. С. Хольченкова. EDN: WELGEM // Теоретические и прикладные аспекты естественнонаучного образования в эпоху цифровизации : Материалы международной научно-практической конференции, Брянск, 21–22 апреля 2023 года. Брянск : Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского, 2023. 330 с. 98–102. ISBN: 978-5-9734-0414-7.
11. Шаров 2024 — Шаров М. И. Направления совершенствования маркетинговых стратегий компании. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-5-126-104-111. EDN: MTTQJR // Дискуссия = Discussion. 2024; 5:104–111.
12. Юсуфов 2024 — Юсуфов А. Э. Эффективность применения маркетинговых инструментов в сфере недвижимости / А. Э. Юсуфов, У. У. Шарифходжаев. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-4-125-176-182. EDN: DDLCOS // Дискуссия = Discussion. 2024; 4:176–182. ISSN: 2077-7639.

### References

1. Airapetova A. G. Tekhnologicheskiye innovatsii v dostizhenii ustoychivosti stroitel'noy deyatel'nosti [Technological innovations in achieving sustainability of construction activities]. By A. G. Airapetova, V. A. Ivanov, E. V. Zheltova. EDN: YPOIBO. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2023; 4:124–127. ISSN: 2311-3464 (in Russ.).
2. "Zelonyye" proyekty zhilishchnogo stroitel'stva kak kriteriy povysheniya konkurentosposobnosti developerskikh organizatsiy ["Green" housing construction projects as a criterion for increasing the competitiveness of development organizations]. By A. N. Dmitriev, A. A. Tsygankova, A. A. Kolesnikov, E. G. Gureev. EDN: VAPSVQ. *Sovremennyye problemy upravleniya proyektami v investitsionno-stroitel'noy sfere i prirodopol'zovanii* [Modern problems of project management in the investment and construction sphere and environmental management] : Proceedings of the 13th International scientific and practical conference, Moscow, April 14, 2023. Moscow : Plekhanov Russian University of Economics Publ., 2023. 76 p. P. 198–205. ISBN: 978-5-7307-2013-8 (in Russ.).
3. Zhanatuly A. Noveyshiye tekhnologii v stroitel'stve: innovatsii, preimushchestva i budushchiye perspektivy [The latest technologies in construction: innovations, advantages and future prospects]. By A. Zhanatuly, K. A. Kuznetsova. EDN: YXUJB. *Luchshiy teoreticheskiye i prikladnyye issledovaniya 2023* [The best theoretical and applied research 2023] : a collection of articles from the International Research Competition, Penza, July 27, 2023. Penza : Nauka i Prosveshcheniye (IP Gulyayev G. Yu.) Publ., 2023. 90 p. P. 39–41. ISBN: 978-5-00173-955-5 (in Russ.).
4. Makarova D. S. Otsenka effektivnosti investitsionno-stroitel'noy deyatel'nosti s uchetom fazy zhiznennogo tsikla proyekta [Evaluation of the effectiveness of investment and construction activities taking into account the phase of the project life cycle]. By D. S. Makarova, I. V. Bryanceva. EDN: JZGUOL. *Bulletin of Pacific National University*. 2024; 1:179–186 (in Russ.).
5. Medvedev A. V. Sistema podderzhki prinyatiya investitsionnykh resheniy pri otsenke effektivnosti innovatsionnykh proyektov [Investment decision support system for assessing the effectiveness of innovation projects]. DOI: 10.17513/sres.1126. EDN: PXEHAF. *Nauchnoye obozreniye. Ekonomicheskiye nauki*. 2023; 3:16–20. ISSN: 2500-3410 (in Russ.).
6. Milaev F. O. Ekonomika innovatsiy v stroitel'stve i ekspluatatsii dorog [Economics of Innovations in Road Construction and Operation]. EDN: FCAZZK. *Pokoleniye budushchego: Vzglyad molodykh uchennykh-2023* [Generation of the Future: Young Scientists' View-2023] : Proceedings of the 12th International Youth Scientific Conference, Kursk, November 9–10, 2023. In 4 volumes. Volume 1. Kursk : Universitetskaya kniga Publ., 2023. 448 p. P. 229–232. ISBN: 978-5-907776-87-6 (in Russ.).
7. Mukharramova E. R. Stoimostnoy inzhiniring: formirovaniye stoimosti stroitel'stva [Cost engineering: formation of construction cost]. By E. R. Mukharramova, I. E. Fayzullin, L. I. Azhimova. DOI: 10.18334/rp.18.16.38234. EDN: ZFBCVP. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2017; 18(16): 2317–2336. ISSN: 1994-6937; eISSN: 2409-4420 (in Russ.).
8. Papsheva D. V. Sglazhivaniye bol'shogo kolichestva eksperimental'nykh dannykh v sredneintegral'nom smysle s pomoshch'yu metoda naimen'shikh kvadratov [Smoothing of a large amount of experimental data in the mean integral sense using the least squares method]. EDN: ZPDREL. *Analiticheskiye i chislennyye metody modelirovaniya yestestvenno-nauchnykh i sotsial'nykh problem (ACHM-2023)* [Analytical and Numerical Methods for Modeling Natural Science and Social Problems (ACHM-2023)] : Proceedings of the materials of

- the 18th All-Russian scientific and technical conference with international participation and a competition of research papers for students, dedicated to the 80th anniversary of Penza State University and the 80th anniversary of the Department of Higher and Applied Mathematics. Penza, November 06-10, 2023. In 2 parts. Part 2. Penza : Penza State University Publ., 2023. Pp. 89–93. 96 p. ISBN: 978-5-907752-91-7 (in Russ.).
9. Smirnova V. R. Model' vliyaniya innovatsiy na ekonomicheskiye pokazateli stroitel'nogo proyekta [Model of the influence of innovations on the economic indicators of a construction project]. By V. R. Smirnova, V. M. Ksendzovsky. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.13.019. EDN: OFWCRA. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 2024; 13(12):154–164. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X (in Russ.).
  10. Chasova N. A. Primeneniye matematicheskikh metodov v sovremennom stroitel'stve [Application of Mathematical Methods in Modern Construction]. By N. A. Chasova, E. S. Kholchenkova. EDN: WELGEM. *Teoreticheskiye i prikladnyye aspekty yestestvennonauchnogo obrazovaniya v epokhu tsifrovizatsii* [Theoretical and Applied Aspects of Natural Science Education in the Era of Digitalization] : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Bryansk, April 21–22, 2023. Bryansk : Bryansk State University named after Academician I. G. Petrovsky Publ., 2023. 330 pp. 98–102. ISBN: 978-5-9734-0414-7 (in Russ.).
  11. Sharov M. I. Napravleniya sovershenstvovaniya marketingovykh strategiy kompanii. [Directions for improving the company's marketing strategies]. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-5-126-104-111. EDN: MTTQJR. *Discussion*. 2024; 5:104–111 (in Russ.).
  12. Yusufov A. E. Effektivnost' primeneniya marketingovykh instrumentov v sfere nedvizhimosti [Efficiency of applying marketing tools in the real estate sector]. By A. E. Yusufov, U. U. Sharifkhodjaev. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-4-125-176-182. EDN: DDLCOS. *Discussion*. 2024; 4:176–182. ISSN: 2077-7639 (in Russ.).

*Информация об авторе:*

**Ксендзовский Владимир Михайлович** — аспирант, Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), ул. Миклухо-Маклая, 55а, Москва, 117279, Россия. SPIN-код: 4025-4245, AuthorID: 1250745.

Information about the author:

**Ksendzovsky Vladimir M.** – postgraduate student, Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS), Miklukho-Maklaya str., 55a, Moscow, 117279, Russia. SPIN-code: 4025-4245, AuthorID: 1250745.

*Статья поступила в редакцию 12.12.2024; одобрена после рецензирования 27.12.2024; принята к публикации 28.02.2025.  
The article was submitted 12/12/2024; approved after reviewing 12/27/2024; accepted for publication 02/28/2025.*

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 177–183.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 177–183.

Научная статья

УДК: 351.85:008(470.57-22+470.4)

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.20

Анализ доступности и организации культурно-досуговых учреждений и услуг в сельской местности в Приволжском федеральном округе

**Зульфья Раисовна Мингазова** — Башкирский государственный аграрный университет, Уфа, Россия. [zr1986@yandex.ru](mailto:zr1986@yandex.ru).

**Аннотация.** Актуальность темы исследования заключается в том, что сфера культуры находится под особым вниманием государства. Это подтверждается и стратегическими государственными программными документами, и частым упоминанием сферы культуры, доступности культурно-досуговых услуг населению и акцентированием внимания на эту область в речах государственных деятелей и политиков. Также актуальность темы обуславливается тем, что на данный момент научных статей, посвященных анализу культурно-досуговой деятельности в сельской местности в регионах Приволжского федерального округа практически не имеется. В статье на основе применения методов сравнительного и правового анализа, статистической обработки информации и обобщения анализируется доступность культурно-досуговой деятельности в сельской местности на примере субъектов Российской Федерации, входящих в состав Приволжского федерального округа. Авторы статьи проводят анализ статистической информации по таким показателям, как: доля сельского населения, количество культурно-досуговых учреждений, численность клубных формирований и его участников, проведенные культурно-досуговые мероприятия на платной основе и уровень их посещаемости и др. На основе анализа показателей, определяются наиболее успешно развивающиеся это направление и отстающие в этом плане регионы Приволжского федерального округа.

**Ключевые слова:** сельская местность, учреждения культуры, доступность, культура, приоритетные национальные проекты

**Для цитирования:** Мингазова З. Р. Анализ доступности и организации культурно-досуговых учреждений и услуг в сельской местности в Приволжском федеральном округе. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.20 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 177–183.

JEL: L82; O18

Original article

Analysis of Accessibility and Organization of Cultural and Leisure Facilities and Services in Rural Areas in the Volga Federal District

**Zulfiya R. Mingazova** — Bashkir State Agrarian University, Ufa, Russia. [zr1986@yandex.ru](mailto:zr1986@yandex.ru).

**Abstract.** The relevance of the research topic lies in the fact that the cultural sphere is under the special attention of the state. This is confirmed by strategic government policy documents, as well as frequent references to the cultural sector, the availability of cultural and leisure services to the public, and the emphasis on this area in speeches by statesmen and politicians. The relevance of the topic is also determined by the fact that at the moment there are practically no scientific articles devoted to the analysis of cultural and leisure activities in rural areas in the regions of the Volga Federal District. Based on the application of methods of comparative and legal analysis, statistical information processing and generalization, the article analyzes the accessibility of cultural and leisure activities in rural areas using the example of the subjects of the Russian Federation that are part of the Volga Federal District. The authors of the article analyze statistical information on such indicators as: the share of the rural population, the number of cultural and leisure institutions, the number of club formations and its participants, cultural and leisure events held on a paid basis and the level of their attendance, etc. Based on the analysis of the indicators, the regions of the Volga Federal District that are most successfully developing this area and lagging behind in this regard are determined.

**Key words:** rural areas, cultural institutions, accessibility, culture, priority national projects.

**For citation:** Mingazova Z. R. Analysis of Accessibility and Organization of Cultural and Leisure Facilities and Services in Rural Areas in the Volga Federal District. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.20. Vestnik MIRBIS. 2025; 1: 177–183 (in Russ.).

JEL: L82; O18

## Введение

Культура является неотъемлемой частью каждого человека. Она является одним из тех базисов, на основе которых происходит становление личности и формирование мировоззрения человека [Петрова 2024]. Поэтому в обществе и государстве необходимо создавать должные условия для того, чтобы каждый человек смог быть причастным к сохранению, производству, трансляции и распространению духовных ценностей.

В Российской Федерации сфере культуры уделяется особое внимание, особенно актуальным оно стало в последнее десятилетие. Был принят указ главы государства об основах культурной политики, где были закреплены основные понятия (например, такие, как: культура и государственная культурная политика), цели, принципы и задачи государственной культурной политики (причем последние были подразделены по различным направлениям культурной деятельности, просвещения и воспитания, молодежной политики и др.), определены ожидаемые результаты реализации государственной культурной политики<sup>2</sup>. В 2019 г. был дан старт приоритетному национальному проекту «Культура», реализация мероприятий которого будет осуществляться до 2025 г.<sup>3</sup> В рамках данного приоритетного проекта запланировано как раз-таки расширение доступности культурных благ и возможностей участия в создании культурных ценностей не только для жителей крупных городов, но и отдаленных населенных пунктов, в т. ч. и сельских<sup>4</sup>.

Целью написания статьи является анализ до-

ступности деятельности культурно-досуговых учреждений в сельской местности в разрезе регионов Приволжского федерального округа.

Задачи исследования:

- характеристика государственной культурной политики;
- анализ статистических данных в области доступности культурно-досуговых услуг населению в сельской местности;
- ранжирование регионов в зависимости от уровня доступности культурно-досуговых услуг населению в сельской местности, определение уровня эффективности государственной культурной политики в субъектах в составе Приволжского федерального округа.

## Материалы и методы

В процессе написания научной статьи были использованы такие материалы, как: нормативно-правовые акты федерального и регионального уровня, статистические данные Росстата, АИС «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России, материалы портала «НациональныеПроекты.рф», научные публикации, новостная информация по практике управления.

В процессе написания статьи применялись методы: сравнительного и правового анализа, статистический, обобщения.

## Результаты и обсуждения

Как уже было отмечено во введении к статье, реализуемый с 2019 года национальный проект «Культура» одной из своей целей ставит доступность культурно-досуговых услуг широкому кругу населения, отдельно выделяя категорию сельских жителей. По истечении 5 лет реализации проекта уже можно изучить достигнутые показатели в этой сфере в динамике.

Проанализируем показатели культурно-досуговой деятельности в Республике Башкортостан и Приволжском федеральном округе и их доступности отдельно для жителей сельской местности. По состоянию на 2023 год в Республике Башкортостан насчитывается 4 077,6 тысяч человек населения, из них 1 535,2 тысяч человек — сельского. Таким образом, соотношение городского и сельского населения в регионе составляет 62,35 % и 37,65 % соответственно. Такая доля сельского населения является одной из самых высоких среди субъектов Приволжского федерального округа. Выше доля сельского населения только в Орен-

1 © З. Р. Мингазова, 2025

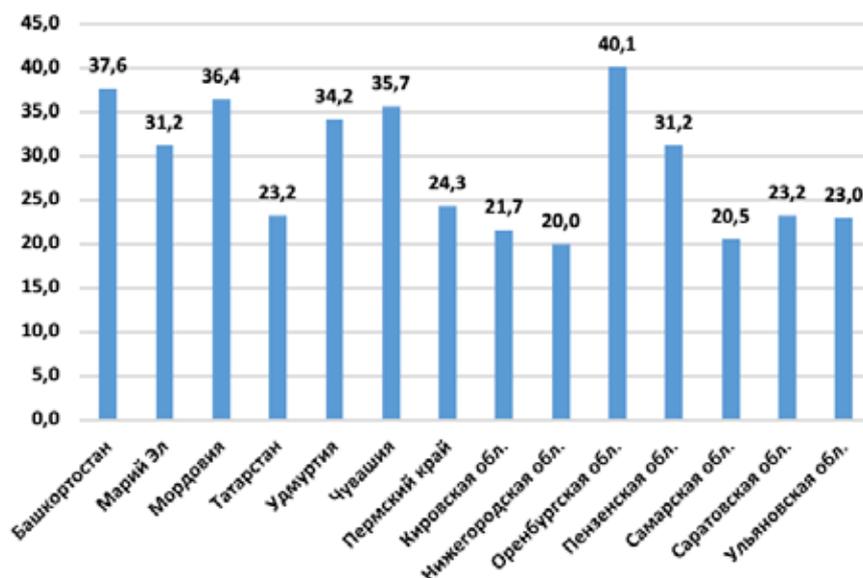
Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 177–183.

2 Российская Федерация : Президент РФ : Указы : Об утверждении Основ государственной культурной политики [Электронный ресурс] : Указ от 24 декабря 2014 г. N 808. Текст : электронный // Президент России : официальный сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/39208> (дата обращения: 15.12.2024).

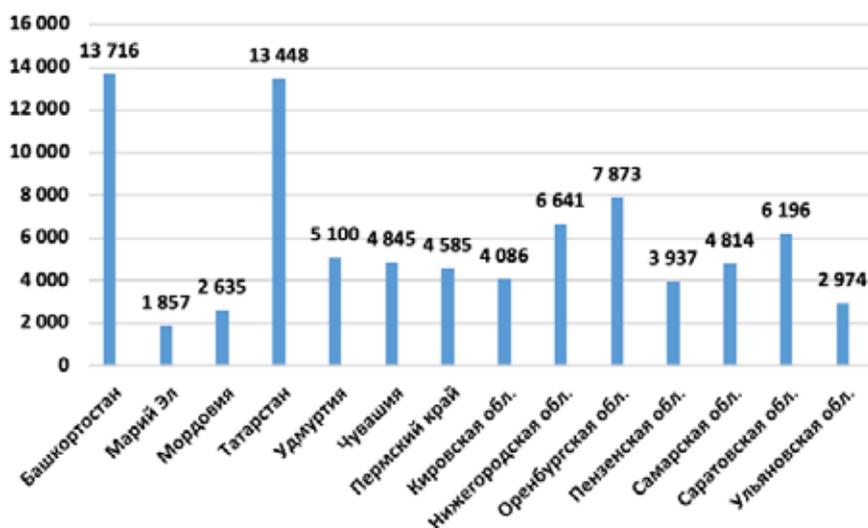
3 Культура : Национальный проект. Текст : электронный // Национальные проекты : официальный сайт. URL : <https://национальныепроекты.рф/projects/kultura/> (дата обращения: 15.12.2024).

4 Российская Федерация : Совет при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам : Культура : Паспорт национального проекта : утвержден 24.12.2018 (протокол от № 16). Текст : электронный. URL: <http://static.government.ru/media/files/KwyvgvPq1PWAajAmsABFTSPUvVtEjHr0.pdf> (дата обращения: 15.12.2024).

бургской области, где этот показатель составляет 40 % (рисунок 1).



**Рис. 1.** Доля сельского населения в общей численности населения в разрезе субъектов Приволжского федерального округа  
 Источник : рисунок автора на основе данных АИС «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России, URL: <https://stat.mkrf.ru/> (дата обращения: 15.12.2024).



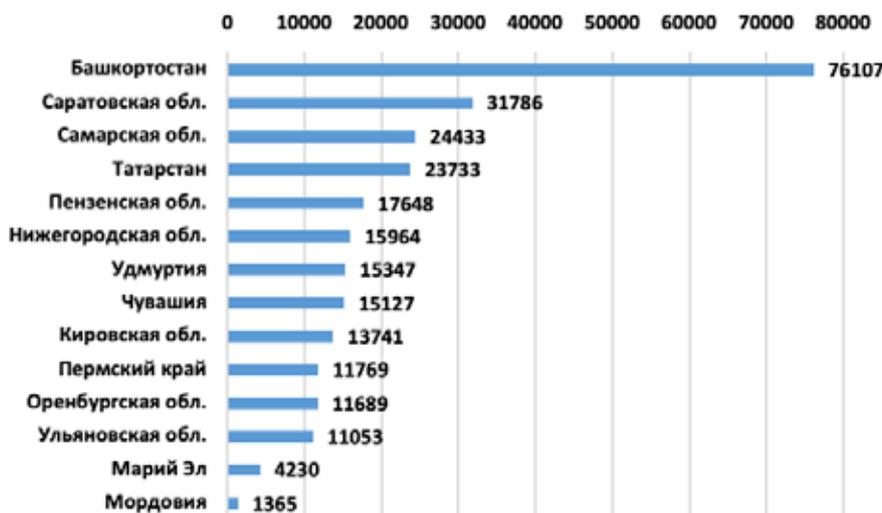
**Рис. 2.** Количество клубных формирований в сельской местности в разрезе субъектов Приволжского федерального округа  
 Источник : рисунок автора на основе данных АИС «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России, URL: <https://stat.mkrf.ru/> (дата обращения: 15.12.2024).

Что касается количества учреждений культурно-досугового типа, то в Республике Башкортостан по состоянию на 2023 год имеется 2007 единиц таких учреждений в городской и 1952 учреждений в сельской местности. Таким образом, разница в количестве учреждений в городской и сельской местности минимальна. Так же в регионе уделяется пристальное внимание на организацию культурно-досуговой деятельности представителей старшего поколения. В этой сфере действуют 224 государственных, муниципаль-

ных и 77 негосударственных организаций [Большакова 2023]. Это направление является хорошим подспорьем для социализации пожилых лиц [Modern pension provision... 2019]. Все культурно-досуговые учреждения имеют свое отдельное здание (или даже несколько) как в городской, так и в сельской местности. Но, к сожалению, из представленных зданий более 400 зданий требуют капитального ремонта, около 40 зданий находятся в аварийном состоянии, а общий фонд зданий, находящихся в неудовлетворительном

состоянии достигает 25 % (как в городской, так и в сельской местности). По количеству клубных формирований Республика Башкортостан так же является одним из лидеров, уступая в этом пока-

зателе лишь Республике Татарстан. При этом по количеству клубных формирований на селе Башкирия занимает уверенное первое место в Приволжском федеральном округе (рисунок 2).



**Рис. 3.** Количество проведенных культурно-досуговых мероприятий на платной основе в сельской местности в разрезе субъектов Приволжского федерального округа

Источник : рисунок автора на основе данных АИС «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России, URL: <https://stat.mkrf.ru/> (дата обращения: 15.12.2024).

Число участников клубных формирований на селе также коррелируется с показателями численности клубных формирований в этих субъектах. Первое место по данному показателю занимает Республика Башкортостан (168,7 тысяч человек), второе место — Республика Татарстан (159,4 тысяч человек), замыкает тройку лидеров Оренбургская область, где в различных клубных формированиях числятся 87,9 тысяч человек.

Прослеживается колоссальный разрыв между Республикой Башкортостан и остальными регионами Приволжского федерального округа по количеству проведенных культурно-досуговых мероприятий на платной основе, как в целом, так и в сельской местности. Конечно же, это всё положительно воздействует на деловую репутацию региона [Галлямов 2012]. Так, если в Республике Башкортостан за 2023 год было проведено 76 107 мероприятий, то следующий по рангу показатель составляет всего 31 786 единиц (у Саратовской области), то есть разница более, чем в два раза. На третьем месте расположилась Самарская область с показателем 24 433 проведенных мероприятий на платной основе. Республика Татарстан, которая во всех предыдущих показателях была всегда в тройке лидеров, заняла 4 место. Наиболее низкие показатели у республик Марий

Эл и Мордовии (рисунок 3). В пропорциональной связи с количеством проведенных культурно-досуговых мероприятий на платной основе в сельской местности находится и уровень их посещаемости. По количеству посетителей тройка лидеров выглядит следующим образом: Республика Башкортостан (4 490,8 тысяч посетителей), Самарская область (2 108,6 тысяч посетителей), Республика Татарстан (2 063,7 тысяч посетителей) (таблица 1).

Однако, если рассчитать долю количества посетителей в общей численности сельского населения в каждом из этих субъектов, то вырисовывается совсем другая картина. Например, в Кировской области за 2023 год проведено 13 741 культурно-досуговое мероприятие на платной основе в сельской местности (9 место), посетили эти мероприятия 1 048 тысяч человек (7 место), однако в долевым соотношении этот показатель составляет почти 425 %. Это говорит о том, что в Кировской области за меньшее количество проведенных мероприятий была достигнута большая эффективность по привлечению сельского населения этого субъекта для участия в них. Второе место в долевым соотношении показывает Самарская область, которая заняла второе место и по количеству проведенных мероприятий. За-

мыкает тройку лидеров Удмуртия, где культурно-досуговые мероприятия на платной основе в сельской местности посетило в три раза больше человек, чем проживает в сельской местности в этой республике.

Таблица 1. Соотнесение численности сельского населения с количеством посетителей культурно-досуговых мероприятий на платной основе в сельской местности в разрезе субъектов Приволжского федерального округа

№ п/п	Субъект в составе Приволжского федерального округа	Численность сельского населения, тыс. чел.	Доля сельского населения в общей численности населения, %	Количество посетителей культурно-досуговых мероприятий на платной основе в сельской местности, тыс. чел.	Доля количества посетителей в общей численности сельского населения, %
1.	Башкортостан	1 535,20	37,6	4490,8	292,5
2.	Марий Эл	209,7	31,2	403,4	192,4
3.	Мордовия	281	36,4	137,4	48,9
4.	Татарстан	930,3	23,2	2063,7	221,8
5.	Удмуртия	493,8	34,2	1565,4	317,0
6.	Чувашия	418,7	35,7	743,2	177,5
7.	Пермский край	610,1	24,3	1552,4	254,5
8.	Кировская обл.	246,7	21,7	1048,0	424,8
9.	Нижегородская обл.	616,3	20,0	1475,4	239,4
10.	Оренбургская обл.	739,2	40,1	692,5	93,7
11.	Пензенская обл.	389	31,2	917,3	235,8
12.	Самарская обл.	644	20,5	2108,6	327,4
13.	Саратовская обл.	558	23,2	859,9	154,1
14.	Ульяновская обл.	271,9	23,0	548,6	201,8

Источник: таблица автора на основе данных АИС «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России, URL: <https://stat.mkrf.ru/> (дата обращения: 15.12.2024).

Республика Башкортостан, которая лидировала как по количеству проведенных культурно-досуговых мероприятий на платной основе в сельской местности, так и по количеству их посетителей, в долевом соотношении оказалась на 4 месте, немного уступая показателям Удмуртии (таблица 1).

### Выводы

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы. По численности

сельского населения первые три места в Приволжском федеральном округе занимают Республика Башкортостан и Татарстан и Оренбургская область соответственно. В долевом соотношении по численности сельского населения первое место занимает Оренбургская область (40,1 %), на втором месте Республика Башкортостан (37,6 %) и Мордовия (36,4 %) на третьем месте.

По количеству учреждений культурно-досугового типа всех ведомств лидерами в Приволжском федеральном округе являются Республика Башкортостан (1 952 ед.), Республика Татарстан (1 802 ед.) и Оренбургская область (921 ед.). При этом в каждом из этих субъектов достаточно высока доля зданий, находящихся в неудовлетворительном состоянии (24–25 % в республиках и 15,6 % в области).

По количеству клубных формирований на селе Башкирия занимает уверенное первое место в Приволжском федеральном округе (13 716 ед.), на втором месте Республика Татарстан (13 448 ед.), с большой разницей от предыдущих на третьем месте находится Оренбургская область (7 873 ед.).

Число участников клубных формирований на селе также коррелируется с показателями численности клубных формирований в этих субъектах. Первое место по данному показателю занимает Республика Башкортостан (168,7 тысяч человек), второе место — Республика Татарстан (159,4 тысяч человек), замыкает тройку лидеров Оренбургская область, где в различных клубных формированиях числятся 87,9 тысяч человек.

По количеству проведенных культурно-досуговых мероприятий на платной основе, как в целом, так и в сельской местности абсолютно первенство у Республики Башкортостан. Далее идут Саратовская, Самарская области и Республика Татарстан.

По уровню посещаемости платных культурно-досуговых мероприятий на селе тройка лидеров выглядит следующим образом: Республика Башкортостан (4 490,8 тысяч посетителей), Самарская область (2 108,6 тысяч посетителей), Республика Татарстан (2 063,7 тысяч посетителей). Однако в долевом соотношении ранжирование по этому показателю выглядит совсем иначе. Так, в Кировской области подобные мероприятия посетили в 4,25 раза больше человек, чем проживает в этом регионе в сельской местности. Это

говорит о том, что в Кировской области за меньшее количество проведенных мероприятий была достигнута большая эффективность по привлечению сельского населения этого субъекта для участия в них. На втором месте Самарская область, где количество посетителей превысило количество сельских жителей в 3,27 раза, а на третьем месте — Удмуртия с показателем в 3,17 раза<sup>1</sup>.

Таким образом, по многим показателям культурно-досуговой деятельности в сельской местности несомненными лидерами являются Башкортостан и Татарстан. И при этом достигнут

должный уровень взаимодействия власти и бизнеса (так как анализ проводился по культурно-досуговым учреждениям всех форм собственности, включая частные организации) [Валиева 2006; Валиева 2007]. Немного отстает от них по показателям Оренбургская область, где самая высокая доля сельского населения. Это говорит о том, что в этих регионах направления государственной культурной политики реализуется на достаточно высоком уровне. Однако, как видно по проведенному анализу, есть показатели, в которых эта тройка лидеров не занимает лидирующих позиций, находясь на 3–4 и ниже местах. В этих случаях на первый план выходят такие субъекты, как: Саратовская, Самарская и Кировская области, Республика Удмуртия.

1 КДУ и ПКИО Российской Федерации в цифрах 2023 : справочник. Москва : ГИВЦ Минкультуры России, 2024. 193 с. Текст : электронный. URL: <https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/aec/aec149ccd63b7b6dd59fc3d9f9ebe86.pdf> (дата обращения: 15.12.2024).

### Список источников

1. Большакова 2023 — *Большакова Н. Л.* Организация культурно-досуговой деятельности пожилых людей в Республике Башкортостан / Н. Л. Большакова, М. А. Клочкова. DOI: 10.33920/pol-01-2312-06. EDN: GVZNGJ // Социальная политика и социальное партнерство. 2023; 12:803–809. ISSN: 2073-5790.
2. Валиева 2023 — *Валиева А. Р.* Российский бизнес и региональная власть: формы взаимодействия. EDN: VUQTVS // Политическая система в современной России : Материалы Республиканской научно-практической конференции, Уфа, 01 января — 31 декабря 2006 года. Уфа : Республиканский учебно-научный методический центр министерства образования Республики Башкортостан, 2006. 40 с. С. 43–47.
3. Валиева 2007 — *Валиева А. Р.* Стратегия и тактика реализации корпоративных интересов в системе властно-управленческих отношений в современной России : специальность 23.00.02 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук. Уфа, 2007. 22 с. EDN: NIUESL.
4. Галлямов 2012 — *Галлямов Р. Р.* Деловая репутация государственного аппарата как института политической власти / Р. Р. Галлямов, З. Р. Мингазова. EDN: ORMDSP // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2012; 1:23–25. ISSN: 1993-1824.
5. Петрова 2024 — *Петрова С. И.* Культурные основания развития общества. EDN: JIGEJY // Наука. Искусство. Культура = Science. Arts. Culture. 2024; 3:46–55. ISSN: 2305-5499; eISSN: 2782-4446.
6. Modern pension provision... 2023 — Modern pension provision system as a social insurance program / R. R. Uraev, V. F. Yunusbaeva, R. Y. Rakhmatullin [et al.]. EDN: QGMBFA // Opcion. 2019; 35(89):92–113. eISSN: 1012-1587.

### References

1. Bolshakova N. L. Organizatsiya kul'turno-dosugovoy deyatel'nosti pozhilykh lyudey v Respublike Bashkortostan [Organization of cultural and leisure activities of the elderly in the Republic of Bashkortostan]. By N. L. Bolshakova, M. A. Klochkova. DOI: 10.33920/pol-01-2312-06. EDN: GVZNGJ. *Sotsial'naya politika i sotsial'noye partnerstvo*. 2023; 12:803–809. ISSN: 2073-5790 (in Russ.).
2. Valieva A. R. Rossiyskiy biznes i regional'naya vlast': formy vzaimodeystviya [Russian Business and Regional Government: Forms of Interaction]. EDN: VUQTVS. *Politicheskaya sistema v sovremennoy Rossii*. [Political System in Modern Russia] : Proceedings of the Republican Scientific and Practical Conference, Ufa, January 1 – December 31, 2006. Ufa : Republican Educational and Scientific Methodological Center of the Ministry of Education of the Republic of Bashkortostan Publ., 2006. 40 p. Pp. 43–47 (in Russ.).
3. Valieva A. R. Strategiya i taktika realizatsii korporativnykh interesov v sisteme vlastno-upravlencheskikh otnosheniy v sovremennoy Rossii [Strategy and tactics of implementing corporate interests in the system of power and management relations in modern Russia] : specialty 23.00.02 : abstract of a dissertation for the degree of candidate of political sciences. Ufa, 2007. 22 p. EDN: NIUESL (in Russ.).
4. Gallyamov R. R. Delovaya reputatsiya gosudarstvennogo apparata kak instituta politicheskoy vlasti [Business reputation of the state apparatus as an institution of political power]. By R. R. Gallyamov, Z. R. Mingazova. EDN: ORMDSP. *Izvestiya vysshikh uchebnykh*

*zavedeniy. Sotsiologiya. Ekonomika. Politika. 2012; 1:23–25. ISSN: 1993-1824.*

5. Petrova S. I. Kul'turnyye osnovaniya razvitiya obshchestva [Cultural foundations of society development]. EDN: JIGEJY. *Science. Arts. Culture. 2024; 3:46–55. ISSN: 2305-5499; eISSN: 2782-4446 (in Russ.).*
6. Modern pension provision system as a social insurance program. By R. R. Uraev, V. F. Yunusbaeva, R. Y. Rakhmatullin [et al.]. EDN: QGMBFA. *Opcion. 2019; 35(89):92–113. eISSN: 1012-1587.*

*Информация об авторе:*

**Мингазова Зулфия Раисовна** — кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Башкирский государственный аграрный университет» (БашГАУ), ул. 50-летия Октября, 34, Уфа, 450001, Республика Башкортостан. РИНЦ AuthorID: 636517, SPIN-код: 1173-1398.

Information about the author:

**Mingazova Zulfiya R.** – Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management of the Bashkir State Agrarian University (BashSAU), 34 50-letiya Oktyabrya st., Ufa, 450001, Republic of Bashkortostan. RSCI AuthorID: 636517, SPIN-code: 1173-1398..

*Статья поступила в редакцию 11.01.2025; одобрена после рецензирования 26.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 01/11/2025; approved after reviewing 01/26/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 184–190.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 184–190.

Научная статья

УДК: 005.8

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.21

### Понятийный аппарат риск-менеджмента в управлении национальными проектами

**Сергей Александрович Дубачев** — Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Москва, Россия. [dubauskas@bk.ru](mailto:dubauskas@bk.ru)

**Аннотация.** Развитие понятийного аппарата риск-менеджмента, используемого в управлении национальными проектами, является актуальной задачей, решение которой позволяет предотвратить вероятность возникновения различных потерь в ситуации неопределенности. В статье показана необходимость постоянного обновления знаний и понятий, на основе которых формируются отношения между людьми, управляющими национальными проектами, расходуются ресурсы, используются технологии и принимаются риск-решения. Эти знания систематизированы, представлены в виде понятий и категорий, без овладения которыми, невозможно эффективно управлять национальными проектами в условиях риска. Проведенное исследование позволило разработать авторскую трактовку понятийного аппарата риск менеджмента, основанную на таких составляющих, как «специальные знания», «межотраслевые отношения», «инновационные технологии управления», «искусственный интеллект», «экономические, управленческие и неформальные законы общественного развития». По сравнению с имеющимися оно более широкое для понимания, ближе к реальной действительности и полезнее на практике.

**Ключевые слова:** понятийный аппарат, риск-менеджмент, управление национальными проектами, категории менеджмента, искусственный интеллект, инновационные технологии управления.

**Для цитирования:** Дубачев С. А. Понятийный аппарат риск-менеджмента в управлении национальными проектами. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.21 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 184–190.

JEL: F02, F43, O54

Original article

### Conceptual framework of risk management innational project management

**Sergey A. Dubachev** — National University of Sciens and Technklogy "MISIS", Moscow, Russia. [dubauskas@bk.ru](mailto:dubauskas@bk.ru)

**Abstract.** The development of the conceptual framework of risk management used in the management of national projects is an urgent task, the solution of which makes it possible to prevent the likelihood of various losses in a situation of uncertainty. The article shows the need for constant updating of knowledge and concepts, on the basis of which relationships are formed between people managing national projects, resources are spent, technologies are used and risk decisions are made. This knowledge is systematized, presented in the form of concepts and categories, without mastering which it is impossible to effectively manage national projects in conditions of risk. The conducted research made it possible to develop an author's interpretation of the conceptual framework of risk management based on such components as "special knowledge", "intersectoral relations", "innovative management technologies", "artificial intelligence", "economic, managerial and informal laws of social development". Compared to the available ones, it is broader to understand, closer to reality and more useful in practice.

**Key words:** conceptual framework, risk management, national project management, management categories, artificial intelligence, innovative management technologies.

**For citation:** Dubachev S. A. Conceptual Framework of Risk Management in National Project Management. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.21. Vestnik MIRBIS. 2025; 1: 184–190 (in Russ.).

JEL: F02, F43, O54

## Введение

Процессы формирования и реализации национальных проектов генерируют многообразие рисков, обусловленных соответствующими причинами и факторами. Развитие науки управления национальными проектами в российских условиях отстает от скорости, темпов их реализации и решения проблем содержательного характера. Такие основополагающие вопросы, как разработка понятийного аппарата, создания необходимой системы понятий и категорий, отражающих новые знания и закрепляющие их в соответствующих определениях, находятся в стадии работы, нуждаются в завершении и будут весьма полезны для управления рисками национальных проектов.

Зачастую в особенности национальных проектов генерируют риски и требуют осмысления через знания, формализованные в виде четких определений. Являясь современным инструментом социально-экономического развития государства, призванным вывести приоритетные отрасли на новый уровень развития на основе комплексных программ, они имеют общенациональную значимость, требуют масштабных вливаний государственных средств [Городкова 2022] и имеют соответствующие риски их эффективного использования. В связи с этим, процесс их формирования и реализации нуждается в экономическом и социальном сопровождении путем использования и обработки соответствующей информации. Это, прежде всего, экономическая информация, которая с одной стороны позволяет получать характеристику хода реализации национальных проектов на всех этапах их реализации, а с другой предотвращать возникновение неопределенных ситуаций и рисков, способных привести к неожиданным потерям.

Другая особенность состоит в рассредоточении национальных проектов по значительному числу субъектов Российской Федерации, что накладывает определенную специфику на организационные и управленческие аспекты их деятельности, сопровождающуюся рисками. Специфика национальных проектов состоит в работе над ними огромного числа организаций, органов власти и управления, использующих соответствующие ресурсы, нуждающиеся в постоянном мониторинге и контроле [Янковая 2020]. В первую

очередь это мониторинг отношений с налоговыми органами различных уровней Федеральной налоговой службы России, отслеживающие факторы риска и возможности их своевременного предупреждения. Немаловажной особенностью реализации национальных проектов является их высокая социальная значимость, четко ориентированная на стратегическое решение задач населения и требующая особо надежной защиты от возникновения рисков ситуаций. Данное исследование, результаты которого представлены в статье, нацелены на развитие понятийного аппарата риск-менеджмента в управлении национальными проектами. Она также затрагивает при этом смежные области знаний.

## Методы исследования

В работе применялись различные методы исследования. В качестве информационной базы использовались научные публикации в периодической печати и сети Интернет. В рамках изучаемой тематики проводился критический анализ первоисточников, раскрывающих сущность понятийного аппарата и категорий риск-менеджмента национальных проектов. Применялись методы сравнительных исследований логического анализа.

## Результаты и обсуждение

Существует множество представлений о том, что такое понятийный аппарат в различных сферах деятельности, из которых они начали проникать в систему риск-менеджмента. Они постепенно адаптировались к его среде и стали использоваться на практике. Однако в силу эволюционного — постепенного, без резких изменений характера развития понятийного аппарата риск-менеджмента, общепринятого представления о нем, закрепленного в виде конкретного понятия, пока не разработано, не говоря уже о такой прикладной сфере риск-менеджмента, как управление национальными проектами.

Это происходит примерно так. К примеру, Янковая В. Ф., рассматривая проблемы понятийного аппарата современного документоведения, считает, что это совокупность понятий, раскрывающих сущность предметной области, объектов и процессов, составляющих и протекающих в этой предметной области, их признаков и свойств, уточняя при этом, что через понятийный аппарат находят свое выражение наши знания и представления о предметной области [Янковая 2020].

Хорошее определение, дающее представление о понятийном аппарате в данной сфере деятельности, но есть более широкая его трактовка в иной сфере деятельности. Так, Талгат Муханов дополняет понятийный аппарат, такой важнейший элемент, как «отношения»<sup>1</sup>. Он считает, что понятийный аппарат представляет собой не только совокупность понятий и категорий, образующих целостную систему, но и многообразие отношений связывающих понятия между собой, подчиняющихся законам логики<sup>2</sup>.

Действительно, отношения являются важнейшей составляющей понятийного аппарата, особенно если он используется в конкретных сферах деятельности, таких, как менеджмент, экономика, риск — менеджмент. Отношение между людьми здесь специальные, поскольку выстраиваются на основе понятийного аппарата, обеспечивающего взаимопонимание представителей различных ведомств, участвующих в реализации национальных проектов и обеспечивают принятие адекватных риск-решений. Правда, не совсем понятно, почему отношения должны подчиняться только законам логики, из за чего данное определение можно считать несколько узковатым. Ведь разумности, рациональности, правильности мышления не всегда достаточно для того, чтобы оно было правомерным и эффективным. Необходимо, чтобы логика использовалась с учетом экономических и других законов, например законов управления, а также неформальных законов общественного развития. Кроме того, содержащаяся в понятийном аппарате система знаний о риск-менеджменте, подвержена постоянному обновлению и совершенствованию с помощью цифровизации [Суровцева 20198; Управленческие приемы... 2022], Искусственного Интеллекта, которые также подчиняются не только законам логики.

Основная проблема формирования понятийного аппарата, адекватного запросам времени состоит в том, что эволюционный путь его развития, в ряде сфер деятельности, заменяется на

революционный. Это касается в первую очередь цифровой экономики, цифрового менеджмента, цифровизации, искусственного интеллекта, нормативно-правовой базы.

Обобщение знаний понятийного аппарата накопленных в различных сферах деятельности и использование ключевых характеристик его определений дает возможность их адаптации и развития с учетом специфики для создания понятия применительно мнений специалистов различных сфер деятельности.

С учетом приведенных аргументов, по нашему мнению понятийный аппарат риск-менеджмента национальных проектов, это постоянно обновляющаяся система специальных знаний о его сущности, составляющих, объектах, субъектах, процессах, свойствах, инновационных технологиях управления и межотраслевых отношениях, реализуемых при управлении национальными проектами в рамках экономических, управленческих законов и неформальных законов общественного развития, а также возможностей использования искусственного интеллекта.

Формулировка понятийного аппарата риск-менеджмента, на основе таких важных его составляющих как «специальные знания», «межотраслевые отношения», «инновационные технологии управления», «искусственный интеллект», «экономические, управленческие и неформальные законы общественного развития», делает его более широким для понимания, близким к реальной действительности и полезным с точки зрения практического использования.

Важнейшее место в понятийном аппарате занимает категориальный аппарат — многообразная и взаимосвязанная система понятий, раскрывающих и характеризующих разные стороны риск-менеджмента, соответствующая общепринятым стандартам управление рисками<sup>3</sup>. Известен также международный ISO стандарт 31000 управления рисками<sup>4</sup>. Категориальный аппарат риск-менеджмента, это наиболее фундаменталь-

1 См. Муханов Т. Понятийный аппарат — это... Текст : электронный // Ответы на mail.ru : пост "Образование". 2011 г. URL: <https://otvet.mail.ru/question/48629492> (дата обращения 04.01.2025).

2 Посудин С. В. Методика работы с понятийным аппаратом в политологии (на примере понятия "политическая партия"). Текст : электронный // Zhurnal.lib.ru. Политология : блог автора. 17/02/2009. URL: [https://zhurnal.lib.ru/p/posudin\\_sergej\\_wladimirovich/metodik\\_arabotysponjatijnymapparatom.shtml](https://zhurnal.lib.ru/p/posudin_sergej_wladimirovich/metodik_arabotysponjatijnymapparatom.shtml) (дата обращения 04.01.2025).

3 Стандарты управления рисками. Москва : Федерация европейских ассоциаций риск менеджеров, 2003. 16 с. С. 3. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата обращения 04.01.2025).

4 ISO 31000:2018 : Международный стандарт : Управление рисками — Руководство = Management du risque — Lignes directrices. 22 с. С. 1–17. Текст : электронный. URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf) (дата обращения 04.01.2025).

ные, категории, характеризующие его первооснову, наиболее фундаментальные черты и ключевые особенности.

Национальные проекты, как особый объект, содержат не только стандартные, но и особенные риски, вероятность потерь при управлении которыми требует использования специального инструментария риск-менеджмента. Особенность риск менеджмента национальных проектов во многом определяется выбором ракурса его применения, рассмотрения объекта управления под определенным углом и применения соответствующих мер защиты.

В данном случае мы исследуем риски управления национальными проектами, возникающие в связи с начислением налогоплательщиками, участвующими в реализации национальных проектов, налогов, сборов и страховых взносов, полнотой и своевременностью их уплаты в бюджетную систему Российской Федерации и применения соответствующих риск-решений, защищающих государство от вероятности возможных потерь в данной сфере деятельности, в условиях использования искусственного интеллекта. По сути, это риски, необходимость управления которыми возникли в связи с потребностью создания эффективной системы управления реализацией национальных проектов, цель реализации которых определена Президентом Российской Федерации 07.05.2018 г., подписавшим Указ № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года» по 12 направлениям, 21.07.2020 подписан Указ № 474 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2030 года» по ряду направлений, 07.05.2024 подписан Указ № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

В соответствии с поручением Президента Российской Федерации, Правительству Российской Федерации, в структуре Федеральной налоговой службы создана специализированная межрегиональная инспекция, уполномоченная осуществлять контроль за правильностью исчисления налогоплательщиками, участвующими в реализации национальных проектов, налогов, сборов и страховых взносов, полнотой и своевременностью их уплаты в бюджетную систему Российской Федерации и при необходимости, принимать

соответствующие решения. Данная инспекция является территориальным органом, осуществляющим функции мониторинга за полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет налогов, сборов и страховых взносов при осуществлении налогоплательщиками финансово-хозяйственной деятельности, связанной с выполнением национальных проектов, созданием объектов капитального строительства, а также реализацией иных мероприятий, финансируемых за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и внебюджетных фондов и направленных на достижение национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации.

Межрегиональная инспекция ФНС России выступает в качестве центра компетенции по контролю и надзору за налогоплательщиками в сфере бюджетного финансирования, в функции которой входит проведение соответствующей аналитической и контрольной работы. Преимущественной формой реализации национальных проектов является выделение бюджетных средств на приобретение материальных благ, существование которых напрямую связано с достижением национальных целей Российской Федерации. В связи с этим, факты нецелевого использования выделяемых бюджетных средств РФ, а также допущение в процессе использования бюджетных средств существенных нарушений, в том числе законодательства о налогах и сборах, препятствует эффективному достижению национальных целей.

Ключевой задачей является выявление и пресечение использования налогоплательщиками схем ухода от налогообложения и минимизации налоговых обязательств при расходовании ими бюджетных средств, выделенных на реализацию национальных проектов. Кроме того, в целях осуществления контроля за реализацией национальных проектов Российской Федерации, организовано межведомственное взаимодействие, в рамках которого ведется работа по формированию организационного, методологического и информационного обеспечения участников работы с рисками, в котором Инспекция является участником.

Таким образом, эффективным инструментом управления реализацией национальных проектов, должен стать риск-менеджмент, осуществля-

ющий целенаправленное воздействие на систему специальных рисков, возникающих в процессе управления национальными проектами и разработку мер по их предотвращению.

Рассмотрим, в чем состоят особенности национальных проектов, генерирующие возможности появления особых рисков. Отметим, что национальные проекты являются современным инструментом социально-экономического развития государства, призванным вывести приоритетные отрасли на новый уровень развития на основе комплексных программ, имеющих общенациональную значимость и требующих масштабных вливаний государственных средств [Городкова 2022] и их эффективного использования. Процесс их формирования и реализации должен иметь экономическое и социальное сопровождение путем использования и обработки соответствующей информации. Это, прежде всего, экономическая информация, которая с одной стороны позволяет получать характеристику хода реализации национальных проектов на всех этапах их реализации, а с другой предотвращать возникновение неопределенных ситуаций и рисков, способных привести к неожиданным потерям.

Первая особенность состоит в рассредоточении национальных проектов по значительному числу субъектов Российской Федерации, которые затрагивают самые различные отрасли национальной экономики, включая такие крупные, как строительство, дорожное строительство, требующие инновационных решений [Корчагин 2021]. Часто возникают вопросы и с обеспечением энергетической безопасности эксплуатации объектов, создаваемых с помощью национальных проектов [Сухарева 2024]. Это накладывает определенную специфику на организационные, управленческие аспекты их деятельности, а также на устойчивость региональной экономики [Дронов 2024]. С другой стороны, над проектами работает огромное число организаций, органов власти и управления, использующих соответствующие ресурсы, нуждающиеся в постоянном

мониторинге и контроле. В первую очередь это касается отношений с налоговыми органами различных уровней Федеральной налоговой службы России<sup>1</sup>. Немаловажной особенностью реализации национальных проектов является их высокая социальная значимость, четкая ориентация на решение стратегических задач населения.

### **Заключение (Выводы)**

В ходе проведенного исследования, выявлена потребность в революционном характере развитии понятийного аппарата риск менеджмента, способствующем устранению допущенного отставания в управлении рисками национальных проектов. Разработано авторское определение понятийного аппарата риск-менеджмента национальных проектов, представленное как постоянно обновляющаяся система специальных знаний о его сущности, составляющих, объектах, субъектах, процессах, свойствах, инновационных технологиях и межотраслевых отношениях, реализуемых в управлении национальными проектами в рамках экономических, управленческих и неформальных законов общественного развития, а также растущих возможностей использования искусственного интеллекта.

Авторская формулировка понятийного аппарата риск-менеджмента, отличается от имеющихся важными, но не используемыми ранее в представленном сочетании составляющих: «специальные знания», «межотраслевые отношения», «инновационные технологии управления», «Искусственный Интеллект», «экономические, управленческие и неформальные законы общественного развития», что более широко и точно раскрывает сущность понятийного аппарата, приближает его содержание к реальному процессу использования, повышает практическую значимость.

<sup>1</sup> ФНС России обозначила основные направления развития налогового мониторинга на ближайшие годы. Текст : электронный // ФНС России : официальный сайт. 24.05.2024. URL: [https://www.nalog.gov.ru/m77/news/activities\\_fts/14944945/](https://www.nalog.gov.ru/m77/news/activities_fts/14944945/) (дата обращения 04.01.2025).

### **Список источников**

1. Городкова 2022 — *Городкова С. А.* Национальные проекты России как механизм устойчивого промышленного развития / С. А. Городкова, М. В. Макарова, Е. А. Малышев. DOI: 10.21209/2227-9245-2022-28-8-114-123. EDN: AAGRNW // Вестник Забайкальского государственного университета = Transbaikal State University Journal. 2022; 28(8):114–123. ISSN: 2227-9245; eISSN: 2500-1728.
2. Дронов 2024 — *Дронов В. Н.* Проблемы и риски устойчивого развития регионов / В. Н. Дронов, О. Н. Махрова, В. С. Чернявский. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.6. EDN: TQWLWP // Вестник МИРБИС. 2024;1:55–62. eISSN: 2411-5703.

3. Корчагин 2022 — Корчагин А. П. Управление инновационной деятельностью в дорожной отрасли / А. П. Корчагин, В. В. Соловьев, В. Г. Миллер. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.4.8. EDN: XTTVOM // Вестник МИРБИС. 2021; 4:78–90. eISSN: 2411-5703.
4. Уколов 2022 — Уколов В. Ф. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям / Уколов В. Ф., Шабуневич О. В. // Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157. eISSN: 2411-5703.
5. Суровцева 2019 — Суровцева Н. Г. Проблемы трансформации понятийного аппарата управления документами в условиях цифровизации гуманитарного знания. EDN: DSYLPR // Управление документами в цифровой экономике: проблемы взаимодействия : Материалы II Международной научно-практической конференции, Москва, 6 ноября 2019 г. Москва : РГУ, 2019. 344 с. С. 185–193. ISBN: 978-5-7281-2540-2.
6. Сухарева 2024 — Сухарева Е. В. Обеспечение энергетической безопасности в условиях расширения масштабов использования цифровых технологий в мировой экономике / Е. В. Сухарева, Е. И. Рукина. DOI: 10.33463/2687-1238.2024.32(1-4).3.424-431. EDN: QUDGRB // Человек: преступление и наказание. 2024; 32(3):424–431. ISSN: 1999-9917; eISSN: 2687-1238.
7. Управленческие приемы... 2022 — Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики / А. В. Демин, И. В. Рыбальченко, В. Б. Зотов [и др.] DOI: 10.52176/2304831X\_2022\_03\_14. EDN: KMPDOS // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2022. № 3. С. 14-22. ISSN: 2304-831X.
8. Янковая 2020 — Янковая В. Ф. Проблемы понятийного аппарата современного документоведения. EDN: KRMOGQ // Документальное наследие и историческая наука : Материалы Уральского историко-архивного форума, посвященного 50-летию историко-архивной специальности в Уральском университете (Екатеринбург, 11–12 сентября 2020 г.). Екатеринбург : Уральский университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2020. 784 с. С. 315–322. ISBN: 978-5-7996-3078-2.

### References

1. Gorodkova S. A. Natsional'nyye proyekty Rossii kak mekhanizm ustoychivogo promyshlennogo razvitiya [National projects of Russia as a mechanism for sustainable industrial development]. By S. A. Gorodkova, M. V. Makarova, E. A. Malyshev. DOI: 10.21209/2227-9245-2022-28-8-114-123. EDN: AAGRNW. *Transbaikal State University Journal*. 2022; 28(8):114–123. ISSN: 2227-9245; eISSN: 2500-1728 (in Russ.).
2. Dronov V. N. Problemy i riski ustoychivogo razvitiya regionov [Problems and risks of sustainable development of regions]. By V. N. Dronov, O. N. Makhrova, V. S. Chernyavsky. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.6. EDN: TQWLWP. *Vestnik MIRBIS*. 2024;1:55–62. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
3. Korchagin A. P. Upravleniye innovatsionnoy deyatel'nost'yu v dorozhnoy otrasli [Innovation Management in the Road Industry]. By A. P. Korchagin, V. V. Soloviev, V. G. Miller. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.4.8. EDN: XTTVOM. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 4:78–90. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
4. Ukolov V. F. Adaptatsiya instrumentariya i ob'yektov monitoringa sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regionov k izmenyayushchimsya usloviyam [Adaptation of Tools and Objects of Monitoring the Socio-Economic Development of Regions to Changing Conditions]. By V. F. Ukolov, O. V. Shabunevich. *Vestnik MIRBIS*. 2022. No. 2 (30). P. 150-157. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
5. Surovtseva N. G. Problemy transformatsii ponyatiynogo apparata upravleniya dokumentami v usloviyakh tsifrovizatsii gumanitarnogo znaniya [Problems of Transformation of the Conceptual Apparatus of Document Management in the Context of Digitalization of Humanities.] EDN: DSYLPR. *Upravleniye dokumentami v tsifrovoy ekonomike: problemy vzaimodeystviya* [Document Management in the Digital Economy: Problems of Interaction] : Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 6, 2019. Moscow : Russian state university for the humanities Publ., 2019. 344 p. Pp. 185–193. ISBN: 978-5-7281-2540-2 (in Russ.).
6. Sukhareva E. V. Obespecheniye energeticheskoy bezopasnosti v usloviyakh rasshireniya mashtabov ispol'zovaniya tsifrovoykh tekhnologiy v mirovoy ekonomike [Ensuring Energy Security in the Context of Expanding the Use of Digital Technologies in the Global Economy]. By E. V. Sukhareva, E. I. Rukina. DOI: 10.33463/2687-1238.2024.32(1-4).3.424-431. EDN: QUDGRB. *Chelovek: prestupleniye i nakazaniye*. 2024; 32(3):424–431. ISSN: 1999-9917; eISSN: 2687-1238 (in Russ.).
7. Upravlencheskiye priyemy motivatsii personala v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Managerial techniques for motivating personnel in the digital economy]. By A. V. Demin, I. V. Rybalchenko, V. B. Zotov [et al.] DOI: 10.52176/2304831X\_2022\_03\_14. EDN: KMPDOS. *Municipal Academy*. 2022. No. 3. Pp. 14-22. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
8. Yankovaya V. F. Problemy ponyatiynogo apparata sovremennogo dokumentovedeniya [Problems of the conceptual apparatus of modern documentation]. EDN: KRMOGQ. *Dokumental'noye naslediye i*

*istoricheskaya nauka* [Documentary heritage and historical science] : Proceedings of the Ural historical and archival forum dedicated to the 50th anniversary of the historical and archival specialty at the Ural University (Ekaterinburg, September 11-12, 2020). Ekaterinburg : Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin Publ., 2020. 784 с. Pp. 315–322. ISBN: 978-5-7996-3078-2 (in Russ.).

*Информация об авторе:*

**Дубачев Сергей Александрович** — аспирант, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет "МИСИС"», Ленинский проспект, 4/1, Москва, 117049, Россия, Москва, Россия. Место работы: МИ ФНС России по контролю и надзору за налогоплательщиками в сфере бюджетного финансирования (Москва, Россия), начальник.

Information about the author:

**Dubachev Sergey A.** – postgraduate student, National University of Science and Technology MISIS, 4/1 Leninsky Prospekt, Moscow, 117049, Russia, Moscow, Russia. Place of work: MI FTS of Russia for control and supervision of taxpayers in the sphere of budget financing (Moscow, Russia), Head.

*Статья поступила в редакцию 12.12.2024; одобрена после рецензирования 03.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 12/12/2024; approved after reviewing 01/03/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 191–195.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 191–195.

Научная статья

УДК: 339.138

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.22

### К вопросам оптимизации затрат на маркетинг

**Светлана Юрьевна Муртузалиева<sup>1,2</sup>, Александр Александрович Пилюга<sup>1</sup>,  
Никита Александрович Сибирякин<sup>1</sup>**

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

2 [Murtuzalieva\\_sy@pfur.ru](mailto:Murtuzalieva_sy@pfur.ru)

**Аннотация.** В статье рассматривается важный и актуальный вопрос для современных компаний — оптимизация затрат на рекламу. Новые технологии цифрового маркетинга открывают широкие возможности перед компаниями для продвижения своих продуктов, выполняемых работ и услуг. Различные стратегии продвижения и большой выбор маркетинговых инструментов ставят перед руководителями компаний сложный вопрос выбора. Оптимизация маркетингового бюджета является не простым вопросом, поскольку неоправданная экономия может привести к серьезным негативным последствиям для компании и ее позиционированию на рынке.

**Ключевые слова:** телевизионная реклама, маркетинг, контент-маркетинг, оптимизация, затраты, таргетированная реклама

**Для цитирования:** Муртузалиева С. Ю. К вопросам оптимизации затрат на маркетинг / С. Ю. Муртузалиева, А. А. Пилюга, Н. А. Сибирякин. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.22 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 191–195.

JEL: O32

Original article

### On issues of optimization of marketing

**Svetlana Yu. Murtuzalieva<sup>3,4</sup>, Alexander A. Pilyuga<sup>1</sup>, Nikita A. Sibiryakin<sup>1</sup>**

3 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia.

4 [Murtuzalieva\\_sy@pfur.ru](mailto:Murtuzalieva_sy@pfur.ru)

**Abstract.** The article discusses an important and relevant issue for modern companies – optimization of advertising costs. New digital marketing technologies open up wide opportunities for companies to promote their products, work and services. Various promotion strategies and a large selection of marketing tools pose a difficult question of choice for company managers. Optimization of the marketing budget is not an easy issue, since unjustified savings can lead to serious negative consequences for the company and its positioning in the market.

**Key words:** TV advertising, marketing, content marketing, optimization, costs, targeted advertising.

**For citation:** Murtuzalieva S. Yu. On issues of optimization of marketing. By S. Yu. Murtuzalieva, A. A. Pilyuga, N. A. Sibiryakin. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.22. Vestnik MIRBIS. 2025; 1: 191–195 (in Russ.).

JEL: O32

### 1. Введение

В современных экономических и технологических условиях все больше компаний сталкиваются с необходимостью оптимизации затрат для повышения конкурентоспособности своих товаров и услуг на рынке. Маркетинг является одним из самых затратных, но в то же время необходимом аспектом бизнеса компании, который требует

особого внимания, так как он определяет общие результаты деятельности организации. Учитывая условия усилившейся конкуренции и быстрого роста роли цифровых инструментов и аналитики, компании вынуждены менять классические подходы по продвижению товаров и услуг на современные [Идрисова 2024]. На данный момент традиционные офлайн-инструменты, такие как: телевизионная реклама, радио-реклама и другие, все чаще дополняются и заменяются современными

методами маркетинга такими как: таргетированная реклама, контент-маркетинг, онлайн-реклама в интернете. Учитывая большую вариацию маркетинговых каналов, компании вынуждены использовать различные методы и стратегии для увеличения рентабельности своих инвестиций в маркетинговые инструменты. Тем самым беря во внимание различные каналы продвижения в условиях ограниченных ресурсов. Вопрос оптимизации затрат на маркетинг приобретает особую значимость в современном бизнесе. Согласно современным исследованиям зачастую компании используют различные метрики для оценки эффективности своих маркетинговых стратегий такие как: ROI (Return on Investment), ROMI (Return on Marketing Investment), CAC (Customer Acquisition Cost), CLV (Customer Lifetime Value), тем самым это позволяет им принимать более обоснованные стратегические решения и быстрее оптимизировать расходы на маркетинговой кампании на рынке. Данные теоретические положения находят отражения в работах Филиппа Котлера и Гэри Армстронга. Помимо данных метрик, компании также используют аналитические платформы, которые позволяют собирать и интерпретировать информацию о ключевых метриках, об используемых маркетинговых каналах, тем самым данные платформы помогают компаниям оптимизировать рекламные стратегии и корректировать маркетинговые затраты на основе реальных показателей результативности.

Несмотря на то, что метрики предоставляют данные для оценки эффективности рекламной кампании многие авторы такие как: Майкл Портер и Свенд Холленсен подчеркивают необходимость комплексного подхода в оценке и оптимизации маркетинговых кампаний. Тем самым комплексный подход представляет собой учет таких факторов как конкурентная среда, этап жизненного цикла продукта, состояние внутренней инфраструктуры и квалификации сотрудников, что позволяет выработать более полное и системные представления о том, на какие инструменты продвижения следует обращать внимания.

Учитывая современные проблемы и способы оптимизации маркетинговых каналов, основной целью данного исследования является представление теоретических основ и методологических инструментов для оптимизации маркетинговых затрат в условиях ограниченного бюджета

компаний. Для достижения данной цели можно выделить ряд следующих задач:

- анализ методов оценки эффективности маркетинговых затрат;
- выявление стратегии оптимизации маркетингового бюджета;
- определение практических методов и инструментов позволяющих минимизировать маркетинговые расходы без снижения качества и результатов кампаний;
- сравнительный анализ применимости различных методов в разных сферах бизнеса.

## **2. Подход к исследованию**

Данное исследование сосредоточено на анализе и сопоставлении существующих научных моделей и практик маркетинговой оптимизации. Учитывая влияние большого количества факторов при учете эффективности рекламной кампании данное исследование будет рассматривать оптимизацию маркетинговых затрат в двух аспектах включая стратегический и аналитический подходы для анализа и оптимизация маркетинговых расходов в различных сегментах бизнеса.

Что касается стратегического подхода то он опирается на разработки Майкла Портера в области конкурентных стратегий. Подход Майкла Портера учитывает различные факторы при оценке эффективности маркетинговой кампании такие как: выбор конкурентной позиции, анализ отраслей и поиск устойчивых конкурентных преимуществ. С точки зрения его стратегической модели, основной акцент должен делаться на распределении ресурсов, учитывая долгосрочные цели компании. В то время как аналитический подход включает в себя концепции Филиппа Котлера и Лейн Келлера и посвящен цифровой аналитике. Данный аспект исследования делает ключевой упор на популярные и распространенные метрики, такие как ROI, ROMI, CAC, CLV и другие. Выбор сочетания стратегии обусловлен тем, что стратегические подходы Майкла Портера и Филиппа Котлер определяют множество факторов при анализе маркетинговой кампании, в то время как аналитический подход позволяет детально рассмотреть определенные показатели маркетинговой стратегии и своевременно вносить изменения в маркетинговую кампанию. Данные два подхода гарантируют не только комплексный подход по контролю и оптимизации маркетинговых затрат, но и также гарантирует своев-

ременное реагирование на изменения внутренних и внешних факторов.

### 3. Результаты

В начале исследования были рассмотрены различные маркетинговые метрики и стратегии для оптимизации затрат на рекламную кампанию. Для более детального раскрытия применения комбинаций данных метрик и стратегий, в зависимости от бюджета и специфики бизнеса компании, будут приведены реальные примеры применения вышеприведенных метрик и стратегий для увеличения конкурентоспособности компании учитывая внешние и внутренние факторы.

В первую очередь, хотелось бы обсудить применение данных метрик и стратегий в малобюджетных проектах, таких как стартапы. Стартапы обычно сталкиваются с острой нехваткой ресурсов и стараются быстро вывести продукт на рынок, а помимо этого им также необходимо быстро нарастить клиентскую базу и собрать обратную связь для доработки собственных продуктов и услуг. В связи с этими факторами они предпочитают использовать такие метрики, как CPA и CPL, так как они помогают понимать стоимость привлечения клиентов из конкретных рекламных каналов и показывают результативность и затраты для привлечения новых клиентов. Что касается стратегий, то обычно стартапы используют *growth hacking* и *guerrilla marketing*. Данные стратегии позволяют за счет креативных решений привлечь внимание к проекту при ограниченном бюджете в короткие сроки. Также к дополнению к этим методам, компании с небольшим бюджетом используют такую метрику, как NPS, которая помогает отслеживать рост лояльности аудитории для рекомендации продукции и услуг клиентам конкурентов. Одним из таких примеров является мобильное приложение «GreenApp», которое является стартапом и основная цель которого заключается в улучшении экологии в родном городе. Проблемой данного приложения была низкая узнаваемости бренда и ограниченные ресурсы компании на маркетинг. Для того, чтобы быстро понять, насколько довольны первые клиенты и что мешает масштабировать базу пользователей приложения, команда решила сделать основной упор на отслеживании таких метрик, как CPA и NPS, чтобы понять, насколько эффективно окупается их рекламная кампания и насколько приложение нравится пользователям. В качестве стра-

тегии продвижения они использовали *guerrilla marketing* и устраивали локальные события, чтобы формировать позитивный образ экологичной жизни, например, уличные эко-акции. Благодаря применению данных метрик и стратегии стартапу удалось не только привлечь СМИ для обеспечения дополнительных публикаций в локальных новостях, но и также улучшить продукт и значительно повысить число установок приложения, не выходя за рамки скромного бюджета [Использование маркетинговых инструментов... 2024].

Далее речь пойдет о среднем бизнесе, где часто компании располагают умеренными ресурсами, но в ту же очередь нуждаются в балансе между быстротой возврата инвестиций на маркетинг и развитием бренда [Hollensen 2017, 130–145]. С учетом данных потребностей, такие компании зачастую используют такие метрики, как ROI и ROMI, которые позволяют оценивать эффективность разных маркетинговых каналов и решать, как распределить инвестиции между данными каналами. В комбинации с этими метриками, они также применяют RFM-анализ, который помогает сегментировать клиентскую базу и лучше настроить персональные предложения для отдельных сегментов [Armstrong 2019, 31–47]. Также к дополнению, компании со средним бюджетом применяют маркетинговый микс модели такие, как 4P и 7P, с помощью которых можно последовательно пересматривать ассортимент, цены и каналы продвижения определенных товаров и услуг. На примере сети продуктовых магазинов «FoodMarket» можно рассмотреть применение данных метрик и стратегий. Что касается метрик, то для анализа эффективности маркетинговых каналов были выбраны ROMI и CPL, что позволило компании оценить окупаемости интернет-рекламы и эффективность промоакций по сбору контактных данных покупателей соответственно, тем самым компания могла снизить затраты на маркетинговый бюджет на 20 %. Для улучшения своего сервиса, они решили выбрать расширенный маркетинговый микс 7P, включающий процесс и физическое окружение, тем самым компания внедрила быструю доставку и визуально обновила сайт, чтобы выделиться среди конкурентов.

С другой стороны крупные компании обладают большими ресурсами и используют более долгосрочные метрики и стратегии [Котлер 2018, 18–33]. Из метрик можно выделить такие, как CLV

и САС, которые показывают окупаемость клиента за разные промежутки времени, и также они применяют атрибуцию на основе данных, которая помогает определять наиболее и наименее эффективные маркетинговые каналы на основе большой клиентской базы. Также крупные компании отслеживают такой показатель, как капитал бренда, который помогает отслеживать влияние компании и ее позицию среди конкурентов. Данные подходы к оптимизации рекламной компании можно рассмотреть на примере стриминговой платформы «MediaStream». С учетом того, что контент данной платформы зависит от региона, то компания старается использовать такие метрики, как САС, CLV и Brand Equity, чтобы оценивать не только эффективность контента, но и анализировать ценность компании среди ее конкурентов в определенных регионах. Что касается стратегии, то с точки зрения Портера, «MediaStream» акцентируется больше на уникальности контента и партнерстве с местными стриминговыми компаниями, одновременно применяя модель атрибуцию на основе данных [Porter 2008, 10–23], что помогает не только ей оставаться известной, но и также оценивать эффективность своей маркетинговой стратегии и регулировать инвестиции в каналы продвижения.

#### 4. Обсуждения

В ходе данного исследования были рассмотрены различные подходы к оптимизации маркетинговых затрат с учетом ограниченных ресурсов. Данные подходы сочетают в себе стратегические и аналитические аспекты маркетинговой кампании, которые более подробно раскрыты в работах Майкла Портера и Филипа Котлера. Несмотря на то, что работы данных авторов сосредоточены на аналитических метриках и маркетинговом миксе соответственно, авторы предпочитают рассматривать данные аспекты с отдельных точек зрения, тем самым упуская систематизированный подход к оптимизации маркетинговых затрат [Портер 2020, 35–52].

Что касается других исследователей, Гари

Армстронг и Томас Колин, также подробно рассматривают применение таких показателей, как ROI, ROMI, САС, CLV, и использование инструментов связанных с Big Data для более детального анализа эффективности маркетинговых каналов соответственно. Однако данные авторы акцентируют внимание на раздельном рассмотрении применении данных подходов, что делает их исследования более теоретическими, нежели практико-ориентированными.

В рамках данного исследования основной акцент сделан на интеграции стратегических и аналитических инструментов для более детального анализа эффективности маркетинговой кампании. Несмотря на то, что предыдущие исследователи затрагивали эти аспекты ранее, рассматриваемые способы применения метрик и стратегий в данной работе является не только комбинированным, но также сегментно-ориентированным с учетом ограниченных ресурсов бизнеса. Тем самым в отличие от других исследований, в данной работе рассматривается систематизированное применение данных подходов на реальных примерах с учетом сегментов бизнеса и комбинации тех аспектов, которые были рассмотрены другими авторами по отдельности [Рис 2022, 22–40].

#### 5. Заключение

В ходе данного исследования были сформулированы систематизированные подходы к применению различных маркетинговых инструментов и стратегий с учетом сегментации бизнеса в зависимости от ресурсов. Анализ приведенных примеров применения различных маркетинговых метрик и стратегий показал, что не существует универсального подхода к любому продукту в выборе инструментов и тактик для улучшения эффективности рекламной кампании. Из этого можно сделать вывод, что системный подход и сравнительный анализ с комплексным учетом внутренних и внешних факторов является наиболее подходящим для разработки и оптимизации маркетинговых затрат в разных сферах бизнеса.

#### Список источников

1. Идрисова 2024 — *Идрисова З. У.* Актуальные направления и инструменты нейромаркетинга. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.16. EDN: RZRKHE // Вестник МИРБИС. 2024;1:145-160. eISSN: 2411-5703.
2. Использование маркетинговых инструментов... 2024 — Использование маркетинговых инструментов для продвижения Московской усадьбы Деда Мороза / Е. Г. Хмельченко, М. А. Черкасова, С. К. Ивакина [и др.] // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2024; 2:230–238.
3. Котлер 2018 — *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент : учебник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ;

[Перевод с англ.]. 15-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 848 с. ISBN 978-5-4461-0422-2.

4. Портер 2020 — *Porter M.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. [Перевод с англ.]. Москва : Альпина Паблишер, 2020. 952 с. ISBN: 978-5-9614-2958-9.
5. Рис 2022 — *Рис Э.* Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. [Перевод с англ.]. Москва : Альпина Паблишер, 2022. 256 с. ISBN: 978-5-9614-6837-3.
6. Armstrong 2019 — *Armstrong G., Kotler P., Opresnik M.* Marketing: An Introduction. 13th ed. Harlow : Pearson, 2019. 736 p. ISBN: 978-1292146508.
7. Campbell 2020 — *Campbell C.* Big Data and Marketing Analytics: Tools for Growth. 1st ed. London : Sage, 2020. 320 p.
8. Hollensen 2017 — *Hollensen S.* Essentials of Global Marketing. 3rd ed. Harlow : Pearson, 2017. 424 p. ISBN: 978-0-273-75654.
9. Porter 2008 — *Porter M.* On Competition. Updated and Expanded ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2008. 544 p.

### References

1. Idrisova Z. U. Aktual'nyye napravleniya i instrumenty neyromarketing [Current trends and tools of neuromarketing]. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.16. EDN: RZRKHE. *Vestnik MIRBIS*. 2024;1:145-160. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
2. Ispol'zovaniye marketingovykh instrumentov dlya prodvizheniya Moskovskoy usad'by Deda Moroza [Using marketing tools to promote the Moscow estate of Father Frost]. By E. G. Khmelchenko, M. A. Cherkasova, S. K. Ivakina [et al.]. *Municipal Academy*. 2024; 2:230–238 (in Russ.).
3. Kotler F. *Marketing management* : textbook. By F. Kotler, K. L. Keller; [Translated from English]. 15th ed. St. Petersburg : Piter Publ., 2018. 848 p. ISBN 978-5-4461-0422-2 (in Russ.).
4. Porter M. *Konkurentnoye preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' yego ustoychivost'* [Competitive advantage. How to achieve high results and ensure their sustainability]. [Translated from English]. Moscow : Alpina Publisher, 2020. 952 p. ISBN: 978-5-9614-2958-9 (in Russ.).
5. Ries E. *Biznes s nulya. Metod Lean Startup dlya bystrogo testirovaniya idey i vybora biznes-modeli* [Business from scratch. The Lean Startup method for quickly testing ideas and choosing a business mode]. [Translated from English]. Moscow : Alpina Publisher, 2022. 256 p. ISBN: 978-5-9614-6837-3 (in Russ.).
6. Armstrong G., Kotler P., Opresnik M. *Marketing: An Introduction*. 13th ed. Harlow : Pearson, 2019. 736 p. ISBN: 978-1292146508.
7. Campbell C. *Big Data and Marketing Analytics: Tools for Growth*. 1st ed. London : Sage, 2020. 320 p. (in Russ.).
8. Hollensen S. *Essentials of Global Marketing*. 3rd ed. Harlow : Pearson, 2017. 424 p. ISBN: 978-0-273-75654.
9. Porter M. *On Competition*. Updated and Expanded ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2008. 544 p..

#### Информация об авторах:

**Муртузалиева Светлана Юрьевна** — кандидат экономических наук, доцент. РИНЦ AuthorID: 390020, SPIN-код: 8780-9957, Scopus Author ID: 57204112961; **Пилюга Александр Александрович** и **Сибирякин Никита Александрович** — магистранты.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва 117198, Россия.

#### Information about the authors:

**Murtuzaliev Svetlana Yu.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. RSCI AuthorID: 390020, SPIN code: 8780-9957, Scopus Author ID: 57204112961; **Pilyuga Alexander A.** and **Sibiryakin Nikita A.** — master's students..

Place of work of the authors: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow 117198, Russia.

*Статья поступила в редакцию 04.02.2025; одобрена после рецензирования 17.02.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 02/04/2025; approved after reviewing 02/17/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 196–202.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 196–202.

Научная статья

УДК: 330.34

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.23

### Развитие частного бизнеса и его социальной ответственности в системе функций государственных органов

**Катрина Бениковна Доброва** — Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина, Москва, Россия.  
[kdobrova@mail.ru](mailto:kdobrova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-7249-0924>

**Аннотация.** В статье рассматривается взаимосвязь развития частного бизнеса и реализации функций государственных органов. Особое внимание уделяется вопросам социальной ответственности бизнеса как важного фактора эффективного взаимодействия между государственными структурами и частным сектором экономики. Автор анализирует механизмы влияния бизнеса на выполнение государственных функций, исследуют современные тенденции развития корпоративной социальной ответственности и её роль в государственном управлении. В работе представлены практические примеры интеграции принципов социальной ответственности в деятельность частных компаний. Статья предназначена для исследователей в области государственного управления, специалистов по корпоративным отношениям и социальной ответственности бизнеса, а также для широкого круга читателей, интересующихся вопросами взаимодействия государства и частного сектора.

**Ключевые слова:** частный бизнес, социальная ответственность, государственные органы, функции государства, корпоративная социальная ответственность, бизнес и власть.

**Для цитирования:** Доброва К. Б. Развитие частного бизнеса и его социальной ответственности в системе функций государственных органов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.23 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 196–202.

JEL: M14

Original article

### Development of private business and its social responsibility in the system of functions of government bodies

**Katrina B. Dobrova** — Kosygin University, Moscow, Russia. [kdobrova@mail.ru](mailto:kdobrova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-7249-0924>

**Abstract.** The article examines the relationship between the development of private business and the implementation of the functions of government agencies. Special attention is paid to the issues of social responsibility of business as an important factor in effective interaction between government agencies and the private sector of the economy. The authors analyze the mechanisms of business influence on the performance of government functions, explore current trends in the development of corporate social responsibility and its role in public administration. The paper presents practical examples of integrating the principles of social responsibility into the activities of private companies. The article is intended for researchers in the field of public administration, specialists in corporate relations and social responsibility of business, as well as for a wide range of readers interested in issues of interaction between the state and the private sector.

**Key words:** private business, social responsibility, government agencies, government functions, corporate social responsibility, business and government.

**For citation:** Dobrova K. B. Development of private business and its social responsibility in the system of functions of government bodies. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.23. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 196–202 (in Russ.).

JEL: M14

### Введение

К основным характеристикам функций госу-

дарства, по мнению отдельных авторов, следует относить: эффективность, стабильность, справедливость. Выполняя эти функции по отношению к народу своей страны, государство создаёт благоприятные предпосылки повышения эффективно-

1 © К. Б. Доброва, 2025

Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 196–202.

сти производства и управления им, формирует условия обеспечения в стране стабильности и справедливости.

Функциональные обязанности государства вполне можно продуцировать ко всем разновидностям частных организаций. Для менеджмента любой компании, независимо от формы собственности, объективной необходимостью является выполнение именно этих трех функций, неразрывных друг с другом и непосредственно влияющих на динамику роста экономических и социальных показателей.

### Результаты и обсуждения

В конце 80-х, начале 90-х годов начался, при финансовой, материальной и информационной поддержке государства, процесс развития частного предпринимательства, создания малых предприятий и обеспечения занятости населения. Большие надежды возлагались на развитие проектного финансирования, при котором источником погашения платежных обязательств перед государством и разными коммерческими структурами, прежде всего банками, могли быть доходы, получаемые от реализации инвестиционных проектов. Возникнув в соответствии с принятием в 1995 г. Федерального закона № 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции» (в ред. 2008 г.)<sup>2</sup>, оно касалось первоначально добывающих отраслей экономики и не распространялось на другие отрасли народного хозяйства<sup>3</sup>. Хотя согласно принятому закону всё финансирование осуществлялось крупными организациями, за счет получения прибыли от продажи преимущественно природных ресурсов и успешно действующих государственных предприятий страны, однако в очевидно выгодной ситуации оказалось не государство, а «приватизаторы», как будущие олигархи России. Этот закон получил воплощение, прежде всего, в передаче в частную

собственность объектов сырьевой и энергетической промышленности.

Привлечение долгосрочных заёмных средств посредством использования проектного финансирования для крупных инвестиционных проектов сопровождалось включением в состав учредителей компании и рядовых акционеров. Представители частного бизнеса получали определенные государственные гарантии возврата вложенных средств за счет получения доходов в будущем. Связанное с этими рисками долгосрочное ожидание прибыли могли позволить только крупные отечественные и зарубежные инвесторы. Поэтому многие из них рассматривали проектное финансирование как одну из форм кредитования на долгосрочный период.

Проведение специальной военной операции и действие в условиях антироссийских международных санкций вызвало необходимость сбалансированности интересов государства и частного бизнеса, трансформации экономики и поддержание единства действия функции эффективности, стабильности и справедливости. Решение этой проблемы преимущественно за счет роста цен на потребительские товары и услуги, а также увеличения налоговых платежей невозможно.

В интересах государства любые управленческие решения должны учитывать, прежде всего, удовлетворение потребностей социума в росте качества жизни, а не его снижении. Вектор экономической политики в настоящее время необходимо направлять на поддержку малых предприятий, занятых, прежде всего в сфере высокотехнологичных организаций. Планы технико-экономического развития институций по выпуску продукции военного и двойного назначения должны одновременно преследовать решение социальных целей.

Любая компания стремится к достижению оптимального взаимодействия экономических и социальных целей развития частного бизнеса. Их различия проявляются в содержании конкретных целевых установок. Если к основным **экономическим целям** относятся: извлечение максимальной прибыли, повышение экономической эффективности менеджмента, достижение полной занятости материальных и финансовых ресурсов, то к основным **социальным целям** относятся, соответственно: максимизация доходов акционеров и работников компании, повышение социальной эффективности управления, полная занятость че-

2 Российская федерация : Законы РФ : О соглашениях о разделе продукции от 30.12.1995 N 225-ФЗ // Президент России : официальный сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/8686> (дата обращения 12.11.2024).

3 Именно в эти годы наступила эпоха ускоренной приватизации и началось быстрое расслоение общества по имущественному признаку. Современные призывы отдельных ученых и политиков о необходимости национализации природных богатств, материальных и нематериальных активов тех, кто приобрел большие выгоды от приватизации со многими нарушениями, не получили пока поддержки на высоком правительственном уровне страны. Однако вектор государственной политики со временем может измениться.

ловеческих ресурсов (всех занятых в компании), улучшение условий труда и быта [Чеботарев 2024].

По мере роста частной предпринимательской деятельности должна повышаться её **ответственность** по выполнению определенных обязательств по отношению к работникам предприятия и жителям региона. Она может развиваться в двух направлениях: 1) как обязательная (принудительная), так и 2) добровольная (желательная) социальная ответственность.

*В первом случае* её необходимо рассматривать как обязательную для всех предприятий уплату налоговых платежей и распределение получаемого совокупного дохода, в зависимости от закрепленной законодательством его величины. Это касается в большей степени крупных компаний, стремящихся к сокращению объемов налогооблагаемой прибыли и к увеличению необоснованно высоких затрат на оплату труда топ-менеджеров, на строительство громоздких офисов, приобретение дорогостоящих транспортных средств и др. [Проскурин 2013].

Главные держатели акций компании, её собственники и непосредственные руководители несут все обязательства по выполнению социальной ответственности перед государственными структурами и своими работниками в виде: обеспечения безопасности их труда, медицинского страхования, установление справедливой, социально обусловленной, оплаты труда, позволяющей содержать семью, платить за жильё, давать детям образование и т. п.

К обязательной социальной ответственности частного бизнеса (СОЧБ) также можно отнести: соблюдение социальных норм и нормативов в сфере труда (что практиковалось в годы существования СССР), установление постоянного контроля за сохранение экологической и противопожарной безопасности компании, обязательные отчисления в местные бюджеты на охрану окружающей среды региона. Все эти платежи регулируются государственными структурами, которые вправе требовать от частного бизнеса четкое выполнение распоряжений, которые носят фискальный характер, ограничены рамками законов и являются обязательными для исполнения [там же].

*Во втором случае* государство должно формировать благоприятные условия проявления социальной ответственности менеджмента. Однако обязательная и добровольная СОЧБ конкретной

организации или отрасли в целом предполагает усиление информационной пропаганды в различных СМИ: выделение положительных сторон проявления социальной ответственности частного бизнеса<sup>1</sup>.

В отличие от обязательных, принудительных затрат СОЧБ может проявляться в добровольном решении управляющих компании принимать участие в улучшении социальных условий труда и отдыха своих работников, жителей города, региона. Необходимо разрабатывать меры поощрения инвестирования социальных проектов региона индивидуальными и коллективными предпринимателями [Зотов 2023].

Повышение социальной ответственности предполагает её возможное осуществление за счет сокращения расходов, связанных с управлением компанией. Этот вид затрат увеличивает себестоимость продукции (раздувается аппарат управления, растут расходы на его содержание, растет документооборот и пр.). В конечном итоге, сокращаются объемы налогооблагаемой и чистой прибыли.

Объективной необходимостью является стимулирование частного бизнеса и его социальной ответственности. Требуется принятие комплексных мер по участию субъектов производства в процессах формирования расходов на содержание аппарата управления и справедливого распределения прибыли. В настоящее время объемы чистой прибыли, остающиеся у собственника компании, её акционеров, во много раз выше налоговых платежей государству.

В сложившихся условиях требуется: установление на правовой основе разницы в доходах собственников компании и рядовых акционеров, а также применение на практике не только финансового, но и социального мониторинга.

В отличие от финансового мониторинга, при котором сравнительно легко рассчитывать адекватные показатели (выручка, абсолютная ликвидность и др.), при выборе конкретных показателей для социального мониторинга необходимо учитывать общественную значимость и уникальность проекта, производственно-квалификационный

<sup>1</sup> Положительных примеров пропаганды добровольной социальной ответственности частного бизнеса перед жителями регионов немного — кроме С. Магницкого, жителя г. Краснодара, бывшего основателя сети магазинов «Магнит» по всей стране, назвать других бизнесменов, последовавшим его примеру, мало кто сможет.

уровень работников, интеллектуальный потенциал коллектива фирмы и т. п. Для данного вида мониторинга должны быть определены свои специфические показатели, которые, в той или иной мере достоверности, можно будет измерить количественно [Федорова 2021; Чеботарев 2022].

Следует заметить, что добровольная социальная ответственность частного бизнеса зависит от личностных (в том числе моральных) качеств работников аппарата управления, собственников бизнеса и других руководителей разных уровней управленческих структур. Она отражает наличие патриотизма, преданности стране проживания, стремления улучшить качество жизни сотрудников компании и жителей региона, на территории которого она располагается<sup>2</sup>.

Увеличение международных экономических санкций к России повлияло в определенной мере на эти процессы. Одновременно оно привело не только к ослаблению, но зачастую и к полному разрыву существовавших долгие годы коммерческих связей. В системе функций государственных органов произошли изменения приоритетов модернизации отечественного производства. Был взят курс на ускорение процессов разработки новых образцов военной и гражданской техники и технологии, на производство продукции двойного назначения. Тем самым высокотехнологичные организации получили возможность увеличения собственного капитала, одна часть которого пошла на укрепление обороноспособности страны, другая часть — на информационную и организационную поддержку представителей частного бизнеса, привлекаемых в сферу наукоёмкого производства.

Важное место в развитии частного бизнеса и его социальной ответственности занимает устранение административных «барьеров торможения» частной предпринимательской деятельности, особенно когда речь идет о создании новых средств

РЭБ, робототехники, искусственного интеллекта, перспективных научных разработок военной техники и технологии производства [Корпоративное управление 2019].

Являясь составным элементом в системе функций государства, СОЧБ отражается в необходимости соблюдения им определенных правил, которые мотивируют его к росту удовлетворения растущих потребностей работников в улучшении их санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических условий труда, а также в оказании материальной и финансовой помощи армии, медицинским учреждениям и др.

«Градус» повышения СОЧБ органично увязан с вопросами развития компании. Увеличение объема собственного капитала частного бизнеса создаёт возможности роста социальных инвестиций и, соответственно, укрепляет финансовую базу выполнения многообразных функций менеджмента, связанных с эффективностью и стабильностью предприятий. Рассчитать математически соотношение получаемой выгоды предпринимателей от сотрудничества с высокотехнологичными организациями и всех вероятных рисков в связи с возможными потерями, затратами, сложно по разным причинам.

Так называемая **социализация** процессов распределения доходов<sup>3</sup> компании подталкивает её руководство:

- с одной стороны, к росту социальной ответственности перед своими работниками, направления части прибыли на социальные инвестиции в виде строительства объектов непромышленного назначения и увеличение различных надбавок к заработной плате (премий, бонусов и т. п.) [Социальная эффективность управления... 2023];
- с другой стороны, к поощрению добровольной инициативы владельцев компании, её топ-менеджеров и рядовых сотрудников принимать участие в каких-либо формах поддержки развития частного предпринимательства и его социальной направленности. К ним могут относиться: пере-

<sup>2</sup> Нередко добровольную социальную ответственность сводят к проявлению благотворительности. В этом можно убедиться, просмотрев в интернет материалы КСО — корпоративной социальной ответственности. Затраты, связанные с аппаратом управления компанией, зачастую отражают стремление руководителей к высоким расходам, выходящих за рамки экономической и моральной целесообразности и не имеющих жестких правовых ограничений. При этом оказание благотворительности можно рассматривать как индульгенцию от возможной критики за слабое участие в решении социальных вопросов предприятий и жителей региона.

<sup>3</sup> В данном случае под социализацией доходов понимается: отчисление части получаемой прибыли, особенно сверхдоходов, на повышение качества жизни работников, в региональные и местные бюджеты, трансформируемой в создание производственной и социальной инфраструктуры, как региона, так и предприятий, расположенных на его территории.

дача транспортной техники или денежных средств на приобретение конкретных видов оборудования; отчисления в какие-нибудь региональные или местные организации поддержки высокотехнического производства; отчисления в благотворительные фонды для нужд армии, развития образования, науки, развития спорта — в т. ч. финансирования проведения чемпионатов города, области, страны.

За счет привлечения финансов частного бизнеса **удельный вес** государственных расходов в общем объеме финансирования производства (при их абсолютном росте) будет постепенно снижаться, однако эта доля, в интересах обеспечения национальной безопасности страны, в ближайшей перспективе не должна быть ниже 50 %.

Таким образом, СОЧБ может рассматриваться на каждом предприятии, в отрасли, регионе как функциональная обязанность государственных органов и управляющих частными компаниями. Это предполагает: *во-первых*, повышение заинтересованности представителей частного бизнеса в техническом и гуманитарном сотрудничестве с высокотехнологичными предприятиями; *во-вторых*, расширение горизонтальных связей в сфере технико-экономического и информационного сотрудничества с представителями этого бизнеса; *в-третьих*, предоставление организациям, связанных с охраной национальной безопасности страны, определенных преференций в налогообложении и предоставлении кредитных услуг.

Компании не могут влиять, а тем более контролировать факторы внешней среды, прежде всего уровень ключевой ставки Банка России. Её периодическая изменчивость (16 % на январь 2024 г. и 21 % на январь 2025 года) сужает круг возможностей развития частного бизнеса, тормозит процессы его привлечения к участию в совместных проектах с различными субъектами высокотехнологического производства, ограничивает расширение горизонтальных связей, а в конечном итоге, оказывает отрицательное воздействие на социальную ответственность.

Определенными сдерживающими факторами развития частного бизнеса и соответственно повышения качества жизни населения стали процессы тотальной коммерциализации, сопровождаемой повсеместной централизацией и бюрократизацией, во всех сферах экономической жизни: в

ЖКХ, образовании, здравоохранении и т. п. В целях нейтрализации негативных процессов необходимо создавать благоприятные условия **представителям** частного бизнеса и отдельным гражданским лицам выполнять некоторые госзаказы по разработке и производству продукции двойного назначения в интересах высокотехнологичных организаций. Это приведет к росту деловой активности и несомненному развитию малого и среднего бизнеса.

СОЧБ вполне встраивается в систему взаимоотношений представителей различных государственных и негосударственных субъектов промышленного производства. Вместе с тем, она влечет за собой возникновение определенных противоречий интересов частного бизнеса и государственных организаций. В целях получения ожидаемой прибыли частный бизнес стремится уменьшить расходы на обеспечение экологической безопасности, затрат на инфраструктуру и др. В свою очередь, государство стремится перенести выполнение отдельных своих функций (особенно при решении социальных вопросов), в большей степени на частные организации.

Следует учитывать тот факт, что затраты на выполнение социальных программ будут в какой-то мере, хотя и временно, тормозить экономический рост. Однако стратегические интересы социумов будут всегда превалировать над интересами отдельных государственных и частных образований. Предпочтение должно отдаваться максимизации доходов работников, улучшению качества их жизни, а не извлечению прибыли компаний - тем более, что её распределение мало связано с принципами справедливости. Должна учитываться взаимозависимость получаемых экономических и социальных результатов промышленного производства.

Повышение безопасности труда, чистый воздух и вода — всё то, что характеризует качество жизни, вполне может быть достигнуто за счет замедления темпов экономического роста и за счет увеличения расходов, например, на охрану окружающей среды. Усиление государственного вмешательства в дела частного бизнеса, касающегося вопросов загрязнения этой среды, правил безопасности и охраны здоровья, требует увеличения расходов на очистные сооружения и на улучшение условий труда [Макконнелл 1993, 386–387; Самуэльсон 2018].

### Заключение (Выводы)

Стремление государственных структурных подразделений к развитию частного бизнеса и его социальной ответственности предполагает использование положительного зарубежного опыта (например, Республики Беларусь) в укреплении институциональных связей и разного рода поощрений этой социальной ответственности представителями частного бизнеса.

Практическая реализация зарубежного и отечественного опыта в развитии частного бизнеса и формирования его социальной ответственности может повлиять на процессы роста эффективности исполнения своих функций различными го-

сударственными образованиями, что в конечном итоге может привести к принятию более аргументированных управленческих решений.

Важное место в успешном решении затронутых социально-экономических вопросов отводится такой крупнейшей институции, как государству. Именно с его организационной, информационной и материальной поддержкой можно обеспечивать в разных звеньях управления функции роста эффективности частного бизнеса, обеспечение стабильности и справедливости в стране, формирование условий повышения социальной ответственности.

### Список источников

1. Зотов 2023 — *Зотов В. Б.* Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_02\_13. EDN: VIDKMA // Муниципальная академия. 2023; 2:13–19. ISSN: 2304-831X.
2. Корпоративное управление... 2019 — Корпоративное управление / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, Ю. В. Лясникова [и др.]. Москва : РУСАЙНС, 2019. 202 с. ISBN: 978-5-4365-3605-7. EDN: HIIIOU.
3. Макконнелл 1993 — *Макконнелл К. Р., Брю С. Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т. Перевод с англ. 11-го изд. Т. 1. Москва : Республика, 1993. ISBN: 5-250-01249-3.
4. Проскурин 2013 — *Проскурин В.* Социальная ответственность менеджмента как составная часть управления финансами предприятия. EDN: PYTIPD // Финансовая жизнь. 2013; 1:77–81. ISSN: 2218-4708.
5. Самуэльсон 2018 — *Самуэльсон П. Э.* Экономика / Пол Э. Самуэльсон, Вильям Д. Нордхаус ; перевод с англ. О. Л. Пелявского. 19-е изд., испр. и доп. Санкт-Петербург : Альфа-Книга, 2018. 1325 с. ISBN: 978-5-9909446-9-5.
6. Социальная эффективность управления... 2023 — Социальная эффективность управления организациями наукоёмкого производства / С. С. Чеботарев, И. В. Рыжов, Б. В. Проскурин, Ю. С. Лавриненко. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.257. EDN: QOIJMI // Экономика и предпринимательство. 2023; 1:1260–1266. ISSN: 1999-2300.
7. Федорова 2021 — *Федорова Л. А.* Методические рекомендации по созданию цифрового профиля профессиональных компетенций ("цифрового следа") и индивидуальных траекторий развития работников как ключевой составляющей человеческого капитала государства / Л. А. Федорова, А. А. Шиманский. DOI: 10.18334/ce.15.5.112077. EDN: KPNYKM // Креативная экономика = Creative Economy. 2021; 15(5):1825–1840. ISSN: 1994-6929; eISSN: 2409-4684.
8. Чеботарев 2022 — *Чеботарев С. С.* Векторы управления инновациями высокотехнологических организаций промышленности: методологические аспекты / С. С. Чеботарев, Б. В. Проскурин, В. А. Ельшин. Москва: РУСАЙНС, 2022. 148 с. ISBN: 978-5-4365-9899-4. EDN: UZFWHN.
9. Чеботарев 2024 — *Чеботарев С. С.* Социальные индикаторы оценки эффективности менеджмента как инновационной составляющей управленческой деятельности промышленных предприятий / С. С. Чеботарев, И. В. Рыжов, Б. В. Проскурин. EDN WLIVNG // Вестник Евразийской науки. 2024; 16(4). eISSN: 2588-0101.

### References

1. Zotov V. B. Vovlecheniye institutov grazhdanskogo obshchestva v resheniye voprosov mestnogo samoupravleniya [Involvement of civil society institutions in solving local government issues]. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_02\_13. EDN: VIDKMA. *Municipal Academy*. 2023; 2:13–19. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
2. *Korporativnoye upravleniye* [Corporate governance]. By M. N. Dudin, N. V. Lyasnikov, Yu. V. Lyasnikova [et al.]. Moscow : RUSAINS Publ., 2019. 202 p. ISBN: 978-5-4365-3605-7. EDN: HIIIOU (in Russ.).
3. McConnell K. R., Brew S. L. *Ekonomiks: Printsipy, problemy i politika* [Economics: Principles, Problems and Policy]. In 2 volumes. Translation from English. 11th ed. Vol. 1. Moscow : Respublika Publ., 1993. ISBN: 5-250-01249-3 (in Russ.).

4. Proskurin V. Sotsial'naya otvetstvennost' menedzhmenta kak sostavnaya chast' upravleniya finansami predpriyatiya [Social responsibility of management as an integral part of enterprise financial management]. EDN: PYTIPD. *Finansovaya zhizn'*. 2013; 1:77–81. ISSN: 2218-4708 (in Russ.).
5. Samuelson P. E. *Ekonomika* [Economy]. By Paul E. Samuelson, William D. Nordhaus; translated from English by O. L. Pelyavsky. 19th ed., corrected and supplemented. St. Petersburg : Alfa-Kniga Publ., 2018. 1325 p. ISBN: 978-5-9909446-9-5 (in Russ.).
6. Sotsial'naya effektivnost' upravleniya organizatsiyami naukoymkogo proizvodstva [Social efficiency of management of knowledge-intensive production organizations]. By S. S. Chebotarev, I. V. Ryzhov, B. V. Proskurin, Yu. S. Lavrinenko. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.257. EDN: QOIJMI. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2023; 1:1260–1266. ISSN: 1999-2300 (in Russ.).
7. Fedorova L. A. Metodicheskiye rekomendatsii po sozdaniyu tsifrovogo profilya professional'nykh kompetentsiy ("tsifrovogo sleda") i individual'nykh trayektoriy razvitiya rabotnikov kak klyuchevoy sostavlyayushchey chelovecheskogo kapitala gosudarstva [Methodological recommendations for creating a digital profile of professional competencies ("digital footprint") and individual development trajectories of employees as a key component of the human capital of the state]. By L. A. Fedorova, A. A. Shimansky. DOI: 10.18334/ce.15.5.112077. EDN: KPNYKM. *Creative Economy*. 2021; 15(5):1825–1840. ISSN: 1994-6929; eISSN: 2409-4684 (in Russ.).
8. Chebotarev S. S. *Vektory upravleniya innovatsiyami vysokotekhnologichnykh organizatsiy promyshlennosti: metodologicheskiye aspekty* [Innovation management vectors of high-tech industrial organizations: methodological aspects]. By S. S. Chebotarev, B. V. Proskurin, V. A. Elshin. Moscow : RUSAINS Publ., 2022. 148 p. ISBN: 978-5-4365-9899-4. EDN: UZFWHN (in Russ.).
9. Chebotarev S. S. Sotsial'nyye indikatory otsenki effektivnosti menedzhmenta kak innovatsionnoy sostavlyayushchey upravlencheskoy deyatelnosti promyshlennykh predpriyatiy [Social indicators for assessing the effectiveness of management as an innovative component of the management activities of industrial enterprises]. By S. S. Chebotarev, I. V. Ryzhov, B. V. Proskurin. EDN WLIVNG. *Vestnik Yevraziyskoy nauki*. 2024; 16(4). eISSN: 2588-0101 (in Russ.).

*Информация об авторе:*

**Добрава Катрина Бениковна** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов и бизнесаналитики, Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина, ул. Малая Калужская, 1, Москва, 119071, Россия. SPIN-код: 9812-2416.

Information about the author:

**Dobrova Katrina B.** — Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance and Business Analytics The Kosygin Russian State University, Malaya Kaluzhskaya str., 1, Moscow, 119071, Russia. SPIN code: 9812-2416.

*Статья поступила в редакцию 23.12.2024; одобрена после рецензирования 14.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 12/23/2024; approved after reviewing 01/14/2025; accepted for publication 02/28/2025.*

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 203–208.

Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 203–208.

Научная статья

УДК: 338.26

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.24

Системы поддержки малого и среднего бизнеса в регионах: эффективность и недостатки. Сравнительное исследование различных моделей поддержки

**Елена Николаевна Лебедева<sup>1,2</sup>, Елена Владимировна Тутова<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

<sup>2</sup> [lebedevaen@mail.ru](mailto:lebedevaen@mail.ru)

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности систем поддержки малого и среднего бизнеса (МСБ) в регионах, что способствует устойчивому развитию экономики. Особую значимость приобретает сравнительный анализ различных моделей поддержки с целью выявления наиболее эффективных практик. Цель исследования заключается в проведении комплексного анализа существующих систем поддержки МСБ в регионах России и зарубежных странах, выявлении их сильных и слабых сторон, а также разработке рекомендаций по оптимизации данных систем. Материалы и методы исследования включают сравнительный анализ различных моделей поддержки МСБ, статистические данные о эффективности действующих программ, результаты анализа зарубежного опыта. В работе использованы методы системного и институционального анализа, сравнительного исследования, а также методы экономического анализа. Результаты исследования показали существенные различия в эффективности поддержки МСБ между регионами. Выявлено, что существующие системы поддержки характеризуются противоречиями между государственной, общественной и рыночной инфраструктурой. Определены основные причины низкой эффективности: ресурсные ограничения, институциональные барьеры, недостаточная координация между различными элементами системы поддержки. Исследование демонстрирует необходимость трансформации инфраструктуры поддержки МСБ на основе принципов согласованности и сотрудничества между всеми субъектами. Предложенные рекомендации включают совершенствование механизмов банковского кредитования, развитие информационной поддержки предпринимателей и адаптацию программ под региональные особенности. Систематизация инфраструктуры поддержки позволит снизить транзакционные издержки субъектов МСБ и повысить общую эффективность системы поддержки. Новизна исследования заключается в комплексном подходе к анализу систем поддержки МСБ, учитывающем как финансовые, так и нефинансовые аспекты, что позволяет сформировать целостное представление о возможностях оптимизации существующих механизмов поддержки.

**Ключевые слова:** регион, малый бизнес, средний бизнес, государственная поддержка, региональная экономика, региональное развитие

**Для цитирования:** Лебедева Е. Н. Системы поддержки малого и среднего бизнеса в регионах: эффективность и недостатки. Сравнительное исследование различных моделей поддержки / Е. Н. Лебедева, Е. В. Тутова. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.24 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 203–208.

JEL: R58

Original article

Support systems for small and medium-sized businesses in the regions: effectiveness and disadvantages. Comparative study of various support models.

**Elena N. Lebedeva<sup>3,4</sup>, Elena V. Tutova<sup>1</sup>**

<sup>3</sup> Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia.

<sup>4</sup> [lebedevaen@mail.ru](mailto:lebedevaen@mail.ru)

**Abstract.** The The relevance of the study is due to the need to increase the effectiveness of support systems for small and medium-sized businesses (SMEs) in the regions, which contributes

to the sustainable development of the economy. A comparative analysis of various support models is of particular importance in order to identify the most effective practices.

The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of existing SME support systems in the regions of Russia and abroad, identify their strengths and weaknesses, and develop recommendations for optimizing these systems.

The research materials and methods include a comparative analysis of various SME support models, statistical data on the effectiveness of existing programs, and the results of an analysis of foreign experience. The paper uses methods of systemic and institutional analysis, comparative research, as well as methods of economic analysis.

The results of the study showed significant differences in the effectiveness of SME support between regions.

It is revealed that the existing support systems are characterized by contradictions between the state, public and market infrastructure. The main reasons for low efficiency are identified: resource constraints, institutional barriers, and insufficient coordination between the various elements of the support system.

The study demonstrates the need to transform the SME support infrastructure based on the principles of coherence and cooperation between all actors. The proposed recommendations include improving bank lending mechanisms, developing information support for entrepreneurs, and adapting programs to regional specifics. Systematization of the support infrastructure will reduce the transaction costs of SMEs and increase the overall effectiveness of the support system.

The novelty of the research lies in an integrated approach to the analysis of SME support systems, considering both financial and non-financial aspects, which allows us to form a holistic view of the possibilities of optimizing existing support mechanisms.

**Key words:** region, small business, medium business, government support, regional economy, regional development.

**For citation:** Lebedeva E. N. Systems of support for small and medium-sized businesses in the regions: efficiency and shortcomings. Comparative study of various support models. By E. N. Lebedeva, E. V. Tutova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.24. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 203–208 (in Russ.).

JEL: R58

## 1. Введение

Малый и средний бизнес играет ключевую роль в экономике любой страны, в том числе и России. Он генерирует рабочие места, способствует инновациям, развитию конкуренции, существованию рынка [Баринова 2019]. Поэтому создание эффективных систем поддержки малого и среднего бизнеса является одной из важнейших задач для региональных властей.

МСБ часто вовлечены в местные сообщества и могут стать важным элементом социальной структуры, способствуя развитию общественных инициатив и проектов. Данные виды бизнеса могут быстрее реагировать на изменения в экономической среде или потребительских предпочтениях, что помогает им выживать в условиях неопределенности. Деньги, заработанные малым и средним бизнесом, чаще всего реинвестируются в местную экономику [Александрова 2022]. Это поддерживает местных поставщиков и компаний, создавая здоровую экосистему.

В статье исследуются существующие модели поддержки, их успехи и проблемы, стоящие перед ними.

## Модели поддержки МСБ

### 1. Финансовая поддержка

Включает в себя предоставление субсидий, грантов, кредитов на льготных условиях. Международные практики показывают высокий уровень эффективности таких мер. Например, в Германии действует программа KfW [Гринберг 2006], предлагающая низкие процентные ставки для малых предприятий. В то же время в России система финансовой поддержки часто страдает от бюрократии и недостаточной информированности предпринимателей о доступных инструментах. Однако, данное направление развивается в России. Многие регионы предлагают программы субсидирования процентных ставок по кредитам, а также гранты на развитие бизнеса. В некоторых регионах созданы банки и фонды регионального развития, которые занимаются финансированием проектов.

### 2. Консультационная поддержка

Заключается в предоставлении консультаций по вопросам налогообложения, правового сопровождения, бизнес-планирования и т.д. В странах с развитой экономикой такие службы часто предоставляются через государственные и частные организации. Существуют различные

1 © Е. Н. Лебедева, Е. В. Тутова, 2025

Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 203–208.

обучения и семинары: проведение тренингов по актуальным темам, таким как бизнес-планирование, налогообложение и маркетинг. В России эта зона нуждается в улучшении, так как многие предприниматели недостаточно информированы о подобной помощи [Власова 2015].

### 3. Инфраструктурная поддержка

Включает в себя создание бизнес-инкубаторов, технопарков [Быкова 2017], выставочных площадок. В странах СНГ подобные инициативы часто имеют недостаточный уровень финансирования и поддержки со стороны местных властей, что снижает их эффективность.

### 4. Маркетинговая поддержка

Маркетинговую поддержку можно считать поддержкой предпринимателя нового времени, так как она неотъемлемо связана с цифровизацией. Но в то же время данный вид поддержки может использовать в малых регионах. Маркетинговой поддержкой являются выставки и ярмарки (организация торговых мероприятий для представления продукции МСБ), создание онлайн-платформ — поддержка инициатив по созданию интернет-магазинов и маркетплейсов для повышения видимости бизнеса.

#### Примеры успешных практик

В России есть несколько регионов, которые демонстрируют успешное экономическое развитие благодаря различным факторам, таким как наличие природных ресурсов, развитие инфраструктуры, поддержка бизнеса и привлечение инвестиций [Епифанова 2011]. Столичный регион является центром экономики России, с развитым финансовым сектором, IT-индустрией и высокими темпами развития стартапов. Инвестиции в инновации и технологии помогают городу сохранять статус одного из ведущих экономических центров мира [Дронов 2022].

Санкт-Петербург: город активно развивает туристическую индустрию и логистику. Его стратегическое расположение на Балтике делает Санкт-Петербург ключевым транспортным узлом, что способствует привлечению иностранных инвестиций и развитию торговли. Примером развития туристической индустрии за последние пять является также Сахалинская область. Регион оказывает значительное влияние на экономику России благодаря разработке нефтегазовых месторождений. Инвестиции в инфраструктуру и технологии способствуют созданию рабочих мест

и повышению уровня жизни населения [Мортаза 2017].



2022 г.



2023 г.



2024 г.



Начало 2025 г

**Рис. 1.** Рост количества малых и средних предпринимателей на территории Российской Федерации за последние 3 года  
Источник: [Единый реестр субъектов... 2025]

Республика Татарстан проявляет высокие темпы роста благодаря диверсификации экономи-

ки<sup>1</sup>. Татарстан инвестирует в нефтехимию, IT и машиностроение, а также активно поддерживает предпринимательство и стартапы.

Несмотря на достаточно сложную экономическую ситуацию в стране, МСБ продолжает развиваться, использует предложенные меры поддержки от государства. За последние три года можно заметить рост количества малых и средних предпринимателей на территории Российской Федерации [Единый реестр субъектов... 2025].

Положительными примерами поддержки МСБ в других странах являются США и скандинавские страны. Скандинавские страны: здесь активно используются мультифункциональные подходы, сочетающие финансовую консультационную поддержку [Калягин 2011]. США: программа Small Business Administration (SBA) предлагает комплексный подход, включающий обучение, финансирование и менторство.

### Недостатки

1. Бюрократия: во многих странах, включая Россию, существует значительная бумажная волокита, которая затрудняет доступ к программам поддержки [Сорокин 2006].
2. Неравномерность распределения: поддержка часто сосредоточена в крупных городах, тогда как малые и удаленные регио-

ны остаются без должной помощи.

3. Качество предоставляемых услуг: в некоторых регионах связь между актуальными потребностями бизнеса и программами поддержки не всегда налажена.

### Выводы

Эффективные системы поддержки малого и среднего бизнеса требуют комплексного подхода, учитывающего региональные особенности и потребности предпринимателей. Необходимо совершенствование законодательства, упрощение доступа к финансовым ресурсам, повышение информированности о доступных сервисах. Сравнительный анализ показывает, что успешные модели малого и среднего бизнеса опираются на комбинацию различных форм поддержки, а чаще всего комплексной поддержки, что позволяет преодолевать существующие недостатки и добиваться лучших результатов в развитии экономики регионов.

### Рекомендации

1. Разработка стратегии поддержки МСБ, учитывающей специфику каждого региона.
2. Упрощение процедуры получения финансовой помощи и улучшение информирования о доступных ресурсах.
3. Создание партнерств между государственным и частным секторами для совместной реализации программ поддержки.

В дальнейшем необходимо продолжить исследование в области оценки эффективности различных моделей поддержки МСБ и мониторинга изменений, происходящих в экономике региона в ответ на внедрение новых инициатив.

1 Малютин А. Где бизнесу жить хорошо. Казань на втором месте с Москвой по числу субъектов МСБ. Текст : электронный // Реальное время : сетевое издание. 27.09.2018. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/114340-10-faktov-o-malom-i-srednem-biznese-v-kazani-i-tatarstane> (дата обращения 15 декабря 2024).

### Список источников

1. Александрова 2021 — Александрова М. В. Влияние налоговой политики государства на развитие национальной экономики / М. В. Александрова, Ю. Ф. Аношина, З. Б. Проскурина. DOI: 0.29039/2409-6024-2021-9-4-31-35. EDN: DOSBLI // Russian Journal of Management. 2021; 4:(31–35). ISSN: 2409-6024eISSN: 2500-1469.
2. Баринова 2019 — Баринова В. А. Поддержание малого и среднего предпринимательства на региональном уровне: международный опыт и российские особенности / В. А. Баринова, А. Н. Красносельских // Экономическое развитие России = Russian Economic Developments. 2019; 26(1):55–62. ISSN: 2306-5001.
3. Баринова 2019 — Быкова Н. В. Эффективность государственной поддержки малого предпринимательства в России / Ю. В. Кузнецов, Н. В. Быкова. DOI: 10.26794/2587-5671-2017-21-6-50-59. EDN: YMTJR // Финансы: теория и практика = Finance: Theory And Practice. 2017; 21(6):50–59. ISSN: 2587-5671; eISSN: 2587-7089.
4. Власова 2015 — Власова Н. Л. Роль и место малого и среднего бизнеса в национальной экономике в современных условиях. EDN: UNIVVV // Фундаментальные и прикладные направления модернизации современного общества: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные аспекты : Материалы международной научно-практической конференции: в 4-х частях, Тихорецк-Новосибирск-Саратов, 09 октября 2015 года. Часть 1. Саратов : Академия управления, 2015. 157 с. С. 106–109. ISBN: 978-5-9905719-6-9.

5. Гринберг 2006 — *Гринберг Р. С.* Государственная поддержка малого предпринимательства в Центральной и Восточной Европы. Москва : Наука, 2006. 258 с. ISBN: 5-02-034321-8.
6. Дронов 2022 — *Дронов В. Н.* Региональный аспект достижения целей устойчивого развития / В. Н. Дронов, О. Н. Махрова, Д. А. Фирсов. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.4.9. EDN: LBRKAV // Вестник МИРБИС. 2022; 4: 79-89. eISSN: 2411-5703.
7. Единый реестр субъектов... 2019 — Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Текст, изображения : электронные // Федеральная налоговая служба России : официальный сайт. 10.02.2025. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html> (дата обращения 12.02.2025).
8. Епифанова 2011 — *Епифанова Т. В.* Критерии определения малого и среднего предпринимательства. EDN: OOOKCP // Новые технологии = New Technologies. 2011; 4:153–157. ISSN: 2072-0920.
9. Калягин 2011 — *Калягин В. О.* Опыт Европы, США и Индии в сфере государственной поддержки инноваций / В. О. Калягин, В. Б. Наумов, Т. С. Никифорова. EDN: NNBMKZ // Российский юридический журнал = Russian Juridical Journal. 2011; 1: (171–183). ISSN: 2071-3797.
10. Мортаза 2017 — *Мортаза А. Я.* Механизмы финансового стимулирования и кредитной поддержки малого предпринимательства в мировой экономике. DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.1.51-59. EDN: YHGLKV // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие) = MIR (Modernization. Innovation. Research). 2017; 8(1):51–59. ISSN: 2079-4665; eISSN: 2411-796X
11. Сорокин 2006 — *Сорокин М. Ю.* Банковское кредитование малого бизнеса в России // Банковское кредитование, 2006; 3:25.

### References

1. Aleksandrova M. V. Vliyaniye nalogovoy politiki gosudarstva na razvitiye natsional'noy ekonomiki [The Impact of State Tax Policy on the Development of the National Economy]. By M. V. Aleksandrova, Yu. F. Anoshina, Z. B. Proskurina. DOI: 0.29039/2409-6024-2021-9-4-31-35. EDN: DOSBLI. *Russian Journal of Management*. 2021; 4:(31–35). ISSN: 2409-6024 eISSN: 2500-1469 (in Russ.).
2. Barinova V. A. Podderzhaniye malogo i srednego predprinimatel'stva na regional'nom urovne: mezhdunarodnyy opyt i rossiyskiye osobennosti [Supporting Small and Medium-Sized Entrepreneurship at the Regional Level: International Experience and Russian Specifics]. By V. A. Barinova, A. N. Krasnoselskikh. *Russian Economic Developments*. 2019; 26(1):55–62. ISSN: 2306-5001 (in Russ.).
3. Bykova N. V. Effektivnost' gosudarstvennoy podderzhki malogo predprinimatel'stva v Rossii [Efficiency of state support for small entrepreneurship in Russia]. By Yu. V. Kuznetsov, N. V. Bykova. DOI: 10.26794/2587-5671-2017-21-6-50-59. EDN: YMTJR. *Finance: Theory And Practice*. 2017; 21(6):50–59. ISSN: 2587-5671; eISSN: 2587-7089 (in Russ.).
4. Vlasova N. L. Rol' i mesto malogo i srednego biznesa v natsional'noy ekonomike v sovremennykh usloviyakh [The role and place of small and medium-sized businesses in the national economy in modern conditions]. EDN: UNIVVV. *Fundamental'nyye i prikladnyye napravleniya modernizatsii sovremennogo obshchestva: ekonomicheskiye, sotsial'nyye, filosofskiyе, politicheskiye, pravovyye, obshchenauchnyye aspekty* [Fundamental and applied directions of modernization of modern society: economic, social, philosophical, political, legal, general scientific aspects] : Proceedings of the international scientific and practical conference: in 4 parts, Tikhoretsk-Novosibirsk-Saratov, October 9, 2015. Part 1. Saratov : Akademiya upravleniya Publ., 2015. 157 p. Pp. 106–109. ISBN: 978-5-9905719-6-9. (in Russ.).
5. Grinberg R. S. *Gosudarstvennaya podderzhka malogo predprinimatel'stva v Tsentral'noy i Vostochnoy Yevropy* [State support for small business in Central and Eastern Europe]. Moscow : Nauka Publ., 2006. 258 p. ISBN: 5-02-034321-8 (in Russ.).
6. Dronov V. N. Regional'nyy aspekt dostizheniya tseley ustoychivogo razvitiya [Regional aspect of achieving sustainable development goals]. By V. N. Dronov, O. N. Makhrova, D. A. Firsov. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.4.9. EDN: LBRKAV. *Vestnik MIRBIS*. 2022; 4: 79-89. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
7. Yedinyy reyestr sub"yektov malogo i srednego predprinimatel'stva [Unified Register of Small and Medium-Sized Businesses]. Text, images : electronic. *Federal Tax Service of Russia* : official website. 10.02.2025. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html> (accessed 12.02.2025) (in Russ.).
8. Epifanova T. V. Kriterii opredeleniya malogo i srednego predprinimatel'stva [Criteria for determining small and medium-sized businesses]. EDN: OOOKCP. *New Technologies*. 2011; 4:153–157. ISSN: 2072-0920 (in Russ.).
9. Kalyagin B. O. Opyt Yevropy, SSHA i Indii v sfere gosudarstvennoy podderzhki innovatsiy [Experience of Europe, the USA and India in the Sphere of State Support of Innovations]. By V. O. Kalyatin, V. B. Naumov, T. S. Nikiforova. EDN: NNBMKZ. *Russian Juridical Journal*. 2011; 1: (171–183). ISSN: 2071-3797 (in Russ.).

10. Mortaza A. Ya. Mekhanizmy finansovogo stimulirovaniya i kreditnoy podderzhki malogo predprinimatel'stva v mirovoy ekonomike [Mechanisms of Financial Incentives and Credit Support for Small Entrepreneurship in the Global Economy]. DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.1.51-59. EDN: YHGLKV. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2017; 8(1):51–59. ISSN: 2079-4665; eISSN: 2411-796X (in Russ.).
11. Sorokin M. Yu. Bankovskoye kreditovaniye malogo biznesa v Rossii [Bank lending to small businesses in Russia]. *Bankovskoye kreditovaniye*. 2006; 3:25 (in Russ.).

*Информация об авторах:*

**Лебедева Елена Николаевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики;

**Тутова Елена Владимировна** — магистрант.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва 117198, Россия.

*Information about the authors:*

**Lebedeva Elena N.** — candidate of economic sciences, associate professor of the Department of Economics;

**Tutova Elena V.** — master's student.

Place of work of the authors: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow 117198, Russia.

*Статья поступила в редакцию 13.02.2025; одобрена после рецензирования 24.02.2025; принята к публикации 28.02.2025.  
The article was submitted 02/13/2025; approved after reviewing 02/24/2025; accepted for publication 02/28/2025.*