

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

2026
2(57)

ISSN 2587-554X
Эн № ФС77-77600



ISSN 2587-554X

Эл № ФС77-77600

Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление

№ 2 (57)' 2026

Электронный научный журнал (Электронное периодическое издание)

Главный редактор:

Зуева И.А.,

д-р экон. наук, профессор кафедры финансового учета Московского университета имени С.Ю. Витте;

Заместитель главного редактора:

Салихова И.С.,

*д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры финансового учета
Московского университета имени С.Ю. Витте*

Редакционный совет

Председатель – Семенов А.В., *д-р экон. наук, профессор, ректор Московского университета имени С.Ю. Витте;*

Заместитель председателя – Пилипенко П.П., *д-р экон. наук, профессор, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники, Почётный работник высшего профессионального образования РФ, директор Высшей школы менеджмента Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова;*

Члены редсовета – Гринберг Р.С., *д-р экон. наук, профессор, чл.-корр. РАН, академик Международной академии менеджмента, научный руководитель Института экономики РАН;*

Тебекин А.В., *д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Московского университета им. С.Ю. Витте, профессор кафедры экономической теории и предпринимательства Института экономики РАН;*

Макрусов В.В., *д-р физ.-мат. наук, профессор, Почетный работник Высшего профессионального образования, профессор кафедры управления Российской таможенной академии;*

Сахаров Г.В., *д-р экон. наук, профессор, действительный член РАЕН, профессор кафедры экономической безопасности Калужского филиала Российской академии народного хозяйства и госслужбы при Президенте РФ;*

Крылатых Э.Н., *д-р экон. наук, профессор, академик РАН, заведующая кафедрой макро- и микроэкономики факультета Российско-немецкой высшей школы управления Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации;*

Бурцева Т.А., *д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Вятский государственный университет;*

Гусева В.И., *д-р экон. наук, профессор, профессор Кыргызско-Российского Славянского университета, Кыргызская Республика;*

Зубенко В.В., *д-р экон. наук, профессор, профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;*

Тумин В.М., *д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Московского политехнического университета;*

Сейдахметова Ф.С., *д-р экон. наук, профессор, профессор Алматинской академии экономики и статистики, Казахстан;*

Фролов А.В., *д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики Дипломатической Академии Министерства Иностранных Дел РФ, Россия;*

Холбеков Р.О., *д-р экон. наук, профессор, профессор Ташкентского государственного экономического университета, Узбекистан;*

Разовский Ю.В., *д-р экон. наук, академик РАЕН, профессор кафедры теории и организации управления Гжельского государственного университета;*

Балтов М., *д-р, PhD, профессор, проректор по научно-исследовательской деятельности и международному сотрудничеству Бургасского свободного университета, Республика Болгария;*

Колитары Дж., *д-р, профессор, руководитель лаборатории аквакультуры и рыболовства Тиранского аграрного университета, Албания;*

Каштыкова Э., *канд. экон. наук, доцент, доцент Экономического университета в Братиславе, Словакия;*

Молдашбаева Л.П., *канд. экон. наук, доцент, доцент Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева, Казахстан;*

Русак Е.С., *канд. экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятий Академии управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Республика Беларусь.*

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за издательством.

Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.

Системные требования: PC не ниже класса Pentium III; 256

Mb RAM; свободное место на HDD 32 Mb; Windows 98/XP/7/10;

Adobe Acrobat Reader; дисковод CD-ROM 2X и выше; мышь.

© ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТОЙНОГО ТРУДА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ	7
<i>Нурматов Дилишадбек Набижанович</i>	
ФОРМИРОВАНИЕ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОЙ МОДЕЛИ СОВОКУПНОЙ ФАКТОРНОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ	16
<i>Салихова Ирина Сергеевна, Салихов Борис Варисович, Жуков Александр Олегович</i>	
ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ В СИСТЕМЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	27
<i>Александрова Людмила Алексеевна</i>	
АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЫ В СФЕРЕ ЗАКУПОК	38
<i>Калинина Наталья Михайловна, Гончаренко Лариса Николаевна</i>	
ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА НА ПРИМЕРЕ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА	52
<i>Руденко Людмила Геннадьевна, Цзу Кун Чан</i>	
МОШЕННИЧЕСТВО В АВТОСТРАХОВАНИИ: ФАКТОРЫ ДИНАМИКИ И МЕТОДЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ	64
<i>Агаджанян Сергей Арменович, Артемьев Николай Валентинович, Маковецкий Михаил Юрьевич</i>	

ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ

ОЦЕНКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ САМОДОСТАТОЧНОСТИ КИТАЯ: КОМПОЗИТНЫЙ ИНДЕКС НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ «НАЦИОНАЛЬНЫХ ЧЕМПИОНОВ» И «МАЛЕНЬКИХ ГИГАНТОВ»	74
<i>Земцов Александр Сергеевич</i>	

УПРАВЛЕНИЕ

НОВЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В ЭПОХУ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	83
<i>Вирина Ирина Владимировна</i>	
ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО И ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	93
<i>Салтыкова Юлия Анатольевна, Петри Александра Андреевна</i>	
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ: МЕХАНИЗМЫ СЕТТЛМЕНТА И ПРОЦЕССИНГА	103
<i>Гатиятулин Шайдулла Нуруллович</i>	

ОСОБЕННОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ УСЛУГ РОССИЙСКИХ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: РЕЗУЛЬТАТЫ ПОЛЕВОГО МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ	113
<i>Костромина Елена Александровна</i>	
ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ В СЕЛЬСКИХ ШКОЛАХ.....	122
<i>Былина Светлана Геннадиевна</i>	

CONTENTS

ECONOMY

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING DECENT WORK IN THE DIGITAL ECONOMY	7
<i>Nurmatov D.N.</i>	
DEVELOPING AN INTERDISCIPLINARY MODEL OF TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY IN THE MODERN ECONOMY	16
<i>Salikhova I.S., Salikhov B.V., Zhukov A.O.</i>	
INNOVATIVE POTENTIAL IN THE SYSTEM OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES, BUSINESS AND NON-PROFIT ORGANIZATIONS	27
<i>Aleksandrova L.A.</i>	
ANALYSIS OF MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE CONTRACT SYSTEM IN THE SPHERE OF PROCUREMENT TO MEET STATE AND MUNICIPAL NEEDS	38
<i>Kalinina N.M., Goncharenko L.N.</i>	
ASSESSING THE SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL POTENTIAL OF THE VOLGA FEDERAL DISTRICT	52
<i>Rudenko L.G., Tszu K.Ch.</i>	
AUTO INSURANCE FRAUD: DRIVERS AND COUNTERMEASURES	64
<i>Agadzhanian S.A., Artemyev N.V., Makovetsky M.Yu.</i>	

DOMESTIC AND FOREIGN TRADE

MEASURING CHINA'S TECHNOLOGICAL SELF-SUFFICIENCY: A COMPOSITE INDEX BASED ON THE NATIONAL CHAMPIONS AND LITTLE GIANTS' MODEL	74
<i>Zemtsov A.S.</i>	

MANAGEMENT

NEW DETERMINANTS OF LABOR FORCE COMPETITIVENESS IN THE ERA OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE	83
<i>Virina I.V.</i>	
EVALUATING THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL AND FEDERAL SME PROJECTS: METHODOLOGICAL RISKS OF TARGET INDICATORS	93
<i>Saltykova Y.A., Petri A.A.</i>	
INSTITUTIONAL CONSTRAINTS ON THE DEVELOPMENT OF SMALL-SCALE FARMING IN AGRICULTURE: SETTLEMENT AND PROCESSING MECHANISMS	103
<i>Gatiyatulin Sh.N.</i>	

FEATURES OF PROMOTING SERVICES OF RUSSIAN SANATORIUM AND RESORT ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS: RESULTS OF FIELD MARKETING RESEARCH.....	113
<i>Kostromina Ye.A.</i>	
FEATURES OF THE EDUCATION DIGITALIZATION IN RURAL SCHOOLS	122
<i>Bylina S.G.</i>	

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТОЙНОГО ТРУДА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Нурматов Дилшадбек Набижанович¹,

канд. экон. наук, профессор,

e-mail: dnn220371@gmail.com

¹Андижанский государственный университет имени Захириддина Мухаммада Бабура,
г. Андижан, Узбекистан

В статье рассматривается проблема формирования организационно-экономического механизма обеспечения достойного труда в условиях цифровой трансформации экономики. Показано, что развитие цифровых платформ, дистанционной занятости и алгоритмического управления меняет содержание трудовых отношений и требует уточнения инструментов регулирования качества занятости. Цель исследования состоит в обосновании механизма, соединяющего базовые трудовые гарантии, цифровую включенность работников и институциональную координацию субъектов рынка труда. На основе системного и институционального подходов предложена трехконтурная модель, включающая базовый, цифровой и институционально-координационный контуры. Уточнено, что механизм ориентирован на диагностику цифровых рисков, повышение устойчивости доходов и согласование интересов работников, работодателей, государства и платформ. В работе также определены направления практического применения модели для региональной диагностики качества занятости, оценки цифровой включенности работников и адаптации мер социальной защиты к новым формам труда в условиях цифровой экономики на региональном уровне.

Ключевые слова: достойный труд, цифровая экономика, рынок труда, качество занятости, социальная защита, цифровая занятость, региональная экономика, институциональный механизм, Узбекистан

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING DECENT WORK IN THE DIGITAL ECONOMY

Nurmatov D.N.¹,

candidate of economic sciences, professor,

e-mail: dnn220371@gmail.com

¹Andijan State University named after Zahiriddin Muhammad Babur, Andijan, Uzbekistan

The article examines the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring decent work under the conditions of digital transformation of the economy. It shows that the development of digital platforms, remote employment, and algorithmic management is changing the content of labor relations and calls for refining the instruments for regulating employment quality. The purpose of the study is to substantiate a mechanism that links basic labor guarantees, digital inclusion of workers, and institutional coordination of labor market actors. Based on systemic and institutional approaches, a three-contour model is proposed, comprising basic, digital, and institutional coordination contours. The mechanism is designed to diagnose digital risks, enhance income stability, and align the interests of workers, employers, the state, and platforms. The research also identifies practical applications of the model for regional diagnostics of employment quality, assessment of workers' digital inclusion, and adaptation of social protection measures to new forms of work in the digital economy at the regional level.

Keywords: decent work, digital economy, labor market, employment quality, social protection, digital employment, regional economy, institutional mechanism, Uzbekistan

Введение

Цифровая трансформация экономики постепенно меняет не только технологическую основу производства, но и само содержание труда. Расширение цифровых сервисов, платформенной занятости, дистанционного труда, электронных систем управления персоналом и онлайн-каналов трудоустройства приводит к тому, что рынок труда становится более гибким, но одновременно более сложным и неоднородным. Для одних работников цифровизация открывает доступ к новым источникам дохода, профессиональному росту и гибкому графику. Для других она сопровождается нестабильностью занятости, зависимостью от цифровых посредников, ограниченным доступом к социальной защите и снижением прозрачности трудовых отношений.

В современных исследованиях цифрового труда показано, что платформенная занятость одновременно расширяет автономию работников и создает новые формы алгоритмического контроля [1, с. 56–75]. С позиции управления персоналом цифровые платформы формируют особую экосистему, в которой функции подбора, оценки, распределения заданий и контроля частично переносятся в технологическую среду [2, с. 214–232]. В исследованиях платформенной экономики также подчеркивается, что цифровые платформы не являются нейтральным посредником: они задают правила доступа к заказам, структуру стимулов, режим конкуренции и степень зависимости работников от цифровой инфраструктуры [3, с. 273–294].

В этих условиях концепция достойного труда приобретает новое значение. Если в традиционной экономике она, прежде всего, связывалась с наличием продуктивной занятости, справедливой оплатой, безопасными условиями труда, социальными гарантиями и социальным диалогом, то в цифровой экономике к этим характеристикам добавляются новые параметры. К ним относятся цифровая доступность рабочих мест, развитие цифровых навыков, защищенность персональных данных работников, прозрачность алгоритмического управления, устойчивость доходов в нестандартных формах занятости, а также возможность включения самозанятых и платформенных работников в систему социальной защиты.

В ранее опубликованных исследованиях автора раскрыт генезис концепции достойного труда и показано, что переход к цифровой экономике требует расширения традиционных представлений о качестве занятости [4, с. 122–142]. В другой работе автора обоснована необходимость адаптации индикаторов достойного труда к условиям цифровизации, включая учет цифровой включенности, устойчивости доходов и институциональной защищенности работников новых форм занятости [5, с. 300–307]. Национальный контекст Узбекистана был рассмотрен через анализ состояния и тенденций достойного труда, что позволило выявить значимость региональных различий, неформальности и качества рабочих мест [6, с. 74–86].

Вместе с тем в научных исследованиях сохраняется определенный пробел. Достаточно подробно изучены теоретические основы достойного труда, отдельные методики его оценки и правовые аспекты регулирования занятости. Однако менее разработан вопрос о том, каким должен быть организационно-экономический механизм обеспечения достойного труда в условиях цифровой трансформации. Недостаточно раскрыта связь между базовыми трудовыми гарантиями, цифровыми рисками, региональной спецификой рынка труда и институциональной координацией государства, работодателей, работников, образовательных организаций и цифровых платформ.

Цель статьи состоит в обосновании организационно-экономического механизма обеспечения достойного труда в условиях цифровой трансформации экономики. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: раскрыть особенности достойного труда как объекта государственного и институционального регулирования рынка труда; определить основные вызовы цифровой трансформации для качества занятости; предложить структурную модель организационно-экономического механизма обеспечения достойного труда; показать направления ее практического применения в региональной экономике Узбекистана.

Исследование выполнено на основе системного и институционального подходов. Системный подход позволяет рассматривать достойный труд не как отдельный показатель рынка труда, а как результат взаимодействия занятости, доходов, социальной защиты, безопасности труда, профессионального развития, цифровой включенности и социального диалога. Институциональный подход необхо-

дим потому, что качество труда формируется не автоматически, а через деятельность государства, работодателей, профсоюзов, образовательных организаций, цифровых платформ, органов статистики и региональных институтов развития. Организационно-экономический механизм обеспечения достойного труда в настоящей статье понимается как система взаимосвязанных институтов, инструментов, показателей и управленческих решений, направленных на обеспечение качества занятости, социальной защищенности работников и адаптации рынка труда к условиям цифровой экономики.

Достойный труд как объект государственного и институционального регулирования рынка труда

Достойный труд является комплексной категорией, которая не сводится только к наличию рабочего места. Рабочее место может формально обеспечивать занятость, но не соответствовать критериям достойного труда, если оно характеризуется низкой оплатой, отсутствием социальной защиты, небезопасными условиями, неопределенностью трудового статуса или ограниченными возможностями профессионального развития. Поэтому в современной экономике важно различать занятость как факт участия в трудовой деятельности и достойный труд как качественное состояние занятости.

С экономической точки зрения достойный труд связан с продуктивностью, устойчивостью доходов и возможностью воспроизводства человеческого капитала. Работник должен не только получать доход, но и иметь возможность поддерживать и развивать свои знания, навыки, здоровье и профессиональный потенциал. С социальной точки зрения достойный труд предполагает защищенность, недискриминационный доступ к трудовым возможностям, соблюдение прав и участие работников в согласовании условий труда. С институциональной точки зрения он требует наличия правил, организаций и механизмов контроля, которые обеспечивают реализацию этих принципов на практике.

Цифровая трансформация усиливает значимость именно организационно-экономического подхода. Исследования алгоритмического управления показывают, что цифровые технологии способны не только координировать трудовые процессы, но и формировать новые режимы контроля, оценки и дисциплинирования работников [7, с. 114–132]. В более широком плане алгоритмы в организациях выступают как инструмент распределения, оценки и стимулирования труда, поэтому вопрос их прозрачности становится частью проблемы достойного труда [8, с. 366–410].

Новые формы занятости часто развиваются быстрее, чем правовые и статистические инструменты их регулирования. Например, платформенная занятость может создавать дополнительные источники дохода, но одновременно ставить вопрос о статусе работника, доступе к социальному страхованию, ответственности платформы, прозрачности алгоритмов распределения заказов и возможности защиты трудовых прав. В результате достойный труд становится не только вопросом социальной политики, но и вопросом качества экономической организации цифрового рынка труда.

В условиях цифровой экономики можно выделить три уровня достойного труда. Первый уровень образует базовое ядро: занятость, оплата труда, безопасность, социальная защита и трудовые права. Второй уровень включает цифровые условия труда: доступ к цифровой инфраструктуре, цифровые навыки, защиту данных, прозрачность цифрового управления и снижение цифрового неравенства. Третий уровень связан с институциональной координацией: согласованием действий государства, бизнеса, образовательной системы, профсоюзов, цифровых платформ и региональных органов управления.

Цифровая трансформация и вызовы качества занятости

Цифровизация рынка труда имеет двойственный характер. С одной стороны, она расширяет возможности трудоустройства. Электронные платформы, цифровые сервисы вакансий, дистанционные формы работы и онлайн-обучение позволяют быстрее соединять спрос и предложение труда. Работники получают больше информации о вакансиях, работодателях, условиях занятости и возможностях профессионального развития. Для регионов цифровые технологии могут снижать территориальные ограничения и открывать доступ к новым рынкам труда.

Первый вызов связан с формализацией занятости без достаточной социальной защищенности. Цифровые сервисы могут облегчать регистрацию трудовой активности, расширять каналы занятости и повышать прозрачность взаимодействия между работником и заказчиком. Однако сама по себе цифровая фиксация занятости не гарантирует достойного труда, если работник не получает доступа к социальному страхованию, профессиональному обучению, правовой защите и устойчивым доходам. Поэтому формализация новых форм труда должна сопровождаться институциональными гарантиями, а не ограничиваться только административным учетом трудовой активности.

Исследование J.B. Schor и соавторов показывает, что зависимость работников от платформ усиливает риски precariousности даже при сохранении внешней гибкости занятости [9, с. 833–861].

Второй вызов связан с цифровым неравенством. Доступ к цифровой занятости зависит от качества интернет-инфраструктуры, уровня образования, цифровых навыков, возраста, места проживания и отраслевой структуры экономики. Поэтому цифровая трансформация может усиливать различия между регионами и социальными группами. Для развивающихся стран этот риск особенно заметен, поскольку платформенный труд часто сочетает гибкость с низкой предсказуемостью доходов и ограниченным влиянием работника на правила выполнения заданий [10, с. 212–236].

Третий вызов касается алгоритмического управления. В цифровых платформах распределение заказов, оценка качества работы, рейтинг исполнителей и доступ к будущим заданиям часто зависят от алгоритмов. Если эти алгоритмы непрозрачны, работник не всегда понимает, почему он получает меньше заказов, теряет рейтинг или исключается из платформы. Практики работников, направленные на приспособление к предполагаемым требованиям алгоритма, описываются в современной литературе как «предвосхищающее соответствие» цифровым правилам платформы [11, с. 44–67].

Четвертый вызов связан со статистической невидимостью новых форм занятости. Официальная статистика традиционно фиксирует занятость, безработицу, заработную плату, отраслевую структуру и другие базовые показатели. Однако платформенная занятость, гибридные формы работы, множественная занятость, нестабильные доходы и цифровая зависимость работников требуют более тонких инструментов наблюдения. Без таких данных государственная политика может не видеть реальные проблемы качества труда.

Следовательно, цифровая трансформация требует расширения самого предмета регулирования рынка труда. Объектом политики должна быть не только занятость как количественный показатель, но и качество занятости как система экономических, социальных, цифровых и институциональных характеристик.

Структура организационно-экономического механизма обеспечения достойного труда

Организационно-экономический механизм обеспечения достойного труда в цифровой экономике представляет собой систему, в которой цели, субъекты, инструменты и показатели регулирования соединены в единую управленческую логику. Его главная задача состоит в том, чтобы обеспечить переход от фрагментарного реагирования на отдельные проблемы рынка труда к комплексному управлению качеством занятости.

Предлагаемый механизм включает три взаимосвязанных контура: базовый, цифровой и институционально-координационный. Каждый из них имеет собственное содержание, но они не могут эффективно функционировать изолированно друг от друга. В таблице 1 представлена структура такого механизма.

Таблица 1 – Структура организационно-экономического механизма обеспечения достойного труда¹

Контур механизма	Содержание	Основные инструменты	Ожидаемый результат
Базовый контур	Занятость, оплата труда, безопасность, социальная защита, трудовые права	Программы занятости; регулирование условий труда; охрана труда; социальное страхование	Повышение качества рабочих мест

¹ Составлено автором.

Контур механизма	Содержание	Основные инструменты	Ожидаемый результат
Цифровой контур	Цифровые навыки; платформенная занятость; цифровые сервисы; алгоритмическое управление	Обучение цифровым навыкам; регулирование цифровых платформ; защита данных; мониторинг цифрового неравенства	Адаптация работников к цифровой экономике
Институционально-координационный контур	Взаимодействие государства, бизнеса, работников, образования и платформ	Социальное партнерство; региональные программы; статистический мониторинг; межведомственная координация	Согласованное управление качеством занятости

Базовый контур отражает традиционные элементы достойного труда: продуктивную занятость, справедливую оплату, безопасность труда, социальную защиту, соблюдение трудовых прав и недискриминационный доступ к трудовым возможностям. Этот контур является основой всей системы, поскольку без него цифровизация может повысить технологическую эффективность, но не обязательно улучшить качество жизни работников.

Цифровой контур включает новые элементы, возникшие под влиянием цифровой трансформации. К ним относятся цифровая включенность населения, доступ к цифровым навыкам, регулирование платформенной занятости, защита персональных данных, прозрачность алгоритмического управления и снижение цифрового неравенства. Современные исследования платформенной занятости показывают, что ключевым вопросом становится не только наличие работы, но и степень зависимости работника от платформы, алгоритма и цифровых правил доступа к доходу [12, с. 35–54].

Институционально-координационный контур обеспечивает согласование действий субъектов рынка труда. Он включает государственные органы, работодателей, профсоюзы, образовательные организации, цифровые платформы, органы статистики и региональные институты развития. Его задача состоит в том, чтобы превратить отдельные меры поддержки занятости в устойчивую систему мониторинга, диагностики и управленческого воздействия. В обобщенном виде трехконтурная модель представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Трехконтурная модель организационно-экономического механизма обеспечения достойного труда²

Предложенная структура показывает, что достойный труд в цифровой экономике не может обеспечиваться только одним инструментом. Повышение заработной платы без развития цифровых навыков не решает проблему адаптации работников к новым требованиям. Регистрация самозанятости без

² Составлено автором.

социальной защиты не устраняет уязвимость занятых. Развитие цифровых платформ без прозрачных правил может привести к новым формам зависимости работников. Поэтому механизм должен быть комплексным.

Важным элементом механизма является система индикаторов. Она должна включать не только традиционные показатели рынка труда, но и цифровые параметры качества занятости. К традиционным индикаторам относятся уровень занятости, безработицы, оплаты труда, охват социальной защитой, условия труда и профессиональное обучение. К цифровым индикаторам можно отнести доступ к интернету, цифровые навыки работников, распространение дистанционной занятости, долю работников, использующих цифровые платформы, доступ к онлайн-обучению и наличие механизмов защиты данных. Логика такой диагностики представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Индикаторы диагностики достойного труда в цифровой экономике³

Блок диагностики	Возможные индикаторы	Управленческое значение
Экономическое качество занятости	Уровень занятости; устойчивость доходов; соотношение заработной платы и производительности	Оценка способности занятости обеспечивать устойчивый доход
Социальная защищенность	Охват социальным страхованием; соблюдение трудовых прав; безопасность труда	Выявление уязвимых групп работников
Цифровая включенность	Доступ к интернету; цифровые навыки; участие в онлайн-обучении	Оценка готовности работников к цифровой экономике
Новые формы занятости	Самозанятость; платформенная занятость; дистанционная работа	Определение зон нестабильности и правовой неопределенности
Институциональная координация	Наличие региональных программ; участие социальных партнеров; качество статистического мониторинга	Оценка способности институтов управлять изменениями рынка труда

Данная система индикаторов не претендует на завершенность. Ее значение состоит в том, что она задает направление перехода от узкого анализа рынка труда к оценке качества занятости в условиях цифровой трансформации. Для практического применения она может быть адаптирована к данным национальной статистики, административных источников, выборочных обследований и регионального мониторинга.

Качество труда не может измеряться только формальным наличием занятости. В цифровой экономике работник может быть постоянно включен в трудовую активность, но оставаться в зоне высокой нестабильности доходов и слабой социальной защищенности. Поэтому диагностика достойного труда должна фиксировать не только количество занятых, но и устойчивость условий их труда.

Прикладное значение механизма для региональной экономики Узбекистана

Для Узбекистана предложенный механизм может иметь прикладное значение в нескольких направлениях. Первое направление связано с развитием регионального мониторинга достойного труда. В условиях территориальной дифференциации важно оценивать не только общенациональные показатели, но и различия между регионами по занятости, оплате труда, цифровой инфраструктуре, доступу к обучению и социальной защите. Такой мониторинг позволит выявлять регионы, где цифровизация создает новые возможности, и регионы, где она может усиливать социально-экономические разрывы.

Второе направление связано с адаптацией политики занятости к новым формам труда. Самозанятость, дистанционная работа и платформенная занятость не должны рассматриваться только как способ расширения экономической активности населения. Они должны быть включены в более широкую систему обеспечения достойного труда. Это означает необходимость развития механизмов страхования, профессионального обучения, правового консультирования и учета нестабильности доходов.

Третье направление касается цифровых навыков. В цифровой экономике способность работника использовать технологии становится одним из условий доступа к качественной занятости. Поэтому программы занятости должны быть связаны не только с созданием рабочих мест, но и с повышением

³ Составлено автором.

цифровой грамотности, переобучением, поддержкой молодежи, женщин, работников старших возрастов и населения регионов с более слабой цифровой инфраструктурой.

Четвертое направление связано с усилением социального партнерства. В традиционной модели социальный диалог строится вокруг отношений между работниками, работодателями и государством. В цифровой экономике к этой системе фактически добавляются цифровые платформы и технологические посредники. Поэтому социальное партнерство должно постепенно расширяться и включать обсуждение правил платформенной занятости, прозрачности алгоритмов, условий доступа к заказам и механизмов разрешения трудовых споров.

Исследование А. Tassinari и V. Massarone показывает, что коллективная солидарность работников платформенной экономики может выступать ответом на нестабильность условий труда и ограниченность традиционных каналов представительства интересов [13, с. 237–258].

Пятое направление связано с совершенствованием статистического наблюдения. Новые формы занятости требуют более гибких инструментов учета. Для принятия управленческих решений важно понимать не только сколько людей занято, но и в каких условиях они работают, насколько устойчив их доход, имеют ли они социальную защиту, используют ли цифровые технологии и какие риски возникают в их трудовой деятельности.

Практическое применение модели в региональной экономике Узбекистана может быть организовано поэтапно. На первом этапе целесообразно определить региональные группы риска по параметрам занятости, цифровой доступности и социальной защищенности. На втором этапе необходимо сопоставить эти группы с программами профессионального обучения, поддержки самозанятых и развития цифровых сервисов трудоустройства. На третьем этапе модель может использоваться для оценки эффективности региональных мер: насколько они повышают устойчивость доходов, расширяют доступ к социальным гарантиям и уменьшают разрыв между цифровизацией экономики и качеством рабочих мест.

В этом отношении предложенная модель может использоваться как связующее звено между стратегическими целями цифровизации и социально-трудовой политикой. Она позволяет ставить вопрос не только о росте числа цифровых сервисов, но и о том, как эти сервисы влияют на качество рабочих мест, защищенность работников и устойчивость регионального развития. Подход, при котором технологические решения рассматриваются вместе с трудовыми гарантиями, соответствует современным исследованиям регулирования платформенного труда и роли алгоритмов в организации занятости [14, с. 1–190].

L.D. Cameron и H. Rahman раскрывают взаимосвязь между цифровым контролем и формами сопротивления работников в платформенной экономике, что подтверждает необходимость институционального учета интересов занятых в новых формах труда [15, с. 38–58].

Монографическое исследование J.B. Schor и соавторов показывает, что развитие экономики совместного потребления постепенно смещается в сторону платформенной коммерциализации труда, поэтому региональная политика занятости должна заранее учитывать социальные последствия цифрового посредничества [16, с. 1–264].

Заключение

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы и результаты непосредственно по теме организационно-экономического механизма обеспечения достойного труда в цифровой экономике.

Во-первых, уточнено, что достойный труд в цифровой экономике является не только социально-трудовой, но и организационно-экономической категорией. Его содержание включает занятость, оплату и социальную защиту, а также цифровую включенность работников, устойчивость доходов, прозрачность алгоритмического управления и институциональную защищенность новых форм занятости.

Во-вторых, выявлены ключевые вызовы цифровой трансформации для качества занятости: формализация трудовой активности без достаточных гарантий, цифровое неравенство, непрозрачность алгоритмического управления, статистическая невидимость платформенной и гибридной занятости, а также ограниченность коллективного представительства работников цифрового сектора.

В-третьих, предложена трехконтурная модель организационно-экономического механизма обеспечения достойного труда. Базовый контур отражает традиционные трудовые гарантии; цифровой контур фиксирует новые условия и риски занятости; институционально-координационный контур обеспечивает согласование действий государства, работодателей, работников, образовательных организаций, цифровых платформ и региональных институтов.

В-четвертых, определены направления практического применения модели в региональной экономике Узбекистана. Механизм может использоваться при разработке региональных программ занятости, мониторинге цифровой включенности работников, оценке новых форм занятости, развитии программ переобучения и адаптации социальной защиты к условиям цифровой экономики.

Научный результат статьи состоит в обосновании достойного труда как объекта комплексного организационно-экономического регулирования, объединяющего базовые трудовые гарантии, цифровые условия занятости и институциональную координацию субъектов рынка труда.

Практическое значение полученных результатов заключается в возможности применения предложенного механизма для региональной диагностики качества занятости, выявления цифровых и социальных рисков работников и разработки адресных мер по повышению устойчивости рынка труда в условиях цифровой трансформации.

Список литературы

1. Wood A.J., Graham M., Lehdonvirta V., Hjorth I. Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy // *Work, Employment and Society*. – 2019. – Vol. 33, No. 1. – P. 56–75.
2. Meijerink J., Keegan A. Conceptualizing human resource management in the gig economy: toward a platform ecosystem perspective // *Journal of Managerial Psychology*. – 2019. – Vol. 34, No. 4. – P. 214–232.
3. Vallas S., Schor J.B. What do platforms do? Understanding the gig economy // *Annual Review of Sociology*. – 2020. – Vol. 46. – P. 273–294.
4. Нурматов Д.Н., Недоспасова О.П. Генезис концепции достойного труда: от индустриализма к цифровой эпохе // *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. – 2025. – № 72. – С. 122–142.
5. Нурматов Д.Н. Методология достойного труда: эволюция, индикаторы и адаптация в эпоху цифровизации // *Векторы благополучия: экономика и социум*. – 2025. – Т. 53, № 4. – С. 300–307.
6. Нурматов Д.Н. Оценка состояния и тенденций достойного труда в Республике Узбекистан // *Уровень жизни населения регионов России*. – 2026. – Т. 22, № 1. – С. 74–86.
7. Duggan J., Sherman U., Carbery R., McDonnell A. Algorithmic management and app-work in the gig economy: a research agenda for employment relations and HRM // *Human Resource Management Journal*. – 2020. – Vol. 30, No. 1. – P. 114–132.
8. Kellogg K.C., Valentine M.A., Christin A. Algorithms at work: the new contested terrain of control // *Academy of Management Annals*. – 2020. – Vol. 14, No. 1. – P. 366–410.
9. Schor J.B., Attwood-Charles W., Cansoy M., Ladegaard I., Wengronowitz R. Dependence and precarity in the platform economy // *Theory and Society*. – 2020. – Vol. 49, No. 5–6. – P. 833–861.
10. Rani U., Furrer M. Digital labour platforms and new forms of flexible work in developing countries: algorithmic management of work and workers // *Competition & Change*. – 2021. – Vol. 25, No. 2. – P. 212–236.
11. Bucher E.L., Schou P.K., Waldkirch M. Pacifying the algorithm: anticipatory compliance in the face of algorithmic management in the gig economy // *Organization*. – 2021. – Vol. 28, No. 1. – P. 44–67.
12. Anwar M.A., Graham M. Between a rock and a hard place: freedom, flexibility, precarity and vulnerability in the gig economy in Africa // *Competition & Change*. – 2021. – Vol. 25, No. 2. – P. 237–258.
13. Tassinari A., Maccarrone V. Riders on the storm: workplace solidarity among gig economy couriers in Italy and the UK // *Work, Employment and Society*. – 2020. – Vol. 34, No. 1. – P. 35–54.
14. Aloisi A., De Stefano V. Your boss is an algorithm: artificial intelligence, platform work and labour. – Oxford: Hart Publishing, 2022. – 190 p.
15. Cameron L.D., Rahman H. Expanding the locus of resistance: understanding the co-constitution of control and resistance in the gig economy // *Organization Science*. – 2022. – Vol. 33, No. 1. – P. 38–58.

16. Schor J.B., Attwood-Charles W., Cansoy M., Carfagna L.B., Eddy S., Fitzmaurice C.J., Ladegaard I., Wengronowitz R. After the gig: how the sharing economy got hijacked and how to win it back. – Oakland: University of California Press, 2020. – 264 p.

References

1. Wood A.J., Graham M., Lehdonvirta V., Hjorth I. Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy // *Work, Employment and Society*. – 2019. – Vol. 33, No. 1. – P. 56–75.
2. Meijerink J., Keegan A. Conceptualizing human resource management in the gig economy: toward a platform ecosystem perspective // *Journal of Managerial Psychology*. – 2019. – Vol. 34, No. 4. – P. 214–232.
3. Vallas S., Schor J.B. What do platforms do? Understanding the gig economy // *Annual Review of Sociology*. – 2020. – Vol. 46. – P. 273–294.
4. Nurmatov D.N., Nedospasova O.P. Genezis koncepcii dostojnogo truda: ot industrializma k cifrovoj epohe // *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*. – 2025. – № 72. – S. 122–142.
5. Nurmatov D.N. Metodologiya dostojnogo truda: evolyuciya, indikatory i adaptaciya v epohu cifrovizacii // *Vektory blagopoluchiya: ekonomika i socium*. – 2025. – T. 53, № 4. – S. 300–307.
6. Nurmatov D.N. Ocenka sostoyaniya i tendencij dostojnogo truda v Respublike Uzbekistan // *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii*. – 2026. – T. 22, № 1. – S. 74–86.
7. Duggan J., Sherman U., Carbery R., McDonnell A. Algorithmic management and app-work in the gig economy: a research agenda for employment relations and HRM // *Human Resource Management Journal*. – 2020. – Vol. 30, No. 1. – P. 114–132.
8. Kellogg K.C., Valentine M.A., Christin A. Algorithms at work: the new contested terrain of control // *Academy of Management Annals*. – 2020. – Vol. 14, No. 1. – P. 366–410.
9. Schor J.B., Attwood-Charles W., Cansoy M., Ladegaard I., Wengronowitz R. Dependence and precarity in the platform economy // *Theory and Society*. – 2020. – Vol. 49, No. 5–6. – P. 833–861.
10. Rani U., Furrer M. Digital labour platforms and new forms of flexible work in developing countries: algorithmic management of work and workers // *Competition & Change*. – 2021. – Vol. 25, No. 2. – P. 212–236.
11. Bucher E.L., Schou P.K., Waldkirch M. Pacifying the algorithm: anticipatory compliance in the face of algorithmic management in the gig economy // *Organization*. – 2021. – Vol. 28, No. 1. – P. 44–67.
12. Anwar M.A., Graham M. Between a rock and a hard place: freedom, flexibility, precarity and vulnerability in the gig economy in Africa // *Competition & Change*. – 2021. – Vol. 25, No. 2. – P. 237–258.
13. Tassinari A., Maccarrone V. Riders on the storm: workplace solidarity among gig economy couriers in Italy and the UK // *Work, Employment and Society*. – 2020. – Vol. 34, No. 1. – P. 35–54.
14. Aloisi A., De Stefano V. Your boss is an algorithm: artificial intelligence, platform work and labour. – Oxford: Hart Publishing, 2022. – 190 p.
15. Cameron L.D., Rahman H. Expanding the locus of resistance: understanding the co-constitution of control and resistance in the gig economy // *Organization Science*. – 2022. – Vol. 33, No. 1. – P. 38–58.
16. Schor J.B., Attwood-Charles W., Cansoy M., Carfagna L.B., Eddy S., Fitzmaurice C.J., Ladegaard I., Wengronowitz R. After the gig: how the sharing economy got hijacked and how to win it back. – Oakland: University of California Press, 2020. – 264 p.

Статья поступила в редакцию: 19.06.2026

Статья принята к публикации: 04.07.2026

Received: 19.06.2026

Accepted: 04.07.2026

ФОРМИРОВАНИЕ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОЙ МОДЕЛИ СОВОКУПНОЙ ФАКТОРНОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Салихова Ирина Сергеевна^{1,2},
д-р экон. наук, профессор,
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru

Салихов Борис Варисович^{1,3},
д-р экон. наук, профессор,
e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru

Жуков Александр Олегович³,
д-р техн. наук, профессор,
e-mail: aozhukov@mail.ru

¹Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, г. Москва, Россия

²Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

³Экспертно-аналитический центр, г. Москва, Россия

В статье охарактеризовано содержание феномена междисциплинарности применительно к развитию совокупной факторной производительности (СФП). С учетом требований методологии системной парадигмы и императива многопредметности осуществлена декомпозиция исследования СФП. Показано четырехуровневое технологическое единство новой модели совокупной производительности факторов, представленное технологиями производства и использования человеческого, вещественного и природного капиталов. Обоснована необходимость обеспечения технологической непротиворечивости в системах воспроизводства и управления всех факторов производства. Создана общая схема функционирования, а также выявлены аттрактор и целевой функционал междисциплинарной модели СФП. Охарактеризована научная новизна данной модели, основанием которой является смещение аналитического вектора от макроэкономического уровня в сторону предприятий, при одновременной разработке научно-практических оснований функционирования интеллектуальных фирм. Предложен и верифицирован феномен корпоративной совокупной факторной производительности (КСФП), релевантный требованиям современной цифровой трансформации экономики. Исследована новая направленность развития междисциплинарной модели СФП с учетом требований расширенного воспроизводства инновационных технологических целостностей.

Ключевые слова: совокупная факторная производительность, человеческий капитал, системная парадигма, критический субъект, технологическая целостность, междисциплинарная модель совокупной факторной производительности, система технологических инноваций

DEVELOPING AN INTERDISCIPLINARY MODEL OF TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY IN THE MODERN ECONOMY

Salikhova I.S.^{1,2},
doctor of economics sciences, professor,
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru

Salikhov B.V.^{1,3},
doctor of economics sciences, professor,
e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru

Zhukov A.O.³,

doctor of technical sciences, professor,

e-mail: aozhukov@mail.ru

¹Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

²Moscow Witte University, Moscow, Russia

³Expert-analytical center, Moscow, Russia

The article examines the interdisciplinary phenomenon in the context of total factor productivity (TFP). Drawing on the system paradigm and the principle of multi-subjectivity, the study breaks TFP down into its analytical components. It presents a four-level technological framework for a new TFP model, comprising the technologies for producing and utilizing human, physical, and natural capital. The study substantiates the need for technological consistency across the reproduction and management systems of all production factors. It develops a general operational framework for the model and identifies its attractor and target function. The scientific novelty of the model lies in shifting the analytical focus from the macroeconomic level to the enterprise level, while simultaneously building a scientific and practical foundation for the functioning of knowledge-intensive firms. The phenomenon of corporate total factor productivity (CTFP) is proposed and verified as relevant to the digital transformation of the economy. Finally, the study explores a new direction for the interdisciplinary TFP model, taking into account the requirements for expanded reproduction of innovative technological systems.

Keywords: total factor productivity, human capital, system paradigm, critical subject, technological integrity, interdisciplinary model of total factor productivity, system of technological innovations

Введение

Актуальность темы определяется тем, что общее нарастание сложности в системе современных социально-экономических отношений закономерно обуславливает необходимость поиска новых форм и способов релевантной высокоэффективной рефлексии существующих и возможных проблем. В связи с этим, с экономической точки зрения объективируется потребность повышения производительности труда, выступающей как функция совокупности и целостности всех факторов производства. Известно, что интегратором этих факторов безальтернативно является человеческий капитал, обеспечивающий расширенное воссоздание всего перечня, в том числе технологических инноваций. Данную функцию человеческого капитала еще много лет назад отметил еще Дж. Кейнс, подчеркнув, что «предпочтительнее рассматривать труд, включая, конечно, личные услуги предпринимателя и его помощников, как единственный фактор производства, действующий при наличии технологии, природных ресурсов, производственного оборудования и эффективного спроса»¹.

В свете сказанного, именно человек, как собственник своих знаний и компетенций, является основанием актуализации междисциплинарности и многопредметности современного исследования проблем повышения производительности труда. Очевидно, что онтология феномена междисциплинарности заключается, прежде всего, в императиве актуализации и последующего использования всего реального богатства человека как известного «сущего всеединого»², в котором концентрируются далеко не только собственно экономические знания и компетенции, непосредственно определяющие качественную целостность воспроизводимых благ, но и множество других эндогенных условий и факторов, обеспечивающих направленность, скорость, мотивацию, креативность, социальную ответственность хозяйственной деятельности. Отсюда, в рамках поиска путей повышения производительности труда, междисциплинарная модель СФП, основанием которой выступает человеческий капитал, может определяться как некий инновационный конструкт, в котором наиболее полно учитываются положения и выводы многих исследовательских предметных «областей и полей».

В свете сказанного, цель статьи заключается в выявлении и обосновании междисциплинарного концепта СФП в современных условиях как императивного и системного инструмента высокоэффек-

¹ См.: Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. – Москва: Гелиос АРВ, 2002. – С. 201.

² См.: Соловьев В. Философское начало цельного знания. – Минск: Харвест, 1999. – 912 с.

тивной рефлексии всех форм и видов нарастания сложности. Достижение названной цели предполагает постановку и решение примерного контура следующих задач. Во-первых, необходимо определить сущность и охарактеризовать содержание феномена междисциплинарности, применительно к качественной целостности СФП, а также декомпозировать многопредметность исследовательского пространства с учетом требований методологии системной парадигмы. Во-вторых, следует разработать общую схему, выявить целевой функционал и показать научную новизну междисциплинарной модели СФП. В-третьих, важно исследовать общую направленность развития данной модели с учетом требований формирования системного единства факторов производства как рефлексии расширенного воссоздания инновационных технологических целостностей.

Системная парадигма в формировании междисциплинарной модели совокупной производительности факторов

Резонно полагать, что современный человеческий капитал может стать действительным мощным и динамическим источником неуклонного роста производительности труда лишь в том случае, если *будет мобилизован целиком, именно как качественная целостность*, представляющая собой органическое единство неэкономических и экономических, врожденных и благоприобретенных, свойств и характеристик, обеспечивающих не только ожидаемые потребительские свойства конечного продукта, но также *осмысленность, социальную значимость, природную непротиворечивость, нравственность и эстетику* хозяйственной деятельности³, конкретно фиксируемой в производительности труда как обобщенном результате созидательного взаимодействия всех соответствующих факторов. Таким образом, *суть междисциплинарности* в исследовании СФП заключается в императиве наиболее полного использования глубинного творчески-трудового потенциала, прежде всего, личности как уникального индивида и, далее, корпоративных и иных сообществ таких индивидов, в воспроизводстве полезных (ценных, востребованных и др.) экономических благ.

Содержание междисциплинарности, предполагаемой к формированию модели СФП, резонно рассматривать, прежде всего, в проектном, объектном, процессном и средовом ключе, что соответствует требованиям методологии системной парадигмы [1]. *Проектное содержание междисциплинарности* заключается, как минимум, в трех интегральных аспектах или блоках проблем. Во-первых, речь идет об «участии» всего перечня учебных дисциплин, а также различных форм обмена-общения, формирующих и воссоздающих *общий человеческий капитал*, в котором кристаллизуется его ценностно-смысловое качество, как таковое отношение человека к творчески-трудовой деятельности, понимание его роли и места в социуме. Здесь же определяется содержание креативно-интеллектуальной экологии (деятельностное предназначение личности как индивида, а также любого коллективного субъекта в рамках трансцендентной функции К.Г. Юнга⁴). Созидательное предназначение общего человеческого капитала заключается в формировании и развитии его креативно-интеллектуального качества, причем на любом уровне становления и развития данного капитала.

Во-вторых, резонно также выделить *специфический человеческий капитал*, формирующийся в рамках уже названной творчески-трудовой экологии и целенаправленно предназначенный для создания конечной продукции с заранее заданными свойствами и параметрами. Данная форма капитала воссоздается для производительного, причем высокоэффективного потребления с целью создания конечных продуктов, *ноосферное качество* которых всецело определяется проектной формой общего человеческого капитала. В-третьих, следует также сказать об *эндогенном или нанокогнитивном человеческом капитале* каждого индивида⁵, который представляет собой его «когнитивный реактор», воссоздающий систему передаваемых и непередаваемых неявных знаний, как онтологию «креативности как радиоактивности»⁶. Очевидно, что высокая эффективность СФП имеет шанс быть таковой лишь в

³ См.: Булгаков С.Н. Философия хозяйства. – Москва: ТЕРРА-Книжный клуб, 2008. – 352 с.

⁴ См.: Юнг К.Г. Об энергетике души / пер. с нем. В. Бакусева. – Москва: Академический проект: Фонд «Мир», 2010. – 297 с.

⁵ Клейнер Г.Б. Наноэкономика // Вопросы экономики. – 2004. – № 12. – С. 70–94.

⁶ Маслоу А. Мотивация и личность: пер. с англ. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 352 с.

условиях комплементарного (взаимодополняющего) и когерентного (резонансного) единства названных релевантных проектных форм, которые, в свою очередь, требуют своего расширенного и более целенаправленного и осмысленного воспроизводства.

Объектное содержание междисциплинарности в сфере развития СФП заключается отнюдь не в известных ее элементах, зафиксированных в рамках модели-формулы Кобба – Дугласа, а в бытии собственников человеческого капитала разного уровня. В данном исследовании априори предполагается, что вещественный капитал и любые технологии есть функция человеческого капитала. Кроме того, существующая модель СФП не включает в свой состав элементы природного капитала, что едва ли правомерно, учитывая растущую значимость в экономической деятельности не только земли, но и других форм бытия окружающей природы (климат, вода, атмосферный воздух и др.). Именно человек является создателем всех элементов капитала, начиная с самого себя и заканчивая вещественной и природной формами (здесь вполне резонно несколько абстрагироваться от того обстоятельства, что сам человек является одновременно результатом эволюции природы, а также ее частью).

В свете сказанного, необходимо отметить *собственников индивидуального, корпоративного, регионального и национального и др. креативно-интеллектуального человеческого капитала*, причем как эндогенного, так и экзогенного капитала соответствующих знаний и компетенций. Эндогенный капитал, особенно и изначально именно индивидуальный, представляет собой систему знаний и компетенций, являющихся факторами производства *знаний и компетенций о том, как самостоятельно воспроизводить новые знания и компетенции*. Очевидно, что здесь имеются в виду собственные *технологии* (пути, способы, механизмы, инструменты, эндогенные институты и др.) как таковой познавательной деятельности, скорость и интенсивность которой всецело определяется множеством психических процессов, свойств и состояний конкретного субъекта познания. Особый интерес, далее, представляет собой корпоративный эндогенный человеческий капитал, характеризующий знания и способности конкретной организации к саморазвитию, самообучению⁷ и самоорганизации (антидиссипации) [2], особенно в условиях трансформации обычных предприятий в интеллектуальные фирмы [3].

Экзогенный креативно-интеллектуальный капитал субъекта любого уровня, от индивида до общества в целом, представляет собой систему знаний и компетенций, используемых для воссоздания соответствующих знаний и компетенций о том, как производить конкретные полезные конечные продукты. При этом речь идет, как минимум, о двух интегральных типах таких продуктов: во-первых, это конкретные элементы вещественного и природного капиталов (параметр K в формуле Кобба – Дугласа), что и фиксирует производный характер названных форм общего производительного капитала от человеческих знаний и компетенций. Во-вторых, это огромное многообразие конечных продуктов потребительского назначения, объемы и динамика востребованности которых предопределяются рыночным спросом, а также государственными заказами и одноименными закупками.

Именно разное качество экзогенного креативно-интеллектуального капитала субъекта экономики определенного уровня определяет и разное качество воссоздаваемых объектов интеллектуальной собственности, а также одноименных вещественных и невещественных активов. Хорошо известно, что есть не только обычные работники, но и мастера «золотые руки»; существуют в экономике не только отстающие предприятия с архаичной культурой управления и производства, но и интеллектуальные фирмы; есть прогрессивные и отстающие отрасли и сектора экономики; существуют «экономика денег» и «экономика хлеба» и т.д. На национальном уровне резонно выделить страны, лучше всех создающие вооружение и военную технику (Россия, Израиль, США), электронную продукцию и цифровые технологии (Южная Корея, Тайвань, Китай, США) и др.

Процессное содержание междисциплинарности в рамках модели СФП непосредственно характеризуется императивом *сквозной технологической целостности* [4] при оптимизации использования соответствующих приложений искусственного интеллекта (ИИ) [5]. В названной модели должно иметь место, как минимум, четырехуровневое технологическое единство. Первый уровень должен быть представлен *прогрессивными технологиями воспроизводства человеческого капитала*. Здесь давно необхо-

⁷ Салихова И.С. Императивы формирования самообучающейся организации в экономике знаний: монография. – Москва: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте, 2017. – 160 с.

димо обновлять формы и способы воссоздания данного капитала, с целевым функционалом в качестве *дивергентного мышления*, и об этом идет серьезный дискурс в релевантной литературе [6]. Второй уровень в известной степени является функцией первого уровня и заключается в разработке и реализации в хозяйственной действительности *новейших технологий производства вещественного и природного капиталов*. Понятно, что эффективность СФП здесь непосредственно определяется соответствием и взаимодополняемостью технологических «горизонтальных» форм: все факторы производства должны воссоздаваться примерно на равном технологическом уровне.

Третий уровень можно характеризовать как *технологически комплементарный*, призванный обеспечить в том числе *цифровое единство* всех технологических цепочек и сфер воспроизводства факторов производства. Смысл заключается в формировании технологической непротиворечивости в системах воспроизводства всех элементов производительного капитала, что является основанием *технологической целостности конечных продуктов*. Четвертый уровень процессного содержания рассматриваемой междисциплинарности состоит в формировании и развитии релевантного уровня *технологий управления в сфере обеспечения органической целостности всех факторов производства в рамках СФП*. Глубинным основанием высокой эффективности данного уровня является требуемое качество управленческих знаний и компетенций соответствующих собственников человеческого капитала. Интегральная функция этих знаний и компетенций заключается в осуществлении непрерывного *институционального предпринимательства* на всех уровнях хозяйственных отношений.

Средовое содержание междисциплинарности в сфере формирования и развития СФП определяется в основном качеством социокультурных и социально-экономических практик обмена-общения и обмена деятельностью, то есть неограниченным множеством отношений, являющихся фактором воссоздания требуемых институциональных инноваций [7], как в системе формальных норм, так и в рамках неформальных ограничений. В данном случае подсистема среды играет роль комплексного мотиватора факторной производительности в том случае, если действующие институты *реально обеспечивают макроэкономическую стабильность* посредством, прежде всего, инвестиций в систему становления доверительных отношений на всех уровнях хозяйственных взаимодействий. Применительно к современной отечественной экономике, особое место занимает антиинфляционная политика денежного регулятора, а также профилактика вызовов и угроз геоэкономического и геополитического содержания.

Общая схема и научная новизна междисциплинарной модели совокупной факторной производительности

Драйвером обеспечения технологической целостности в рамках СФП является защищенный собственник либо субъект, уполномоченный реальным собственником факторов производства (такой субъект может быть назван *критическим субъектом*). На уровне предприятия таковым является собственник и/или совет директоров, уполномоченные управляющие, топ-менеджеры и другие лица, принимающие решения. На уровне государства (регионов, макрорегионов) такими субъектами являются соответствующие должностные лица, непосредственно ответственные за эффективность производства и реализацию социально-экономической политики. В любом случае, речь идет об *институциональных предпринимателях, имеющих способность и возможность расширенно воссоздавать институциональные инновации*. Главное здесь заключается в формировании способности сочетать, оптимизировать инклюзивные институты «снизу» и экстрактивные институты «сверху»⁸, без чего построить высокоэффективное взаимодействие факторов производства (в рамках СФП) не представляется возможным.

При этом междисциплинарный аспект становления и развития таких институциональных предпринимателей определяется императивом формирования у них таких качеств, как способность к *лидерскому (пассионарному) управлению при потребности к непрерывному самообучению, глубокие знания в сфере обучения и воспитания творческих навыков у всех сотрудников, умение выстраивать прочные доверительные отношения в рамках организации, наличие стратегического мышления при одно-*

⁸ Полтерович В.М. К общей теории социально-экономического развития. Часть 1. География, институты или культура? // Вопросы экономики. – 2018. – № 11. – С. 5–27.

временной способности видеть главное «здесь и сейчас», навыки формирования высокоэффективных форм обмена-общения и обмена деятельностью, обладание духом новаторства и др. С точки зрения становления современного, именно мобилизационного инварианта развития отечественной экономики, данный критический субъект должен быть способен к высокоэффективной мобилизации своих духовно-нравственных, а также творчески-трудовых сил и способностей для решения срочных задач в сфере определенной, быстрой и результативной концентрации экономических и иных ресурсов.

Центром тяжести или системным аттрактором междисциплинарной модели СФП все более становится современная интеллектуальная (возможно, креативно-интеллектуальная) фирма [3], представляющая собой именно междисциплинарную системно-интеграционную форму как органическую целостность ментальной, культурной, социальной, институциональной, технологической и др. подсистем⁹. При всей выраженной дискуссионности в сфере верификации явления «интеллектуального» в современной экономике [8], безальтернативным должно оставаться научно-практическое обеспечение приоритета «живого» знания, по отношению к «неживому», то есть инкапсулированному знанию [9], в рамках современной интеллектуальной фирмы. Это тем более важно в условиях ускоренного и масштабного внедрения в современную хозяйственную действительность технологий и приложений искусственного интеллекта (ИИ) [10]. В связи с этим, есть немалый потенциал научно-практической эффективности от некоторого смещения вектора дискуссий от макроэкономического исследования проблем СФП – к уровню первичного хозяйственного звена или предприятия. Очевидно, что в общей междисциплинарной модели СФП именно данное первичное звено должно стать основанием общей исследовательской программы, что, между прочим, окажет повышательное влияние на востребованность креативно-интеллектуального капитала в экономике в целом.

Целевым функционалом междисциплинарной модели СФП, причем теперь уже и в том числе корпоративной совокупной факторной производительности (КСФП), является существенное возрастание уровня и объема спроса на креативно-интеллектуальный человеческий капитал, а в его рамках – на новейшие технологические знания и компетенции, причем по всей «цепочке»: от технологий воспроизводства человеческого капитала (общего, специального и индивидуального) до соответствующих технологий расширенного воспроизводства конечных продуктов инноваций (продуктов производственного и личного потребления). Общая схема междисциплинарной модели совокупной факторной производительности показана на рисунке 1.

Научная новизна предложенной модели заключается, во-первых, в смещении исследовательского и, следовательно, функционального «центра тяжести» от общих рассуждений и форм СФП в сторону корпоративного уровня, при одновременной разработке теории и практических оснований функционирования интеллектуальных фирм как первичных звеньев современной экономики, призванных к высокоэффективному воспроизводству инноваций в условиях цифровой трансформации, нарастающей открытости хозяйственных отношений и множества существующих, а также ожидаемых форм нарастания сложности. Таким образом, новое предметное «поле» в рамках одновременно современного предприятия и СФП, может характеризоваться как корпоративная совокупная факторная производительность (КСФП) с приоритетным участием интеллектуальных фирм.

Далее, во-вторых, новым является вывод о формировании критического субъекта, призванного обеспечить функциональную совокупную (скорее, системную) технологическую целостность в рамках СФП и КСФП, представляющую собой органическое единство «системы технологий», фиксирующих названную технологическую целостность при воспроизводстве одновременно каждого фактора современного производства, а также технологическое единство их взаимосвязанного функционирования при производстве конечных продуктов. Таким образом, примерно равный технологический уровень, как создания факторов производства, так и технологического обеспечения их целевого использования, позволяет рассчитывать на возникновение технологической эмерджентной эффективности.

Наконец, в-третьих, концепция КСФП объективно нацеливает на новый взгляд на роль и место малого и среднего бизнеса (МСБ) в общей системе повышения эффективности корпоративной факторной производительности. Все более очевидно, что требуется активизация механизмов инсти-

⁹ Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. – Москва: Экономика, 2007. – 204 с.

туционального предпринимательства, призванного воссоздавать благоприятные «правила игры» для МСБ, тем более что именно в данном секторе регионального и национального хозяйства могут устойчиво, длительно и расширенно воспроизводиться когнитивные, технологические и продуктовые инновации. Резонно полагать, что для решения данной задачи необходим целенаправленный трансфер от государственно-олигархической модели отечественного капитализма в сторону его классической формы, основанной на системе свободной конкуренции, то есть без «поражения в правах» тех субъектов рынка, которые «мешают» действующей системе «патрон-клиентских» отношений в отечественной экономике.



Рисунок 1 – Общая схема междисциплинарной модели совокупной факторной производительности¹⁰

¹⁰ Составлен авторами.

Трансформация совокупной факторной производительности в систему технологических инноваций

Таким образом, интегральным результатом проведенного исследования может быть предполагаемый к разработке феномен *системы технологических инноваций* (СТИ), представляющей собой динамическую сеть агентов, взаимодействующих в рамках определенного уровня воспроизводственных отношений (возможно, конкретной экономической индустриальной зоне), а также участвующих в создании, распространении и использовании новых технологий посредством использования релевантных институциональных (формальных и неформальных) систем. Данный феномен вполне может быть результатом трансфера *совокупности* производственных факторов в *систему* технологических инноваций, представляющей собой сознательно воссоздаваемое множество сетей акторов и институтов, совместно и комплементарно действующих в определенной технологической области и вносящих вклад в генерацию, диффузию и использование вариантов новых технологий. Причем это имеет место как в сфере создания высокоэффективных факторов производства, так и в области технологического обеспечения эмерджентной эффективности их целостного использования.

Важнейшими элементами СТИ, как и любой другой инновационной системы, являются: а) четко фиксируемая *область знаний и технологий*, предполагаемых к использованию для создания новых когнитивных форм и технологических инноваций; б) конкретные *акторы* или участники инновационной деятельности, имеющие определенный статус, уровень профессиональной подготовки, ценностно-смысловые и ментальные установки и др.; в) неограниченное множество *сетей контактов* данных акторов, обеспечивающих плотность и интенсивность обмена-общения и обмена творчески-трудовой деятельностью; г) существующая *институциональная среда* (*система формальных и неформальных институтов*), обеспечивающая скорость и требуемую эффективность транзакций, а также координирующая и регулирующая все системы взаимодействий акторов на всех уровнях. Очевидно, что в общей модели СТИ ключевая роль отводится соответствующим *процессным функциям*, непосредственно влияющим на создание, развитие, распространение и использование новых технологий как основания расширенного воспроизводства множества продуктивных инноваций (таблица 1).

Таблица 1 – Процессные функции СТИ, непосредственно влияющие на создание, развитие, распространение и использование новых технологий [11]

Системные функции	Примерные индикаторы функциональности
Мобилизация ресурсов для технологических инноваций (технологическая мобилизация)	Наличие и мобильность релевантного человеческого капитала (квалифицированных управленцев, исследователей, специалистов и др.); возможности кредитного и инвестиционного обеспечения исследовательской и внедренческой деятельности; качество социальной и научно-производственной инфраструктуры; растущие возможности институциональной среды; требуемые элементы вещественного и природного капитала и др. <i>Здесь действует механизм «обучения путем поиска и анализа границ технологической мобилизации»</i>
Развитие систем явного и неявного нового технологического знания (когнитивная мобилизация)	Реальность «критической массы» множества релевантных научных исследований; наличие качественной научно-технической экспертизы (экспертного знания); системы технико-экономического обоснования; потенциал университетской науки и образования; наличие и рост числа научно-исследовательских и технологических проектов, а также лабораторных экспериментов; тематические научные отчеты и соответствующие научные публикации; рост числа зарегистрированных и востребованных патентов на объекты интеллектуальной собственности; динамика инвестиций в НИОКР и др. <i>Здесь действует механизм «обучения посредством творческого поиска»</i>
Распространение нового знания (цифровая мобилизация)	Возможности широкого использования цифровых платформ для высокоэффективного обмена-общения; научные семинары и научно-практические конференции; различные партнерства и творческие встречи; альянсы и совместные проекты; оценка уровня доверительных отношений среди акторов СТИ и др. <i>Здесь используются механизмы «обучения посредством взаимодействия» и «обучения путем использования новых знаний и технологий»</i>
Руководство научно-техническим поиском (институциональная мобилизация)	Процессное «подкрепление» обмена-общения и обмена творчески-трудовой деятельностью всех акторов СТИ новыми (оперативными) нормативными положениями, включающими директивы, законы, постановления, стандарты качества и др.; формирование позитивных ожиданий у акторов и участников будущего рынка посредством соответствующих публикаций, пресс-релизов; создание новых цифровых и иных сетевых форм взаимодействия и др. <i>Здесь действует механизм «обучения путем поиска и верификации релевантных управленческих решений»</i>

Предпринимательская деятельность (мобилизация)	Наличие в регионе венчурных фирм и, соответственно, предпринимателей, способных к созданию технологических инноваций; анализ релевантных коммерческих проектов и стартапов; оценка качества проведенных экспериментов и демонстраций; наличие деловой среды, соответствующей императивам данной креативной творчески-трудовой деятельности и др. <i>Здесь используется механизм «обучения в процессе деятельности»</i>
Возможности и перспективы рынка новых технологий (рыночная мобилизация)	Анализ емкости и динамики рынка предполагаемой новой продукции (новых технологий), с учетом общей деловой среды и защиты прав собственности; верификация и использование результатов исследования ценовой политики государства и региональных властей; наличие целевых программ регулирования, планирования и стимулирования технологических региональных стартапов; налоговые льготы, квоты, государственные закупки новых технологий и др. <i>Здесь действует механизм «обучения путем тестирования рыночных возможностей»</i>
Механизмы управленческой легитимности (политэкономическая мобилизация)	Наличие инструментов продвижения новых технологий различными организациями, а также правительством (центральным и региональным) в виде премий, призов, конкурсов и др.; анализ наличия и «переговорной силы» групп специальных интересов, а также «коалиций для инноваций»; возможности для лоббистской деятельности в регионе и/или моногороде; перспективы использования средств массовой информации для легитимации новых технологий в регионе, стране и др.

Очевидно, что формирование и развитие СТИ является многоплановой, многоуровневой и, естественно, междисциплинарной задачей, решение которой требует системной трансформации действующих релевантных условий и факторов, влияющих на динамику технологических инноваций. При этом в релевантной литературе как таковая трансформация вполне резонно «рассматривается в более широком историческом, географическом, институциональном, политическом, технологическом и социальном контексте» [12, с. 100], что и предопределяет необходимость именно много- и междисциплинарного подхода к обеспечению расширенного воспроизводства технологических инноваций как основания одноименных суверенитета и безопасности нашей страны в условиях нарастания сложности.

Заключение

Таким образом, междисциплинарный подход к исследованию СФП призван актуализировать поиск новых форм и способов повышения эффективности *производства и использования* факторов производства. При этом основным «абсорбентом» междисциплинарных элементов здесь является человеческий капитал, поскольку современная экономика объективно предопределяет *мобилизацию* не только собственно производственных знаний и компетенций каждой личности и/или корпоративных сообществ, но и всей *качественной целостности человека*, как носителя огромного и постоянного растущего перечня и объема человеческих созидательных свойств и качественных характеристик. Интегральный смысл сказанного заключается в том, что в любом воссоздаваемом продукте (знание, технология, конечный потребительский продукт и др.), человек участвует целиком, объективируя в конечном результате не только профессиональные знания и компетенции, но также ценностно-смысловые и ментальные установки, свои психические свойства и состояния, мировоззренческие концепты и весь жизненный опыт.

В связи с этим, резонно полагать, что, с точки зрения повышения эффективности современной отечественной как таковой и, особенно, мобилизационной экономики, критическое значение имеют одновременно *новейшие технологии расширенного воспроизводства креативно-интеллектуальной формы человеческого капитала, а также условия и факторы, обеспечивающие устойчивый рост уровня и объема спроса на данный капитал*. Очевидно, что это требует качественно новой модели социально-экономического развития страны, основанной на таких «правилах о правилах» и «правилах игры», где критическим аттрактором является реальная защита прав и свобод личности как уникального индивида, а системным критическим субъектом выступает правовое государство, представляющее собой известный «продукт согласия» личностей как членов гражданского общества¹¹. Применительно к отечественной экономике, важнейшим основанием и фактором междисциплинарности является обе-

¹¹ См.: Бьюкенен Джеймс М. Сочинения. Т. 1. – Москва: Таурус Альфа, 1997. – 560 с.

спечение справедливости всей системы творчески-трудовых взаимодействий, поскольку именно «справедливость составляет нечто великое в гражданском обществе: хорошие законы ведут к процветанию государства, а свободная собственность есть основное условие его блеска»¹².

Список литературы

1. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития. – Москва: Научная библиотека, 2021. – 746 с.
2. Евстигнеева Л.П., Евстигнеев Р.Н. Экономика как синергетическая система. – Москва: ЛЕНАНД, 2023. – 272 с.
3. Клейнер Г.Б. Интеллектуальная теория фирмы // Вопросы экономики. – 2021. – № 1. – С. 73–98.
4. Ружанская Л.С., Кузык М.Г., Симачев Ю.В., Федюнина А.А. Факторы применения сквозных цифровых технологий: вызовы для российских производителей // Вопросы экономики. – 2023. – № 9. – С. 5–29.
5. Миронов В.В., Кузнецов А.О. Цифровизация как детерминанта выбора экономической политики: российские реалии и мировой опыт // Вопросы экономики. – 2024. – № 4. – С. 38–70.
6. Аuzан А.А., Мальцев А.А., Курдин А.А. Российское экономическое образование: образ ближайшего будущего // Вопросы экономики. – 2023. – № 10. – С. 5–27.
7. Трубицын Д.В. Институты, индивиды и отношения в процессе модернизации // Вопросы экономики. – 2020. – № 12. – С. 125–141.
8. Салихов Б.В., Салихова И.С. Онтология интеллектуального капитала как основа созидательной деятельности экономических агентов в современном хозяйстве // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 1 (44). – С. 16–24.
9. Мальцев В.В., Юданов А.Ю. Теория фирмы и феномен инкапсуляции знания // Вопросы экономики. – 2024. – № 1. – С. 115–136.
10. Стребков Д.О. Влияние искусственного интеллекта на креативные индустрии: страхи и опасения фрилансеров // Вопросы экономики. – 2024. – № 10. – С. 110–128.
11. Абрамов А.Е., Джаохадзе Е.Д., Радыгин А.Д., Чернова М.И. Совокупная факторная производительность российских компаний: оценки, тренды и факторы динамики // Вопросы экономики. – 2023. – № 11. – С. 5–28.
12. Невзорова Т.А., Кучеров В.Г. Концепция технологической инновационной системы: основные положения и возможности // Вопросы экономики. – 2022. – № 5. – С. 99–120.

References

1. Klejner G.B. Sistemnaya ekonomika: shagi razvitiya. – Moskva: Nauchnaya biblioteka, 2021. – 746 s.
2. Evstigneeva L.P., Evstigneev R.N. Ekonomika kak sinergeticheskaya sistema. – Moskva: LENAND, 2023. – 272 s.
3. Klejner G.B. Intellektual'naya teoriya firmy // Voprosy ekonomiki. – 2021. – № 1. – S. 73–98.
4. Ruzhanskaya L.S., Kuzyk M.G., Simachev Yu.V., Fedyunina A.A. Faktory primeneniya skvoznykh cifrovyykh tekhnologij: vyzovy dlya rossijskikh proizvoditelej // Voprosy ekonomiki. – 2023. – № 9. – S. 5–29.
5. Mironov V.V., Kuznecov A.O. Cifrovizaciya kak determinanta vybora ekonomicheskoy politiki: rossijskie realii i mirovoj opyt // Voprosy ekonomiki. – 2024. – № 4. – S. 38–70.
6. Auzan A.A., Mal'cev A.A., Kurdin A.A. Rossijskoe ekonomicheskoe obrazovanie: obraz blizhajshego budushchego // Voprosy ekonomiki. – 2023. – № 10. – S. 5–27.
7. Trubicyn D.V. Instituty, individy i otnosheniya v processe modernizacii // Voprosy ekonomiki. – 2020. – № 12. – S. 125–141.
8. Salihov B.V., Salihova I.S. Ontologiya intellektual'nogo kapitala kak osnova sozidatel'noj deyatel'nosti ekonomicheskikh agentov v sovremennom hozyajstve // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. – 2023. – № 1 (44). – S. 16–24.
9. Mal'cev V.V., Yudanov A.Yu. Teoriya firmy i fenomen inkapsulyacii znaniya // Voprosy ekonomiki. – 2024. – № 1. – S. 115–136.

¹² Гегель Г.В.Ф. Философия права. – Москва: Мысль, 1990. – С. 264.

10. *Strebkov D.O.* Vliyanie iskusstvennogo intellekta na kreativnye industrii: strahi i opaseniya frilanserov // *Voprosy ekonomiki*. – 2024. – № 10. – S. 110–128.
11. *Abramov A.E., Dzhaohadze E.D., Radygin A.D., Chernova M.I.* Sovokupnaya faktornaya proizvoditel'nost' rossijskih kompanij: ocenki, trendy i faktory dinamiki // *Voprosy ekonomiki*. – 2023. – № 11. – S. 5–28.
12. *Nevzorova T.A., Kuchеров V.G.* Konceptiya tekhnologicheskoy innovacionnoj sistemy: osnovnye polozheniya i vozmozhnosti // *Voprosy ekonomiki*. – 2022. – № 5. – S. 99–120.

Статья поступила в редакцию: 16.02.2026

Received: 16.02.2026

Статья принята к публикации: 09.03.2026

Accepted: 09.03.2026

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ В СИСТЕМЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Александрова Людмила Алексеевна¹,

e-mail: laa_33@mail.ru

¹Научно-исследовательский центр информатизации Министерства иностранных дел
Российской Федерации, г. Москва, Россия

Статья посвящена исследованию инновационного потенциала трёхстороннего взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и некоммерческих организаций в региональной экономике. Предметом исследования является инновационный потенциал данного взаимодействия, включающий механизмы, методы и инструменты его формирования, оценки и реализации для достижения социально-экономических эффектов. Актуальность исследования определяется возрастанием социальных обязательств регионов, ограниченностью бюджетных ресурсов и недостаточной стабильностью действия традиционных механизмов поддержки некоммерческого сектора. В работе использованы методы теоретического анализа, систематизации и моделирования. Автором обосновано, что трёхстороннее взаимодействие представляет собой самостоятельную организационно-экономическую модель, позволяющую переводить социальные задачи в формат воспроизводимой экономической деятельности. Разработана структурная модель реализации потенциала, включающая целевой, ресурсный, организационный, финансовый, результативный и оценочный блоки. Предложен принцип оценки совокупного эффекта как суммы бюджетно-управленческого, коммерческого эффектов, прироста доходов некоммерческих организаций и социально-экономического эффекта для населения. Модель позволяет каждому участнику получить измеримые выгоды: государству – снизить нагрузку на бюджет, бизнесу – обеспечить возврат инвестиций, некоммерческим организациям – сформировать стабильную доходную базу.

Ключевые слова: трехстороннее межсекторное взаимодействие, межсекторное социальное партнерство, инновационный потенциал, некоммерческие организации, финансовая устойчивость НКО, социально значимые услуги, региональная экономика

INNOVATIVE POTENTIAL IN THE SYSTEM OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES, BUSINESS AND NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Aleksandrova L.A.¹,

e-mail: laa_33@mail.ru

¹Scientific Research Center of Informatics at the Ministry of Foreign Affairs
of the Russian Federation, Moscow, Russia

The article is devoted to the study of the innovative potential of trilateral interaction between government authorities, business and non-profit organizations in the regional economy. The subject of the study is the innovative potential of this interaction, including mechanisms, methods and tools for its formation, evaluation and implementation to achieve socio-economic effects. The relevance of the study is determined by the increasing social obligations of the regions, limited budgetary resources and insufficient stability of the traditional mechanisms of support for the non-profit sector. The methods of theoretical analysis, systematization and modeling are used in the work. The author argues that trilateral interaction is an independent organizational and economic model that allows social tasks to be translated into a format of reproducible economic activity. A structural model of potential realization has been developed, including target, resource, organizational, financial, performance and

evaluation blocks. The principle of estimating the cumulative effect is proposed as the sum of budgetary, managerial, commercial effects, income growth of non-profit organizations and socio-economic effect for the population. The model allows each participant to obtain measurable benefits: for the state to reduce the burden on the budget, for businesses to ensure a return on investment, and for non-profit organizations to form a stable income base.

Keywords: trilateral intersectoral cooperation, intersectoral social partnership, innovation potential, non-profit organizations, financial stability of NPOs, socially significant services, regional economy

Введение

Развитие региональной экономики в современных условиях все в большей степени определяется способностью территорий решать социальные задачи без чрезмерного увеличения нагрузки на бюджет. Вместе с тем регионы испытывают потребность в формировании доступных социальных услуг, в конечном счете обладающих выраженным экономическим эффектом ввиду связи с состоянием человеческого капитала, качеством жизни населения и его занятостью, состоянием миграции на территории и доверием граждан к институтам публичной власти. Несмотря на осознание важности данных задач, усиливается разрыв между масштабом социальных запросов и возможностями их решения традиционными административно-бюджетными средствами. Перспективным в этом отношении представляется выстраивание системы взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и некоммерческих организаций, в которой каждый из участников обладает собственными возможностями и интересами. Так, например, органы государственной власти обладают нормативными полномочиями и обязанностью обеспечивать социальные гарантии; при этом бизнес-субъекты располагают капиталом, технологиями, инфраструктурой и опытом оказания многих услуг. Некоммерческие организации обладают определенными взаимоотношениями с целевыми группами и тесно работают с социальными проблемами населения. При согласованном взаимодействии в системе обозначенные группы участников способны формировать иную модель решения региональных задач (через объединение ресурсов органов государственной власти, бизнеса и некоммерческих организаций).

В современной России некоммерческий сектор, представленный деятельностью некоммерческих организаций (НКО), развивается стремительными темпами. НКО крайне активно участвуют в создании социальной ценности, поддерживают занятость, привлекают ресурсы, работают с целевыми группами и закрывают те потребности, которые не всегда могут быть оперативно решены силами публичного сектора. По данным Минэкономразвития России, вклад некоммерческого сектора с учетом социально ориентированных НКО в ВВП страны в 2023 году составил 1,65 %. Закономерно, НКО постепенно становятся неотъемлемым участником социально-экономических процессов¹.

С позиции региональной экономики особенно перспективной видится способность НКО работать с конкретными группами населения и локальными проблемами. В этом отношении А.С. Артамонова и Е.В. Базуева справедливо связывают эффективность деятельности НКО с их вкладом в региональное развитие и указывают на необходимость более точного выявления этого вклада [1]. Вместе с тем в научной литературе и практике управления зачастую рассматриваются двусторонние связи, выстраиваемые на уровне сотрудничества государства и НКО, участия бизнеса в социальных проектах или сферы государственно-частного партнерства (ГЧП). При этом трехсторонние модели, в которых государство, бизнес и НКО одновременно участвуют в создании социального и экономического результата, практически не раскрываются. Между тем именно подобная модель имеет перспективу в разрешении вопроса об инновационном потенциале межсекторного взаимодействия.

В настоящий момент НКО нередко остаются зависимыми от грантов, субсидий и пожертвований, что ограничивает возможности долгосрочного планирования их деятельности и попросту осложняет удержание специалистов (как итог, общая способность проектов НКО приносить желаемую отдачу со-

¹ Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2024 год / Министерство экономического развития Российской Федерации. – 2025. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/084f9b27bcfb4c972ab7d4eb2727042/doklad_o_deyatelnosti_i_razviti_sonko_v_rf_za_2024_g.pdf (дата обращения: 01.06.2026). – Текст: электронный.

кращается). В связи с этим требуется выработать иной подход, при котором НКО станет полноценным участником экономической деятельности.

Цель настоящего исследования состоит в обосновании инновационного потенциала трехстороннего взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО, а также в разработке структурной модели его реализации в региональной экономике.

Научная новизна исследования заключается в том, что инновационный потенциал трехстороннего взаимодействия предлагается рассматривать как способность переводить социальные задачи региона в формат воспроизводимой экономической модели с трехсторонним участием обозначаемых субъектов. В рамках данной модели каждый из участников обладает собственными перспективами: 1) государство получает снижение социальной напряженности и более рациональное использование бюджетных ресурсов; 2) бизнес получает дополнительный спрос и возврат инвестиций, а 3) НКО – регулярный доход, занятость сотрудников и условия для профессионального развития.

Ресурсная основа межсекторного взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО

Межсекторное взаимодействие возникает при условии, что один участник не способен самостоятельно решить проблему без потери качества, скорости или экономической эффективности. В предлагаемой трехсторонней модели каждый из участников будет отличаться собственной спецификой:

- государство располагает нормативными полномочиями, может предоставлять имущество, устанавливать правила, определять социальные стандарты и обеспечивать контроль;
- бизнес обладает капиталом, технологиями, развитой практикой управления и опытом работы на рынке;
- НКО отличает наличие экспертизы в социальных вопросах, доверие со стороны населения, предоставление доступа к целевым группам и понимание реальных потребностей граждан.

В этом контексте К.Е. Косыгина и Ю.В. Уханова рассматривают межсекторное социальное партнерство в качестве базиса муниципальной публичной политики и подчеркивают роль НКО в решении вопросов местного значения [2]. Учитывая, что многие социальные проблемы отличаются территориальным характером, в региональной экономике деятельность НКО должна быть расширена. Исходя из этого, смысл трехсторонней модели состоит в согласовании трех типов ресурсов, исходящих из роли каждого участника партнерства (таблица 1).

Таблица 1 – Ресурсная основа межсекторного взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО²

Участник	Основной ресурс	Основной интерес	Ожидаемый результат
Органы государственной власти	Нормативные полномочия, имущество, бюджетные инструменты	Выполнение социальных обязательств при снижении прямой нагрузки на бюджет	Повышение доступности услуг, снижение социальной напряженности
Бизнес	Капитал, технологии, инфраструктура, опыт управления	Возврат инвестиций, более постоянный спрос, расширение рынка	Формирование нового сегмента социально значимых услуг
НКО	Социальная экспертиза, доверие, персонал, доступ к целевым группам	Стабильный доход, занятость сотрудников, развитие профессиональной базы	Снижение зависимости от грантов и укрепление основной модели деятельности

Обращаясь к научной литературе, отметим, что в ней широко представлены теоретические основания межсекторного взаимодействия, которые необходимо уточнить применительно к специфике трехсторонней модели. Так, О.В. Тарабан и О.Г. Седых отмечают, что оценка межсекторного взаимодействия со стороны негосударственного сектора должна учитывать реальную способность сторон выстраивать долгосрочно ориентированное сотрудничество и преодолевать барьеры взаимодействия [3]. Соответственно, помимо заключения соглашения между участниками, важно эффективное распределение функций, выгод и ответственности.

² Составлено автором.

При этом во всей системе наибольшую роль, как предполагается, будет играть бизнес, т.к. его участие позволяет вывести социальный проект за пределы единоразовой поддержки. Например, Е.А. Табаткина и Ю.М. Маркина справедливо подмечают, что взаимодействие бизнеса и НКО связано с вопросами доверия, репутации и заинтересованности сторон в совместных действиях [4]. Однако в предлагаемой трехсторонней модели бизнес рассматривается шире – выступает в качестве инвестора и участника оказываемых услуг, который получает экономический результат за счет стимулирования спроса и заключения соглашений об инвестициях на доступных условиях.

В зарубежной научной литературе также отмечается, что НКО могут выступать посредниками между общественными потребностями и рыночными решениями. В своем исследовании L. Vigoroso, R. Sorrenti, E. Cavallo и F. Caffaro рассматривают некоммерческие организации с позиции участников социальных инноваций, способных связывать бизнес, локальные сообщества и общественные изменения [5]. В национальной региональной практике предложенный подход представляет интерес по той причине, что позволяет видеть в НКО экономического партнера, а не только исполнителя социальных мероприятий.

Сравнительный анализ форматов межсекторного взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО

В целях корректного раскрытия темы необходимо отделить трехстороннюю модель межсекторного партнерства от смежных форматов. Государственно-частное партнерство обычно выстраивается вокруг взаимодействия государства и бизнеса; то есть потенциально в такой системе НКО отсутствует либо выполняет второстепенную роль. Корпоративная социальная ответственность связана с добровольной социальной активностью компаний; благотворительность предполагает безвозмездную передачу ресурсов, а грантовая поддержка не является стабильным источником привлечения инвестиций в НКО.

В этом отношении важными видятся тезисы исследования А.М. Ромодиной и Л.Б. Черепановой, которые анализируют взаимодействие НКО и государства в сфере оказания социальных услуг и связывают его с развитием механизмов поддержки некоммерческих организаций [6]. И хотя в исследовании авторов рассматривается двустороннее взаимодействие, оно (с позиции трехсторонней модели) может быть дополнено участием бизнеса как инвестора, инфраструктурного партнера и участника, заинтересованного по итогам партнерства в получении коммерческого результата.

Весьма схожим образом И.А. Григорьева и О.А. Парфенова рассматривают социально ориентированные НКО и социальные предприятия как участников разгосударствления социального обслуживания, в чем выделяют наличие целой системы барьеров их включения в сферу социальных услуг. Иными словами, НКО способны брать на себя часть функций в социальной сфере [7], и в перспективе представляется необходимым эти функции расширять. С другой стороны, существует и феномен социального предпринимательства, который, по замечаниям Т.С. Соловьевой, в регионах России развивается неоднородно; имеют место и территориальные диспропорции, и нормативные ограничения, и выраженные остро потребности в получении дополнительной поддержки [8]. Учитывая актуальную ситуацию, трехстороннее партнерство может стать одним из инструментов развития социального предпринимательства, поскольку объединяет под своим началом и социальную миссию, и роль государства как управляющего, и инвестиционный интерес (а также ресурсный потенциал) бизнеса.

Учитывая существование множества вариаций межсекторного взаимодействия, принципиально важно разграничить их между собой, что представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ форматов межсекторного взаимодействия³

Формат	Основные участники	Роль НКО	Экономическая основа	Основное ограничение
ГЧП	Государство и бизнес	Отсутствует либо вторична	Инвестиционный проект	Слабое отражение социальной экспертизы НКО

³ Составлено автором.

КСО	Бизнес, НКО, общественные, отдельные партнеры	Партнер мероприятий или получатель поддержки	Добровольные расходы бизнеса	Зависимость от приоритетов компании
Благотворительность	Донор и получатель	Получатель помощи	Безвозмездная передача средств	Отсутствие возвратной модели
Грантовая поддержка	GONGO, государство, НКО	Исполнитель проекта	Временное проектное финансирование	Зависимость от конкурса
Межсекторное взаимодействие	Государство, бизнес, НКО	Оператор социальной функции	Смешанная доходная база и распределение эффекта	Необходимость согласования интересов сторон

Главное отличие межсекторного взаимодействия состоит в том, что НКО получает доход через участие в оказании услуги, управлении социальной частью проекта, сопровождении целевых групп и контроле качества; бизнес получает доход или возврат инвестиций, а государство при этом решает социальную задачу и сохраняет контроль за стандартами (качеством) и одновременно снижает прямую нагрузку на бюджет.

Инновационный потенциал в системе межсекторного взаимодействия

Инновационный потенциал предлагаемой трехсторонней модели проявляется в новой организации ресурсов, доходов и ответственности, что можно рассматривать через несколько направлений:

- 1) изменение роли института НКО, т.к. организация выходит из позиции «просителя» и становится участником создания результата;
- 2) финансовая устойчивость, поскольку наличие регулярной доходной базы позволяет НКО планировать деятельность, удерживать специалистов и повышать качество услуг;
- 3) использование инфраструктуры (муниципальных помещений, объектов бизнеса, площадок и т.п., которые могут работать одновременно на коммерческий и социальный результаты);
- 4) занятость и профессионализация, в чем НКО получают возможность оформлять специалистов, оплачивать труд и создавать рабочие места для представителей целевых групп.

N. Clifton, K.S. Kyaw, Z. Liu и G. Walpole отмечают, что публичный и третий сектор имеют разные ограничения в инновационной деятельности, которые особенно проявляются в части финансирования и получения доступа к знаниям [9]. Трехстороннее партнерство позволяет частично преодолеть подобные ограничения, т.к. каждый из участников вносит определенный вклад в решение данной задачи (государство создает нормативные условия, бизнес закрывает инвестиционные и сервисные дефициты, а НКО обеспечивает социальную направленность проекта). В данном случае приоритет, по мнению M. Klein и M. Szychalska-Wojtkiewicz, должен отдаваться инновациям и росту, что достижимо через организацию обмена знаниями между различными секторами [10]. В рассматриваемой модели данный обмен выражается на практике, т.к. в совокупности деятельность участников партнерства характеризуется как опытная, ориентированная на целевую работу с клиентами, основанная на запросе общества, стандартах и потребностях. Схожими с предлагаемой трехсторонней моделью являются идеи, изложенные C. López-Nicolás, J. Ruiz-Nicolás и E. Mateo-Ortuño, которые рассматривают устойчивые (или ESG) инновационные бизнес-модели через объединение экономической, социальной и экологической ценности [11]. В контексте настоящей статьи особенно важно согласование результата экономического и социального, т.е. проект должен приносить доход, но при этом сохранять качество социальной услуги для населения (социальная часть не должна исключать финансовую основу, а коммерческая часть не должна вытеснять общественную задачу). Исходя из этого, формируется следующая структура инновационного потенциала межсекторного партнерства, отраженная на рисунке 1.

Важными являются и выводы, сделанные О.И. Бородкиной и А.А. Сулимовой, которые при изучении негосударственного сектора социальных услуг обращают внимание на смешанные организационные формы, возникающие в данной сфере [12]. Трехстороннее взаимодействие может рассматриваться как одна из соответствующих форм, поскольку в нем объединяются социальная миссия, публичные гарантии и рыночные механизмы в их многообразии.

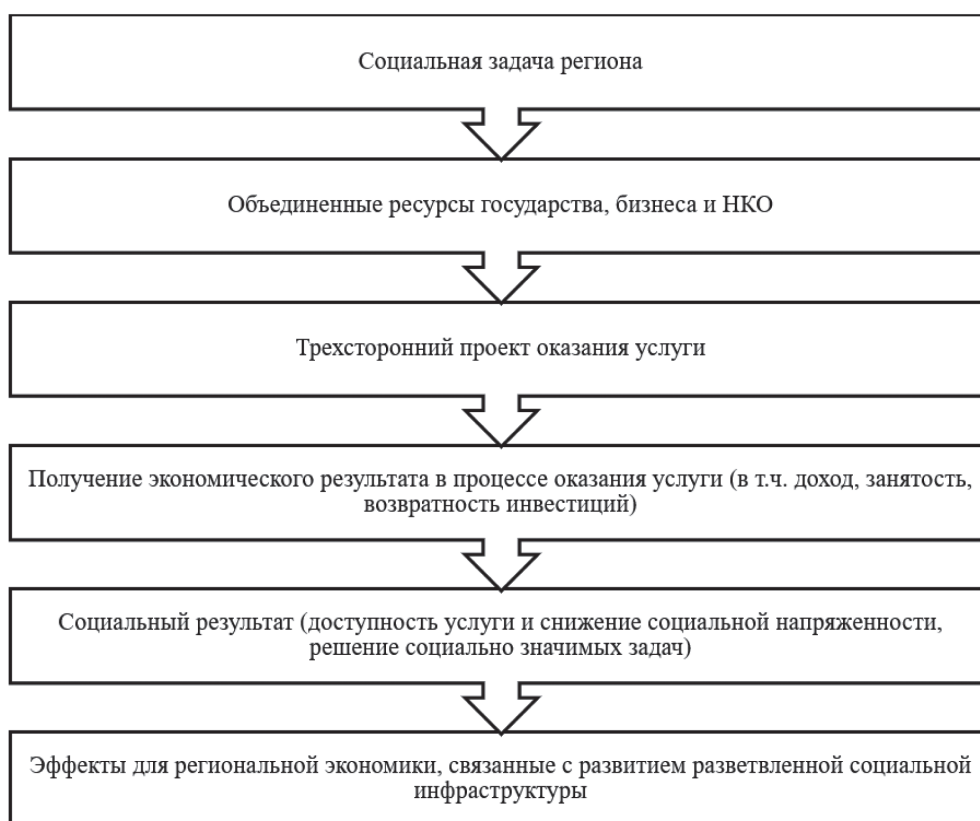


Рисунок 1 – Структура инновационного потенциала межсекторного взаимодействия⁴

Учитывая все приведенное, осуществим разработку идеи подобной модели трехстороннего взаимодействия. Предлагаемая модель основана на принципе соответствия ресурса и результата. Согласно данному принципу, каждая сторона должна вносить тот ресурс, которым она действительно располагает. Государство не замещает бизнес в инвестиционной части, а бизнес не берет на себя функции социальной диагностики, если ими эффективнее занимается НКО. Некоммерческая организация выполняет профессиональную работу и создает измеримый результат.

Перспективной представляется следующая структура модели межсекторного взаимодействия, соответствующая типовой практике управления, в которую входят целевой, ресурсный, организационный, финансовый, результативный и оценочный блоки (рисунок 2).

Целевой блок модели связан с определением социальной проблемы региона, в качестве которой может выступать, например, слабая доступность социального транспорта, нехватка реабилитационных услуг, отсутствие патронажной помощи, недостаток программ дополнительного образования или ограниченная доступность оздоровительных услуг для отдельных групп населения. Ресурсный блок в модели отражает вклад каждой из сторон, а организационный блок определяет порядок взаимодействия. Финансовый блок устанавливает источники дохода, долю социальных мест или часов, порядок оплаты труда сотрудников НКО и условия возврата инвестиций бизнеса, а результативный блок устанавливает показатели для государства, бизнеса, НКО и населения. Оценочный блок необходим для анализа качества услуги и экономической отдачи.

Так, Д.В. Некрасова и М.А. Мухин связывают развитие третьего сектора с качеством управления некоммерческой организацией [13]. Соглашаясь с позицией авторов, НКО в трехсторонней модели должна обладать не только социальной экспертизой, но также ей необходимы и навыки финансового планирования, работы с кадрами, оценки качества и управления проектом. Аналогично С.В. Владимирова, М.А. Гурина и И.С. Щетинина рассматривают участие некоммерческого сектора в разработке стратегий и программ территории [14], т.е. предлагается НКО вовлекать в решение социальных задач

⁴ Составлено автором.

уже на этапе их постановки, поскольку именно они (НКО) зачастую лучше понимают состояние целевой группы, характер запроса и причины недоступности услуги.

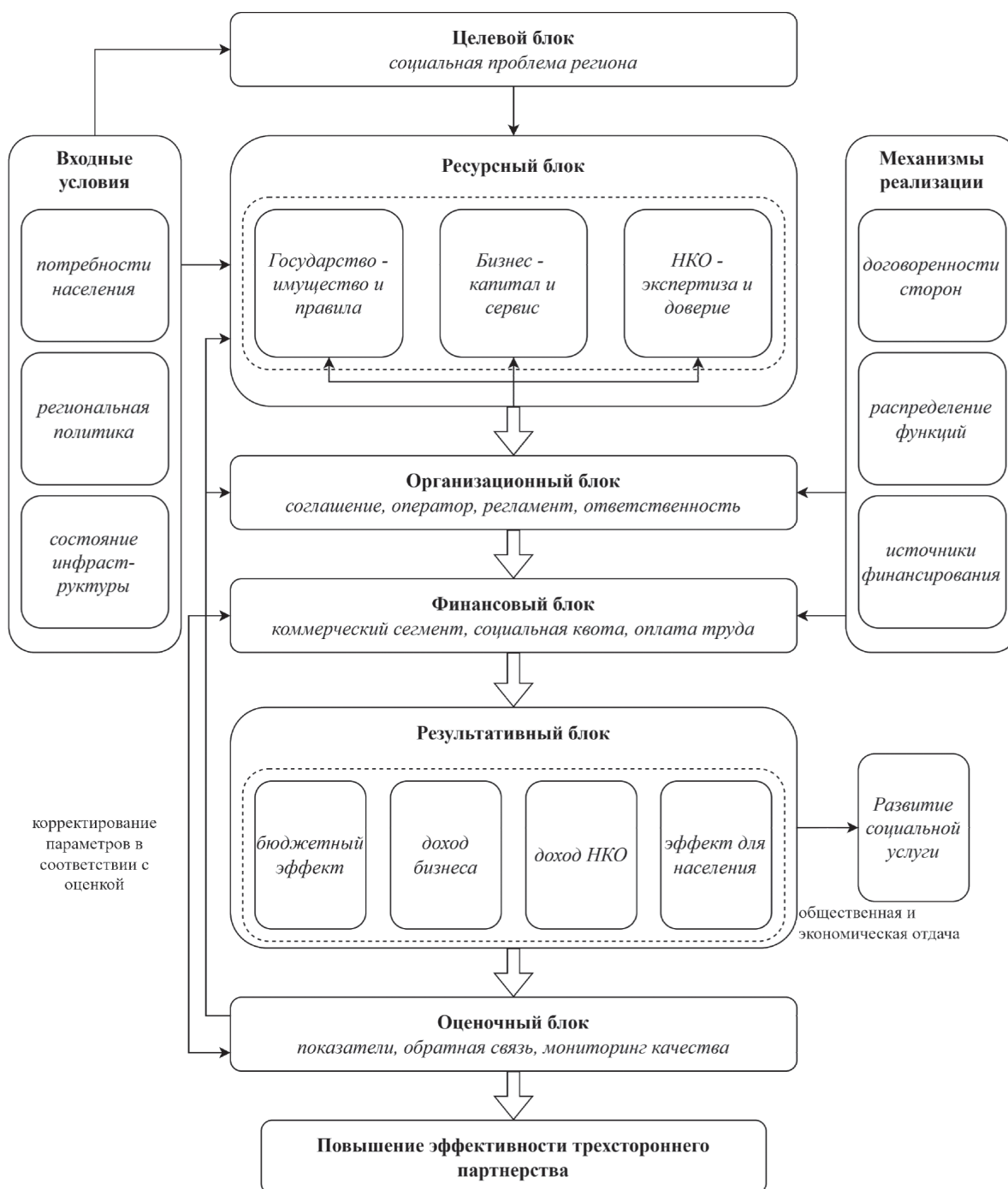


Рисунок 2 – Структурная модель межсекторного взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО⁵

Стоит отдельно указать, что предложенная модель не предлагает решать проблему трехстороннего взаимодействия путем установления одинаковой доли участия сторон во всех проектах. Соответствующие условия должны приниматься в частном порядке путем поддерживающих механизмов и соглашений, исследование которых остается вопросом открытым.

⁵ Составлено автором.

При этом можно выделить несколько примеров, в которых данная модель, вероятно, окажется жизнеспособной:

1. Социальное такси; тогда, согласно модели, государство определяет круг получателей услуги, правила льготного доступа и требования к качеству, бизнес предоставляет автомобили, диспетчерские системы и водителей, НКО выявляет нуждающихся граждан, сопровождает наиболее уязвимых пользователей, помогает оформлять доступ к услуге и собирает обратную связь. Коммерческий поток заказов формирует доходную основу, а социальные поездки выполняют общественную функцию.

2. Участие НКО в управлении социальными организациями. Государство предоставляет помещение или участвует в ремонте, бизнес вкладывает средства в оснащение и получает возврат через платные услуги, а НКО управляет социальной частью, нанимает специалистов и обеспечивает доступность части услуг для льготных категорий.

3. Использование спортивной и оздоровительной инфраструктуры с социальными часами. Государство предоставляет помещение на льготных условиях, бизнес ремонтирует объект, закупает оборудование и ведет коммерческую деятельность в основное время, НКО обеспечивает инструкторов, сопровождающих, специалистов по реабилитации и работу с целевыми группами. Социальные часы компенсируются доходом от коммерческого сегмента.

Оценка эффективности в системе межсекторного взаимодействия

Успешная реализация описанных примеров работы по модели межсекторного взаимодействия может способствовать повышению качества жизни в регионе через рассмотрение социальных проектов в качестве части региональной экономики [15]. При этом важно, чтобы функционирование модели оценивалось интегрально [16], для чего предлагается использовать следующий принцип:

$$\text{Эмвз} = \text{Эгос} + \text{Эбиз} + \text{Энко} + \text{Энас},$$

где Эмвз – общий эффект межсекторного взаимодействия;

Эгос – бюджетный и управленческий эффект для государства;

Эбиз – коммерческий эффект бизнеса;

Энко – прирост постоянных доходов НКО;

Энас – социально-экономический эффект для населения.

В перспективе целесообразным представляется уточнить конечный состав показателей с принятием необходимости их соответствия отраслевым особенностям. При этом возможными в оценке могут выступать следующие показатели, приведенные в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели оценки результата межсекторного взаимодействия⁶

Направление эффекта	Возможные показатели
Государство	Снижение бюджетных расходов на единицу услуги, увеличение доступности услуги, сокращение очередей на получение услуги
Бизнес	Выручка проекта, загрузка объекта, срок возврата инвестиций, расширение клиентской базы
НКО	Доля регулярных доходов, число занятых сотрудников, снижение зависимости от грантов
Население	Число получателей услуги, доступность по цене, удовлетворенность качеством

В наиболее общем виде преимущество предложенного подхода состоит в переводе социальной инициативы в возможность ее оценки, т.к. проект раскрывается через доход, занятость, загрузку объектов, возврат вложений и снижение нагрузки на бюджет. В рамках масштабов региональной экономики социальная сфера начинает рассматриваться как источник развития услуг, создания дополнительных рабочих мест и стимулирования местной предпринимательской активности. Однако при практической реализации модели участникам необходимо заранее определить правила распределения доходов, объем социальной квоты, требования к качеству услуги, порядок контроля и условия выхода из проекта, т.к. отсутствие этих условий способно привести к утрате экономического содержания трехстороннего партнерства и возврату к привычным формам взаимодействия.

⁶ Составлено автором.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод, что инновационный потенциал трехстороннего взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО состоит в преобразовании социальной задачи региона в воспроизводимую экономическую модель, которая отличается от существующих тем, что все три стороны участвуют в создании результата и получают измеримый эффект.

Структурная модель трехстороннего взаимодействия может быть представлена через целевой, ресурсный, организационный, финансовый, результативный и оценочный блоки; практическая реализация модели возможна в сфере социальных услуг с перспективами распространения на другие жизне-способные области.

Дальнейшее развитие проблематики трехстороннего взаимодействия предполагает изучение отношения представителей органов государственной власти, бизнеса и НКО, более детальное исследование региональных практик, расчет экономического эффекта, разработку отраслевых показателей и методического подхода. Однако с позиции проведенного теоретического анализа можно утверждать, что трехстороннее межсекторное взаимодействие обладает потенциалом инструмента развития региональной экономики при одновременном решении социальных задач.

Список литературы

1. Артамонова А.С., Базуева Е.В. Эффективность деятельности некоммерческих организаций для региональной экономики: концептуальные основы идентификации // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 215–231. – DOI 10.15838/esc.2022.6.84.13.
2. Косыгина К.Е., Уханова Ю.В. Межсекторное социальное партнерство как основа муниципальной публичной политики // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2024. – Т. 27, № 1. – С. 192–215. – DOI 10.31119/jssa.2024.27.1.9.
3. Тарабан О.В., Седых О.Г. Межсекторное взаимодействие: оценка со стороны негосударственного сектора // Известия Байкальского государственного университета. – 2023. – Т. 33, № 1. – С. 100–108. – DOI 10.17150/2500-2759.2023.33(1).100-108.
4. Табаткина Е.А., Маркина Ю.М. Анализ межсекторного взаимодействия бизнес-сектора и НКО // Ученые заметки ТОГУ. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 126–131.
5. Vigoroso L., Sorrenti R., Cavallo E., Caffaro F. Non-Profit Organizations as Facilitators of the Sustainable Social Innovation of Firms: An Italian Case Study // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, No. 10. – Article 8058. – DOI 10.3390/su15108058.
6. Ромодина А.М., Черепанова Л.Б. Взаимодействие НКО и государства в сфере оказания социальных услуг в РФ // Управление в современных системах. – 2022. – № 4 (36). – С. 22–33. – DOI 10.24412/2311-1313-36-22-33.
7. Григорьева И.А., Парфенова О.А. Социально ориентированные НКО и социальные предприятия как драйверы разгосударствления социального обслуживания: барьеры и возможности // Журнал исследований социальной политики. – 2021. – Т. 19, № 1. – С. 7–22. – DOI 10.17323/727-0634-2021-19-1-7-22.
8. Соловьева Т.С. Социальное предпринимательство в регионах России: ключевые характеристики и условия развития // Научный результат. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 59–71. – DOI 10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-5.
9. Clifton N., Kyaw K.S., Liu Z., Walpole G. An Empirical Study on Public Sector versus Third Sector Circular Economy-Oriented Innovations // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 4. – Article 1650. – DOI 10.3390/su16041650.
10. Klein M., Szychalska-Wojtkiewicz M. Cross-Sector Partnerships for Innovation and Growth: Can Creative Industries Support Traditional Sector Innovations? // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 23. – Article 10122. – DOI 10.3390/su122310122.
11. López-Nicolás C., Ruiz-Nicolás J., Mateo-Ortuño E. Towards Sustainable Innovative Business Models // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, No. 11. – Article 5804. – DOI 10.3390/su13115804.
12. Бородкина О.И., Сулимова А.А. Гибридные организации в негосударственном секторе социальных услуг: социологический анализ // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 6. – С. 204–217. – DOI 10.15838/esc.2024.6.96.11.

13. Некрасова Д.В., Мухин М.А. Управление некоммерческой организацией как фактор развития третьего сектора экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2023. – Т. 239, № 1. – С. 162–179. – DOI 10.38197/2072-2060-2023-239-1-162-179.
14. Владимирова С.В., Гурина М.А., Щетинина И.С. К вопросу о проблемах и перспективах участия некоммерческого сектора в разработке стратегий и программ территории // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 7113–7132. – DOI 10.18334/epp.14.12.122137.
15. Паньков П.А., Фофанова К.В. Социальное предпринимательство как фактор повышения качества жизни в регионе // Социально-политические науки. – 2024. – № 6. – С. 195–202.
16. Байнова М.С., Зворыгин Р.В. Государственная поддержка социально ориентированных НКО в России в условиях глобальных вызовов: виды, эффективность, направления совершенствования // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 110. – С. 7–20. – DOI 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-7-20.

References

1. Artamonova A.S., Bazueva E.V. Effektivnost' deyatel'nosti nekommercheskih organizacij dlya regional'noj ekonomiki: konceptual'nye osnovy identifikatsii // Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 215–231. – DOI 10.15838/esc.2022.6.84.13.
2. Kosygina K.E., Uhanova Yu.V. Mezhsektornoe social'noe partnerstvo kak osnova municipal'noj publichnoy politiki // Zhurnal sociologii i social'noj antropologii. – 2024. – Т. 27, № 1. – С. 192–215. – DOI 10.31119/jssa.2024.27.1.9.
3. Taraban O.V., Sedyh O.G. Mezhsektornoe vzaimodejstvie: ocenka so storony negosudarstvennogo sektora // Izvestiya Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta. – 2023. – Т. 33, № 1. – С. 100–108. – DOI 10.17150/2500-2759.2023.33(1).100-108.
4. Tabatkina E.A., Markina Yu.M. Analiz mezhsektornogo vzaimodejstviya biznes-sektora i NKO // Uchenye zametki TOGU. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 126–131.
5. Vigoroso L., Sorrenti R., Cavallo E., Caffaro F. Non-Profit Organizations as Facilitators of the Sustainable Social Innovation of Firms: An Italian Case Study // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, No. 10. – Article 8058. – DOI 10.3390/su15108058.
6. Romodina A.M., Cherepanova L.B. Vzaimodejstvie NKO i gosudarstva v sfere okazaniya social'nyh uslug v RF // Upravlenie v sovremennyh sistemah. – 2022. – № 4 (36). – С. 22–33. – DOI 10.24412/2311-1313-36-22-33.
7. Grigor'eva I.A., Parfenova O.A. Social'no orientirovannye NKO i social'nye predpriyatiya kak drayvery razgosudarstvleniya social'nogo obsluzhivaniya: bar'ery i vozmozhnosti // Zhurnal issledovaniy social'noj politiki. – 2021. – Т. 19, № 1. – С. 7–22. – DOI 10.17323/727-0634-2021-19-1-7-22.
8. Solov'eva T.S. Social'noe predprinimatel'stvo v regionah Rossii: klyuchevye harakteristiki i usloviya razvitiya // Nauchnyj rezul'tat. Ekonomicheskie issledovaniya. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 59–71. – DOI 10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-5.
9. Clifton N., Kyaw K.S., Liu Z., Walpole G. An Empirical Study on Public Sector versus Third Sector Circular Economy-Oriented Innovations // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 4. – Article 1650. – DOI 10.3390/su16041650.
10. Klein M., Szychalska-Wojtkiewicz M. Cross-Sector Partnerships for Innovation and Growth: Can Creative Industries Support Traditional Sector Innovations? // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 23. – Article 10122. – DOI 10.3390/su122310122.
11. López-Nicolás C., Ruiz-Nicolás J., Mateo-Ortuño E. Towards Sustainable Innovative Business Models // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, No. 11. – Article 5804. – DOI 10.3390/su13115804.
12. Borodkina O.I., Sulimova A.A. Gibridnye organizatsii v negosudarstvennom sektore social'nyh uslug: sociologicheskij analiz // Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz. – 2024. – Т. 17, № 6. – С. 204–217. – DOI 10.15838/esc.2024.6.96.11.
13. Nekrasova D.V., Mulin M.A. Upravlenie nekommercheskoj organizaciej kak faktor razvitiya tret'ego sektora ekonomiki // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. – 2023. – Т. 239, № 1. – С. 162–179. – DOI 10.38197/2072-2060-2023-239-1-162-179.

14. *Vladimirova S.V., Gurina M.A., Shchetinina I.S.* K voprosu o problemah i perspektivah uchastiya nekommercheskogo sektora v razrabotke strategij i programm territorii // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo.* – 2024. – T. 14, № 12. – S. 7113–7132. – DOI 10.18334/epp.14.12.122137.
15. *Pan'kov P.A., Fofanova K.V.* Social'noe predprinimatel'stvo kak faktor povysheniya kachestva zhizni v regione // *Social'no-politicheskie nauki.* – 2024. – № 6. – S. 195–202.
16. *Bajnova M.S., Zvorygin R.V.* Gosudarstvennaya podderzhka social'no orientirovannyh NKO v Rossii v usloviyah global'nyh vyzovov: vidy, effektivnost', napravleniya sovershenstvovaniya // *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik.* – 2025. – № 110. – S. 7–20. – DOI 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-7-20.

Статья поступила в редакцию: 15.06.2026

Received: 15.06.2026

Статья принята к публикации: 04.07.2026

Accepted: 04.07.2026

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЫ В СФЕРЕ ЗАКУПОК

Калинина Наталья Михайловна¹,

канд. экон. наук, доцент,
e-mail: 03055579@mail.ru

Гончаренко Лариса Николаевна¹,

канд. экон. наук, доцент,
e-mail: lgoncharenko@muiv.ru

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

Статья посвящена исследованию методологической сформированности подходов к оценке эффективности контрактной системы в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Актуальность исследования вызвана требованиями непрерывности совершенствования процесса закупок для государственных и муниципальных нужд, что подтверждается положительной динамикой объема закупок в 2021–2025 годах, снижением относительной экономии при заключении контрактов, а также изменениями, вносимыми в нормативно-правовую документацию по данной тематике. Рассмотрены ключевые принципы, лежащие в основе оценки эффективности функционирования контрактной системы, а также критерии и показатели, применяемые для оценки. Авторами проведен анализ существующих подходов к определению и измерению эффективности, систематизированы ключевые критерии и показатели, применяемые в российской и международной практике, выявлены проблемы и ограничения существующих методик. Особое внимание уделено вопросам степени разработанности, упорядоченности и научной обоснованности совокупности методов, принципов и подходов, применяемых для оценки. Предложена процедура оценки методологической сформированности подхода, предусматривающая последовательную реализацию пяти взаимосвязанных этапов, направленных на выявление полноты, сбалансированности и практической применимости критериев эффективности контрактной системы в современных условиях.
Ключевые слова: контракт, контрактная система, методология, методика, эффективность, экономия, закупки для государственных и муниципальных нужд

ANALYSIS OF MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE CONTRACT SYSTEM IN THE SPHERE OF PROCUREMENT TO MEET STATE AND MUNICIPAL NEEDS

Kalinina N.M.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,
e-mail: 03055579@mail.ru

Goncharenko L.N.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,
e-mail: lgoncharenko@muiv.ru

¹Moscow Witte University, Moscow, Russia

The article is devoted to the study of the methodological formation of approaches to assessing the effectiveness of the contract system in the field of procurement to meet state and municipal needs. The study's relevance stems from the ongoing need to improve public procurement processes. This is supported by the positive trend in procurement volumes from 2021 to 2025, the decline in relative savings at contract award, and recent amendments

to the relevant regulatory framework. The article discusses the key principles underlying the evaluation of the effectiveness of the contract system, as well as the criteria and indicators used for evaluation. The authors analyzed existing approaches to defining and measuring effectiveness, systematized key criteria and indicators used in Russian and international practice, and identified problems and limitations of existing methods. Particular attention is paid to the degree of development, orderliness and scientific validity of the set of methods, principles and approaches used for assessment. An algorithm for assessing the methodological maturity of the approach is proposed, which provides for the consistent implementation of five interrelated stages aimed at identifying the completeness, balance and practical applicability of the criteria for the effectiveness of the contract system in modern conditions.

Keywords: contract, contract system, methodology, techniques, efficiency, savings, procurement for state and municipal needs

Введение

Эффективность контрактной системы в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд является ключевым индикатором качества государственного управления и рациональности расходования бюджетных средств. В современных экономических условиях стратегической задачей государства становится обеспечение максимальной отдачи от каждого вложенного рубля, поскольку повышение результативности контрактов непосредственно влияет на развитие национальной экономики, поддержку отечественных производителей и стабильное функционирование социальной сферы.

Несмотря на повсеместное применение норм Федерального закона от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», вопрос о методологической сформированности и адекватности подходов к оценке эффективности контрактной системы сохраняет свою актуальность и остаётся дискуссионным как в научном, так и экспертном сообществе. Это обусловлено, прежде всего, отсутствием универсального, общепризнанного комплекса критериев в научной среде и правоприменительной практике. Кроме того, как правило, оценка сводится лишь к двум полярным метрикам: формальному соблюдению регламентированных процедур (правовой аспект) или достижению максимальной экономии бюджетных средств (финансовый аспект). При этом за рамками комплексного анализа нередко остаются такие критически важные параметры, как качество поставляемых товаров, своевременность исполнения обязательств, уровень цифровизации процессов и социальный эффект от реализации контрактов. Актуальность данной проблемы и необходимость углубленного изучения указанных аспектов предопределили выбор темы, постановку цели и задач, структуру и логику исследования.

Целью исследования является комплексный анализ действующей методологической базы оценки эффективности контрактной системы в сфере государственных и муниципальных закупок, выявление системных противоречий и обоснование направлений совершенствования применяемых подходов.

Поставленная цель предопределяет необходимость решения следующих исследовательских задач:

- исследование практики применения оценочных показателей в рамках контрактной системы в сфере государственных и муниципальных закупок;
- систематизацию научных и теоретико-правовых основ понятия «эффективность» в системе публичных закупок;
- оценку методологической сформированности действующих методик оценки, применяемых контролирующими органами и научным сообществом, в т.ч. выявление методологических «узких мест» в практикуемых критериях оценки;
- формирование процедуры оценки методологической сформированности системы показателей эффективности, учитывающей как экономические, так и качественные результаты закупочной деятельности.

Объектом исследования выступает контрактная система в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд.

Предмет исследования – методологические подходы, критерии, принципы и инструментарий оценки эффективности функционирования контрактной системы.

Теоретическую базу исследования составили труды российских и зарубежных учёных по теории управления, экономике общественного сектора и контрактным отношениям. В неё вошли законодательство, научные публикации об эффективности контрактных систем и управлении закупками, а также методологические работы по построению оценочных систем в социально-экономических исследованиях.

Методологической основой статьи послужили важнейшие принципы логического подхода (формальной и математической логики), применён широкий спектр общенаучных методов исследования. Информационный и фактологический материал получен по результатам обработки и систематизации значительного массива научно-статистических данных: монографий, научных статей, информации из открытых официальных источников, эмпирических материалов за 2020–2026 годы.

Категория «эффективность контрактной системы» в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд

Рост объёмов закупок и увеличение числа заключаемых контрактов в рамках современной контрактной системы подчёркивают её значимость для национальных экономик (рисунок 1).

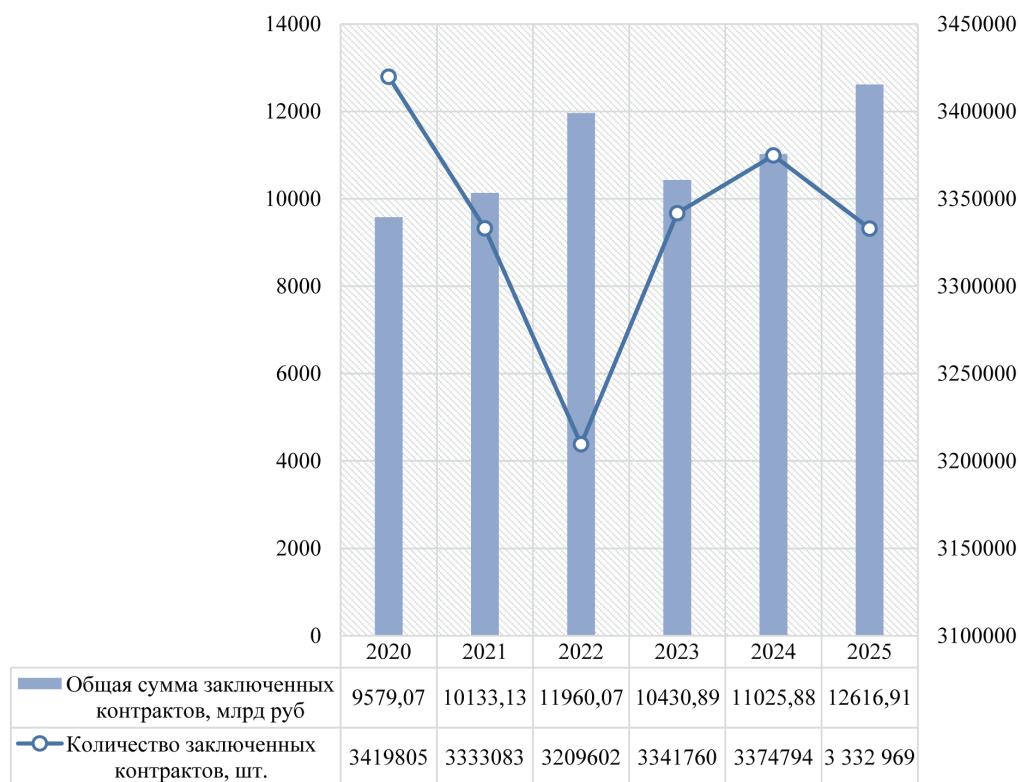


Рисунок 1 – Динамика закупок для государственных и муниципальных нужд¹

Как мы видим, общая сумма заключенных контрактов за период выросла на 31,7 %, или на 3,04 трлн руб. В 2021 году объём финансирования контрактной системы вырос на 5,8 %, а в 2022 году произошёл резкий скачок на 18 % (до 11,96 трлн руб.). В 2023 году объём снизился на 12,8 % (до 10,43 трлн руб.), но затем рынок вновь начал расти и в 2025 году достиг максимального значения за анализируемый период – 12,62 трлн руб. Что касается количества заключенных контрактов, то величина заключенных сделок имеет общую тенденцию к снижению, в частности, за рассматриваемый период имеет место сокращение на 2,5 %, или на 86,8 тыс. единиц. В 2022 году зафиксирован спад активно-

¹ Составлено авторами на основании данных официального сайта Единой информационной системы в сфере закупок. Статистика (<https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>).

сти – количество контрактов упало до минимума в 3,21 млн шт. (на 3,7 % меньше, чем в 2021 году). Однако в 2024 году зафиксирован незначительный рост числа контрактов на 5,15 % относительно аналогичного показателя 2022 года, нивелировавшийся сокращением их количества на 1,24 % в 2025 году.

В рамках контрактной системы с социально-экономической точки зрения ключевым моментом, опровергающим или поддерживающим определенные методы и формы закупочных транзакций, является эффективность, причем вопросы оценки эффективности носят дискуссионный характер.

Законодательные акты РФ предписывают при реализации процедуры закупочных операций придерживаться двух базовых принципов (эффективности использования бюджетных средств² и ответственности за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд, эффективности осуществления закупок³), практическая реализация которых предполагает два варианта эффективности расходования бюджетных средств, а именно:

- достижение необходимого результата с использованием меньших средств;
- достижение наибольшего результата с использованием определенного объема бюджетных средств.

При анализе показателей экономии при заключении контрактов выявлено, что относительная экономия при заключении контрактов имеет выраженную тенденцию к снижению, на фоне роста абсолютных объемов указывает на масштабное увеличение общего объема закупок (рисунок 2). Иначе говоря, объемы контрактов становятся крупнее, но процент снижения цены при их заключении уменьшается.

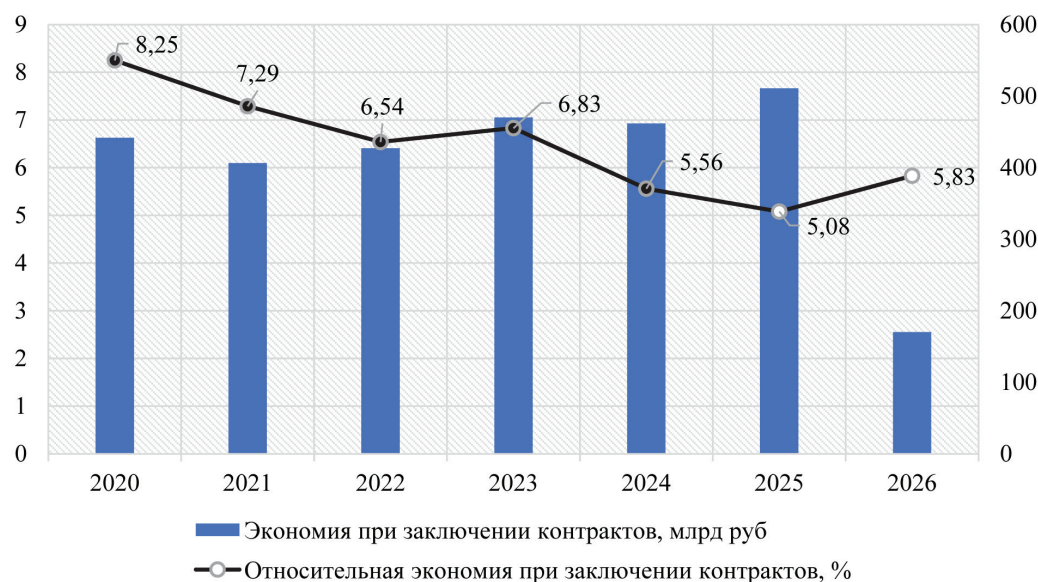


Рисунок 2 – Динамика показателей экономии⁴ при заключении контрактов⁵

Принимая во внимание тот факт, что основная цель контрактной системы – обеспечение выполнения функций государства путём приобретения товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, очевидно, что эффективность данной системы влияет на государственное/

² «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/9d0dc5bfb5e2f6f95e97813e0ef420708952b4e/ (дата обращения: 22.03.2026). – Текст: электронный.

³ Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/f7f6f5d13ea20fc81b87341d81a5a5cd86027f4a/ (дата обращения: 22.03.2026). – Текст: электронный.

⁴ Указанный показатель (в абсолютном выражении) определяет размер достигнутой экономии (разница между начальной (максимальной) ценой контракта и ценой заключенного контракта) в отношении всех контрактов, заключенных в отчетном периоде (то есть учитываются закупки, проведенные как в отчетном периоде, так и вне отчетного периода в форме конкурентных способов определения поставщика (подрядчика, исполнителя), а также закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) в соответствии с частью 12 статьи 93 Закона № 44-ФЗ).

⁵ Составлено авторами на основании данных официального сайта Единой информационной системы в сфере закупок. Статистика (<https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>).

муниципальное управление и требует учёта социальных, экономических, политических, экологических, технологических и других факторов. Для этого необходима регулярная оценка эффективности контрактной системы, включающая анализ системы в целом и её отдельных элементов. При этом оценка может проводиться как самостоятельно, так и с привлечением независимых экспертов. Тем самым, в целях оценки методологической сформированности оценочных подходов к эффективности контрактной системы, прежде всего, необходимо систематизировать понятийный аппарат предметной области исследования, выделив системообразующие критерии эффективности.

Общетеоретический анализ позволил авторам сделать следующие выводы. По мнению ряда специалистов, «сам термин “эффективность” не вполне удачен для оценки деятельности участников закупочного процесса. Представляется более уместным термин “результативность”, поскольку он может отражать не только стоимостные, но иные оценочные показатели, например, качественные оценки, уровень конкурентности контрактов, длительность исполнения заказа, экономия времени на формирование заявки и т.д.» [1, с. 21].

На уровне нормативных актов эффективность подменяется экономией и результативностью – понятиями, имеющими иную смысловую нагрузку и «не позволяющими обратить должное внимание на масштабы транзакционных издержек, генерируемых при заключении и исполнении контрактов» [2, с. 119].

Акцентируя внимание на достаточно формализованной процедуре закупок и ее оценки в рамках контрактной системы, А.А. Соколов считает целесообразным увязать эффективность закупок для государственных и муниципальных нужд и рост экономики страны в целом, полагая необходимым в качестве одного из оценочных критериев эффективности «увеличение количества отечественных производств» [3, с. 47].

Подобная позиция отражена в работе Д.А. Бацунова, согласно которой, ввиду того что «сама система госзакупок является основным инструментом стимулирования повышения инновационной активности», оценка эффективности контрактной системы в обязательном порядке должна включать «... оценку влияния эффективности закупок на инновационное развитие» [4, с. 60].

Как мы видим, сущностно-содержательная характеристика категории «эффективность контрактной системы» в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд заключается в достижении наилучших результатов при расходовании бюджетных средств, что, в свою очередь, означает, что закупки должны обеспечивать максимальное удовлетворение потребностей государства и общества при минимальных затратах, а также способствовать рациональному использованию бюджетных средств в контексте прозрачности и открытости для всех участников данного процесса, конкуренции, ответственности за результат, стимулированию инноваций и предотвращению коррупции.

Оценка методологической сформированности современных подходов к оценке эффективности контрактной системы

В российской и зарубежной научно-методической литературе, а также в практической деятельности сформировано и представлено множество различных подходов и методик для оценки эффективности контрактной системы в сфере государственных и муниципальных закупок. За последние годы эти методики существенно трансформировались под воздействием ряда факторов, а именно: изменений в нормативной базе, результатов мониторинга закупочной деятельности, а также процессов цифровизации, которые кардинально меняют саму архитектуру и прозрачность закупочных процедур.

Современные подходы всё чаще учитывают не только традиционные показатели экономии бюджетных средств, но и такие критерии, как уровень конкуренции, доля закупок отечественных товаров, качество исполнения контрактов, степень вовлеченности малого и среднего бизнеса, использование каталога товаров, работ и услуг, а также эффективность использования цифровых инструментов и ресурсов, качество независимых гарантий⁶. Всё это позволяет формировать более объективную и много-

⁶ Ежеквартальный отчет по результатам мониторинга закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, а также закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц за I квартал 2026 г. // Официальный сайт Минфина РФ. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/contracts/purchases?id_57=316373-ezhekvartalnyi_otchet_po_rezultatam_monitoringa_zakupok_tovarov_rabot_uslug_dlya_obespecheniya_gosudarstvennykh_i_munitsipalnykh_nuzhd_a_takzhe_zakupok_tovarov_rabot_uslug_otdelnymi_vidami_yuridicheskikh lits_za_i_kvartal_2026_g (дата обращения: 14.05.2026). – Текст: электронный.

факторную оценку эффективности контрактной системы, отвечающую актуальным вызовам и задачам развития публичного сектора.

Обобщая прикладной опыт методологии оценки эффективности современной контрактной системы, следует обратить внимание на достаточно обширный методологический пласт, представленный действующими локальными отечественными методиками, разрабатываемыми отдельными категориями государственных и муниципальных органов власти и учреждений для оценки процесса закупок применительно к конкретному субъекту. Так, например, показателями, характеризующими эффективность закупок товаров, работ, услуг, для обеспечения нужд ФНС России, территориальных органов ФНС России, организаций, находящихся в ведении ФНС России, являются следующие⁷: среднее количество заявок; процент экономии при заключении государственных контрактов, рассчитанный относительно НМЦК; процент решений о признании жалобы обоснованной по отношению к общему количеству закупок, осуществляемых конкурентными способами; доля закупок, осуществленных у СМП, СОНКО, в совокупном годовом объеме закупок.

Росстатом применяются такие показатели, как⁸: доля неиспользованных на конец отчетного года бюджетных ассигнований на закупки товаров, работ, услуг; относительная экономия бюджетных средств по результатам осуществления закупок товаров, работ, услуг, конкурентными способами; среднее количество заявок, поданных на участие в процедурах определения поставщика, подрядчика, исполнителя; доля несостоявшихся закупок; доля контрактов с ненадлежащим исполнением обязательств, предусмотренных контрактом, по вине заказчика.

В рамках методологического подхода, предложенного авторским коллективом⁹, оценка эффективности закупок должна носить комплексный характер, проводиться параллельно, позволять проводить оценочные действия применительно как к контрактной системе в целом (комплексная аналитическая оценка), так и к отдельным процедурным элементам закупок, дифференцированным по этапам закупочного процесса (оперативная оценка). К тому же, по мнению разработчиков, данная методика дает возможность сравнить получаемые расчетные значения в разрезе заказчиков, тем самым ранжируя их по критерию эффективности.

В основу методики расчетной эффективности госзакупок на контрактной основе положена комплексная оценка эффективности, предусматривающая реализацию принципов комплаенс-контроля управления госзакупками и включающая такие показатели, как «экономия бюджетных ассигнований на закупку ценностей и экономия времени затрат труда на обслуживание одного контракта» [1, с. 22]. Следует отметить, что в основу данной методики положена методическая разработка Т.Г. Шешуковой и А.А. Мальцевой¹⁰, сводящаяся к расчету интегрального показателя эффективности закупки как суммарной величины эффективности организации закупок и эффективности использования закупленного оборудования. Коррективы внесены в экспертные числовые значения расчетных показателей, добавлен документ «Свод данных для план-фактного анализа закупок» [1, с. 25].

В.В. Мельниковым выдвинута позиция, согласно которой «для оценки эффективности можно было бы предположить ряд показателей, требующих разработки отдельных методик: эффективность функционирования контрактной системы; эффективность удовлетворения общественной потребности; эффективность организации работы контрактной службы; эффективность деятельности заказчика, уполномоченного органа или учреждения и т.д.» [2, с. 123]. По мнению ряда исследователей, в качестве показателей оценки эффективности контрактной системы могут выступать: экономическая эффек-

⁷ Приказ ФНС России от 23.11.2018 № ММВ-7-5/655@ «Об утверждении показателей, характеризующих эффективность закупок, и порядка их применения». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_312304/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdad5f18/ (дата обращения: 27.03.2026). – Текст: электронный.

⁸ Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Статистика осуществления закупок. Перечень показателей, характеризующих эффективность закупок товаров, работ, услуг Федеральной службы государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12979> (дата обращения: 28.03.2026). – Текст: электронный.

⁹ Лапин А.Е., Киселева О.В., Кумунджиева Е.Л. Подходы к оценке эффективности контрактной системы в сфере государственных и муниципальных закупок // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – № 1 (34). – С. 30–35.

¹⁰ Шешукова Т.Г., Мальцева А.А. Методика оценки эффективности государственных закупок в национальных исследовательских университетах // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 13 (247). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-gosudarstvennyh-zakupok-v-natsionalnyh-issledovatel'skih-universitetah> (дата обращения: 26.05.2026). – Текст: электронный.

тивность, социально-экономические эффекты, показатели конкурентности; показатели эффективности планирования и реализации закупок; контроль и аудит закупок [5, с. 74].

А.В. Сидоровой предложена структурированная методологическая модель, внедрение которой способствует переходу от выявления нарушений к их предотвращению и повышению обоснованности решений в сфере государственных закупок, превращающая «контроль из разрозненного набора проверок в целостную систему управленческого сопровождения контракта» [6, с. 6].

Методика, предложенная В.О. Соболевой, заключается в выведении «интегрального сравнительного коэффициента по трем направлениям: 1) оценка результатов деятельности контрактных служб государственных заказчиков; 2) оценка результатов деятельности контрольных и правоохранительных органов в сфере государственного заказа; 3) оценка результатов исполнения региональных мероприятий в рамках национальных проектов и государственных программ» [7, с. 398]. Также автором сформирована организационная структура применения интегральной методики, которая отражает: «универсальность подхода, позволяющую использовать методику на всех уровнях власти – федеральном, региональном и муниципальном; возможность адаптации методики под различные источники данных, включая сведения об исполнении Национальных проектов, Государственных программ Российской Федерации и ее субъектов и иных стратегических документов» [8, с. 255].

Как видно из анализа, методологические подходы, разработанные разными авторами, делают акцент на комплексной оценке, что позволяет не только сравнивать эффективность закупок между различными заказчиками, но и осуществлять как общую, так и оперативную оценку процессов. Внедрение структурированных моделей способствует переходу от простого выявления нарушений к их предупреждению, что делает контроль более системным и результативным.

В связи с этим важно оценить методическую сформированность существующих подходов, рассмотрев степень разработанности, упорядоченности и научной обоснованности совокупности методов, применяемые показатели, их универсальность и процедуры сбора данных. Такой анализ позволит выявить сильные и слабые стороны методик и определить направления их дальнейшего совершенствования.

Говоря о методологической сформированности оценочных подходов, имеем в виду, насколько полно, системно и научно обоснованно разработаны методы оценки того или иного объекта (например, контрактной системы закупок). Если методологическая сформированность высокая, значит, существует устоявшаяся, проверенная и общепринятая система оценки. Если низкая – подходы разрознены, критерии нечетки, а результаты могут быть субъективны.

Учитывая вышеизложенное, представим процедуру оценки методологической сформированности современных подходов к оценке эффективности контрактной системы, предусматривающую последовательную реализацию пяти взаимосвязанных этапов, направленных на выявление полноты, сбалансированности и практической применимости критериев эффективности (рисунок 3).

Для расчета интегрального индекса используем метод средневзвешенного линейного агрегирования, при котором каждому из вышеуказанных этапов присваивается весовой коэффициент, отражающий его вклад в общую методологическую зрелость подхода (1):

$$Ims = \sum_{i=1}^4 (K_i * W_i), \quad (1)$$

где Ims – интегральный индекс методологической сформированности подхода;

K_i – оценка i -го блока (этапа) критериев, полученная в ходе анализа (выражается в баллах от 0 до 1);

W_i – весовой коэффициент i -го блока, определяемый экспертным путем.

Для детального расчета частных оценок K_i вводится система субкритериев для каждого этапа, при этом каждый субкритерий оценивается по бинарной (0 или 1) или трехбалльной (0; 0,5; 1) шкале в зависимости от полноты выполнения условий. Частная оценка блока рассчитывается как среднеарифметическое значение его субкритериев (2):

$$K_i = (\sum_{j=1}^n k_{ij}) / n, \quad (2)$$

где k_{ij} – оценка j -го субкритерия внутри i -го этапа;

n – общее количество субкритериев в данном этапе.

Далее перейдём к формированию и представлению частных оценочных показателей (приложение 1).
Условие нормирования весовых коэффициентов будет иметь вид (3):

$$\sum_{i=1}^4 W_i = 1. \quad (3)$$



Рисунок 3 – Процедура анализа методологической сформированности современных подходов к оценке эффективности контрактной системы¹¹

Рекомендуемое авторами распределение весовых коэффициентов (W_i) выглядит следующим образом:

1. $W_1 = 0,15$ – базовый этап, фиксирующий наличие структуры.

2. $W_2 = 0,30$ – критически важный этап, поскольку нелегитимный подход не имеет практического смысла.

3. $W_3 = 0,30$ – на данном этапе определяется качество и комплексность методологического подхода к оценке.

4. $W_4 = 0,25$ – устанавливается практическая применимость и цифровая зрелость подхода.

В соответствии с логикой этапа интегральный показатель разбивается на три уровня сформированности (приложение 2).

Чтобы продемонстрировать эффективность разработанной процедуры, проведём её апробацию на примере ряда методических подходов (приложение 3). По результатам расчетов установлено, что лидером по уровню методологической сформированности является подход Иркутской области ($I_{ms} = 0,958$), который признан полностью сбалансированным, легитимным и готовым к автоматизации. Методики Мурманской области ($I_{ms} = 0,667$) и Краснодарского края ($I_{ms} = 0,617$) отстают и требуют точечной доработки из-за игнорирования экологических, социальных или качественных аспектных метрик. Все три региона демонстрируют абсолютную оценку ($K2 = 1$), что говорит об одинаково высоком уровне базовой технологической и процессной организации процедур контроля.

Таким образом, предложенная процедура оценки методологической сформированности современных подходов к оценке эффективности контрактной системы представляет собой сквозной аналитический алгоритм, позволяющий трансформировать качественные характеристики нормативно-правового соответствия и сбалансированности критериев в количественно измеримый интегральный индекс сформированности, а также выступающий в качестве эффективного инструментария для оценки методологических подходов, предоставляя исследователю дифференцированную шкалу уровней их зрелости и направление рекомендаций по их дальнейшей методологической доработке.

¹¹ Составлено авторами.

Заключение

В современном экономическом и публично-правовом пространстве эффективность контрактной системы в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд представляет собой многофакторную категорию, сочетающую в себе экономическую результативность, жесткий контроль и социальную ответственность государства. По результатам обработки эмпирического материала и статистических массивов авторами выявлена тенденция сокращения относительной экономии при заключении контрактов в контексте роста объема закупок в абсолютном выражении.

Результаты обобщения и анализа современных методических подходов позволили выявить их специфику, которая заключается в переходе от узкой фиксации прямой экономии бюджетных средств к комплексной оценке. Такой инструментарий позволяет решать двоякую задачу: проводить межведомственные сопоставления эффективности и осуществлять непрерывный мониторинг закупочных процессов на стратегическом и операционном уровнях.

Общим итогом исследования стала разработка и апробация процедуры анализа методологической сформированности современных подходов к оценке эффективности контрактной системы, предусматривающая последовательную реализацию пяти взаимосвязанных этапов, направленных на выявление полноты, сбалансированности и практической применимости критериев эффективности.

Таким образом, разработанная пятиэтапная процедура выступает в качестве универсального аналитического фильтра, позволяющего перевести качественные характеристики методик закупок в объективный интегральный индекс их зрелости. Это обеспечивает оперативное выявление скрытых дисбалансов в оцениваемых подходах и определяет вектор их адаптации к цифровым возможностям ЕИС.

Список литературы

1. Методическое обеспечение расчетной эффективности госзакупок на контрактной основе / Т.М. Рогуленко, А.В. Бодяко, С.В. Пономарева, П.А. Пашков // Финансы: теория и практика. – 2023. – Т. 27, № 5. – С. 18–29. – DOI 10.26794/2587-5671-2023-27-5-18-29.
2. Мельников В.В. Эффективность госзакупок и роль конкуренции // Журнал институциональных исследований. – 2022. – Т. 14, № 3. – С. 119–131. – DOI 10.17835/2076-6297.2022.14.3.119-131.
3. Соколов А.А. Эффективность госзакупок в России и реализация национального режима // Проблемы экономики, финансов и управления производством: сборник научных трудов вузов России. – 2023. – № 53. – С. 46–48.
4. Бацунов Д.А. Оценка инновационной эффективности государственных закупок // Транспортное дело России. – 2022. – № 1. – С. 59–62. – DOI 10.52375/20728689_2022_1_59.
5. Добычина П.А., Леонова Ж.К. Методика оценки применения контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг // Вестник науки. – 2024. – № 11 (80). – С. 71–78.
6. Сидорова А.В. Методология процессного подхода к контролю выполнения государственного контракта на всех стадиях его жизненного цикла // Гуманитарный научный журнал. – 2026. – № 2-1. – С. 3–7.
7. Соболева В.О. Интегральная методика оценки эффективности сферы государственных закупок // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2 (61). – С. 396–402.
8. Соболева В.О. Интегральная методика оценки эффективности сферы государственных закупок: вопросы организационного и практического внедрения // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2025. – Т. 11, № 2 (42). – С. 240–260. – DOI 10.21684/2411-7897-2025-11-2-240-260.

References

1. Metodicheskoe obespechenie raschetnoj effektivnosti goszakupok na kontraktnoj osnove / T.M. Rogulenko, A.V. Bodyako, S.V. Ponomareva, P.A. Pashkov // Finansy: teoriya i praktika. – 2023. – T. 27, № 5. – S. 18–29. – DOI 10.26794/2587-5671-2023-27-5-18-29.
2. Mel'nikov V.V. Effektivnost' goszakupok i rol' konkurencii // Zhurnal institucional'nyh issledovaniy. – 2022. – T. 14, № 3. – S. 119–131. – DOI 10.17835/2076-6297.2022.14.3.119-131.
3. Sokolov A.A. Effektivnost' goszakupok v Rossii i realizaciya nacional'nogo rezhima // Problemy ekonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom: sbornik nauchnyh trudov vuzov Rossii. – 2023. – № 53. – S. 46–48.

4. *Bacunov D.A.* Ocenka innovacionnoj effektivnosti gosudarstvennyh zakupok // *Transportnoe delo Rossii*. – 2022. – № 1. – S. 59–62. – DOI 10.52375/20728689_2022_1_59.
5. *Dobychina P.A., Leonova Zh.K.* Metodika ocenki primeneniya kontraktnoj sistemy v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug // *Vestnik nauki*. – 2024. – № 11 (80). – С. 71–78.
6. *Sidorova A.V.* Metodologiya processnogo podhoda k kontrolyu vypolneniya gosudarstvennogo kontrakta na vseh stadiyah ego zhiznennogo cikla // *Gumanitarnyj nauchnyj zhurnal*. – 2026. – № 2-1. – S. 3–7.
7. *Soboleva V.O.* Integral'naya metodika ocenki effektivnosti sfery gosudarstvennyh zakupok // *Vestnik Akademii znaniy*. – 2024. – № 2 (61). – С. 396–402.
8. *Soboleva V.O.* Integral'naya metodika ocenki effektivnosti sfery gosudarstvennyh zakupok: voprosy organizacionnogo i prakticheskogo vnedreniya // *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Social'no-ekonomicheskie i pravovye issledovaniya*. – 2025. – Т. 11, № 2 (42). – S. 240–260. – DOI 10.21684/2411-7897-2025-11-2-240-260.

Субкритерии анализа методологической сформированности подходов к оценке эффективности контрактной системы¹²

Наименование этапа	Методологическая область оценки	Субкритерии и их значение
1. Идентификация и декомпозиция оцениваемого подхода (К1)	Блок оценивает структурную четкость исследуемой методики	Количество субкритериев (n = 3): • $k_{1,1}$ – четкость целеполагания: 1 – цель четко определена; 0 – цель размыта, декларативна или отсутствует; • $k_{1,2}$ – полнота декомпозиции: 1 – выделены все базисные элементы и составные части методики; 0,5 – выделены только ключевые элементы, логические связи упущены; 0 – методика представлена единым неделимым массивом; • $k_{1,3}$ – картирование индикаторов: 1 – сформирована полная карта применяемых показателей; 0 – показатели упоминаются хаотично, единого перечня нет
2. Валидация нормативно-правовой и теоретической базы (К2)	Блок оценивает легитимность подхода в рамках контрактной системы РФ	Количество субкритериев (n = 3): • $k_{2,1}$ – соответствие императивным нормам законодательства: 1 – полное соответствие закону, противоречий не обнаружено; 0 – обнаружено хотя бы одно прямое противоречие нормам (блокирующий фактор); • $k_{2,2}$ – соответствие базовым принципам: 1 – подход поддерживает принципы открытости, конкуренции и результативности; 0,5 – подход формально законен, но ограничивает конкуренцию или прозрачность; 0 – подход грубо нарушает принципы контрактной системы; • $k_{2,3}$ – корректность дефиниций: 1 – юридические и экономические термины трактуются строго по закону; 0 – используются вольные, некорректные или устаревшие формулировки
3. Оценка сбалансированности и полноты критериев (К3)	Блок измеряет многоаспектность оценки	Количество субкритериев (n = 3): • $k_{3,1}$ – наличие ценового и неценового паритета: 1 – в методике заложен баланс стоимостных и качественных критериев; 0,5 – неценовые критерии присутствуют, но имеют символический минимальный вес; 0 – методика оценивает исключительно ценовые (количественные) показатели; • $k_{3,2}$ – учет качественных и квалификационных характеристик: 1 – оцениваются опыт, квалификация персонала, деловая репутация или функциональные свойства; 0 – качество и квалификация полностью проигнорированы; • $k_{3,3}$ – учет современных тенденций (социальные/экологические показатели): 1 – включены элементы «зеленых» закупок или квотирования (СМП, отечественные товары); 0 – дополнительные социально-экономические факторы не учитываются

¹² Составлено авторами.

4. Тестирование на верифицируемость и операционность данных (К4)	Блок оценивает технологическую зрелость и трудозатраты на внедрение	Количество субкритериев ($n = 3$): • $k_{4.1}$ – доступность данных в ЕИС: 1 – 100 % необходимых данных находятся в открытом доступе в ЕИС (реестр контрактов, протоколы); 0,5 – часть данных есть в ЕИС, но требуются внешние ведомственные реестры (ФНС, ФАС); 0 – данные отсутствуют в официальных источниках; • $k_{4.2}$ – возможность автоматического сбора: 1 – данные структурированы, выгружаются автоматически без участия человека; 0,5 – требуется частичное ручное копирование неструктурированных файлов (сканов PDF); 0 – автоматизация невозможна, сбор ведется полностью вручную; • $k_{4.3}$ – верифицируемость (защита от искажений): 1 – исходные данные юридически значимы, их невозможно сфальсифицировать участникам; 0 – данные базируются на субъективных экспертных оценках или декларируются устно
--	---	--

Уровни методологической сформированности подходов к анализу эффективности контрактной системы в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд¹³

Уровни методологической сформированности	Диапазон значений	Характеристика	Методические рекомендации
Низкий (декларативный) уровень	$0 \leq I_{ms} < 0,5$	Подход носит формальный, описательный характер. Обнаружены критические противоречия нормам действующего законодательства. Присутствует жесткий дисбаланс метрик (оценка только по цене), а сбор данных требует ручного труда и невозможен через ЕИС	Полная переработка методологии. Не рекомендуется к практическому внедрению
Средний (фрагментарный) уровень	$0,5 \leq I_{ms} < 0,8$	Базовые требования законодательства соблюдены, структура метрик ясна. Однако методика имеет недостатки (например, игнорирует экологические или социальные аспекты) или частично опирается на труднодоступные либо неverified данные, требующие ручной обработки	Точечная доработка методологии. Требуется автоматизировать сбор данных через ЕИС и расширить оценочные параметры неценовыми критериями
Высокий (зрелый) уровень	$0,8 \leq I_{ms} < 1,0$	Подход полностью легитимен, теоретически обоснован и сбалансирован. Продемонстрирован паритет между ценовыми и качественными метриками. Все исходные данные проверяемы и могут бесшовно выгружаться из ЕИС	Регламентация подхода, интеграция в реальные аналитические модули закупочной деятельности

¹³ Составлено авторами.

Анализ методологической сформированности современных подходов к оценке эффективности контрактной системы

Наименование	Методологические подходы								
	Методика комплексной системы оценки эффективности деятельности заказчиков в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных нужд Мурманской области ¹⁴			Методика комплексной оценки эффективности деятельности главных распорядителей бюджетных средств Иркутской области в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд Иркутской области ¹⁵			Методика оценки эффективности закупок муниципальных образований Краснодарского края ¹⁶		
Расчет субкритериев оценки методологической сформированности подхода									
K1	k _{1,1} = 1	k _{1,2} = 1	k _{1,3} = 1	k _{1,1} = 1	k _{1,2} = 1	k _{1,3} = 1	k _{1,1} = 0	k _{1,2} = 1	k _{1,3} = 1
	K1 = 1			K1 = 1			K1 = 0,667		
K2	k _{2,1} = 1	k _{2,2} = 1	k _{2,3} = 1	k _{2,1} = 1	k _{2,2} = 1	k _{2,3} = 1	k _{2,1} = 1	k _{2,2} = 1	k _{2,3} = 1
	K2 = 1			K2 = 1			K2 = 1		
K3	k _{3,1} = 0,5	k _{3,2} = 0	k _{3,3} = 0	k _{3,1} = 1	k _{3,2} = 1	k _{3,3} = 1	k _{3,1} = 0,5	k _{3,2} = 0	k _{3,3} = 0
	K3 = 0,167			K3 = 1			K3 = 0,167		
K4	k _{4,1} = 0,5	k _{4,2} = 0,5	k _{4,3} = 1	k _{4,1} = 1	k _{4,2} = 0,5	k _{4,3} = 1	k _{4,1} = 0,5	k _{4,2} = 0,5	k _{4,3} = 1
	K4 = 0,667			K4 = 0,833			K4 = 0,667		
Расчет интегрального индекса методологической сформированности подхода									
Ims	Ims = 0,15 * 1 + 0,3 * 1 + 0,3 * 0,167 + 0,25 * 0,667 = 0,667			Ims = 0,15 * 1 + 0,3 * 1 + 0,3 * 1 + 0,25 * 0,833 = 0,958			Ims = 0,15 * 0,667 + 0,3 * 1 + 0,3 * 0,167 + 0,25 * 0,667 = 0,617		
Оценка методологической сформированности подхода									
Уровень методологической сформированности	Базовые требования законодательства соблюдены, структура метрик ясна. Однако методика игнорирует экологические и социальные аспекты			Подход полностью легитимен, теоретически обоснован и сбалансирован			Базовые требования законодательства соблюдены, структура метрик ясна. Однако методика игнорирует качественные показатели		
	Рекомендации: Точечная доработка методологии			Рекомендации: Регламентация подхода, интеграция в реальные аналитические модули закупочной деятельности			Рекомендации: Точечная доработка методологии		

Статья поступила в редакцию: 23.05.2026
Статья принята к публикации: 11.06.2026

Received: 23.05.2026
Accepted: 11.06.2026

¹⁴ Официальный сайт Комитета по конкурентной политике Мурманской области. – URL: <https://goszakaz.gov-murman.ru/files> (дата обращения: 28.03.2026). – Текст: электронный.

¹⁵ Приказ от 30 декабря 2016 года № 39-мпр «Об утверждении методики комплексной оценки эффективности закупочной деятельности для обеспечения нужд Иркутской области». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/446155752> (дата обращения: 28.03.2026). – Текст: электронный.

¹⁶ Приказ от 2 августа 2021 года № 79 «Об утверждении методики оценки эффективности закупок муниципальных образований Краснодарского края». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/574849671> (дата обращения: 28.03.2026). – Текст: электронный.

ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА НА ПРИМЕРЕ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

Руденко Людмила Геннадьевна¹,

д-р экон. наук, доцент,

e-mail: mila.k07@mail.ru

Цзу Кун Чан¹,

аспирант,

e-mail: kunchan12345@mail.ru

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

В статье рассматриваются методические подходы к оценке научно-технологического потенциала регионов в контексте достижения технологического суверенитета. Обоснована авторская методика, включающая отбор показателей и их весовых коэффициентов. Интегральный индекс рассчитывается по четырем группам: кадровое, ресурсное, инфраструктурное обеспечение, а также результативность научной и инновационной деятельности. На примере регионов Приволжского федерального округа с применением эконометрического анализа выявлена значительная дифференциация. К группе с высоким уровнем развития научно-технологического потенциала (индекс $>0,4$) относятся Нижегородская область, Башкортостан, Татарстан и Пермский край; со средним ($0,2-0,4$) – Самарская, Саратовская области и Удмуртская Республика; большинство регионов имеют низкий уровень ($<0,2$). Установлено, что кадровое обеспечение в округе является недостаточным, а инфраструктурная оснащенность варьируется существенно. Показано, что в большинстве регионов результативность научно-технологической и инновационной деятельности отстает от уровня инфраструктурного развития, что свидетельствует о низкой коммерциализации результатов. Предложенная методика может быть использована при разработке региональных программ научно-технологического развития.

Ключевые слова: научно-технологический потенциал, региональное развитие, инновационное развитие, региональная экономика, технологический суверенитет, региональная диверсификация, методика оценки, интегральный индекс, Приволжский федеральный округ

ASSESSING THE SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL POTENTIAL OF THE VOLGA FEDERAL DISTRICT

Rudenko L.G.¹,

doctor of economic sciences, associate professor,

e-mail: mila.k07@mail.ru

Tsuz K.Ch.¹,

postgraduate student,

e-mail: kunchan12345@mail.ru

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

The article discusses methodological approaches to assessing regional scientific and technological potential in the context of achieving technological sovereignty. The author substantiates a methodology that includes the selection of indicators and their weighting coefficients. The integral index is calculated across four groups: personnel, resource, and infrastructure support, as well as the effectiveness of scientific and innovative activities. An econometric analysis of the Volga Federal District regions reveals significant differentiation. The group with a high level of scientific and technological potential (index >0.4) includes Nizhny Novgorod Oblast, Bashkor-

tostan, Tatarstan, and Perm Krai; the medium-level group (0.2–0.4) includes Samara and Saratov Oblasts and the Udmurt Republic; most regions fall into the low-level category (<0.2). The findings indicate that human resources in the district are insufficient, while infrastructure availability varies considerably. In most regions, the effectiveness of scientific, technological, and innovative activities lags behind infrastructure development, pointing to weak commercialization of research outcomes. The proposed methodology can be used in designing regional scientific and technological development programs.

Keywords: scientific and technological potential, regional development, innovative development, regional economy, technological sovereignty, regional diversification, assessment methodology, integral index, Volga Federal District

Введение

В современных условиях одним из ключевых факторов долгосрочного социально-экономического роста территорий является обеспечение научно-технологического развития. Особую актуальность тема исследования приобретает в связи с закреплением Указом Президента Российской Федерации достижения технологического суверенитета в качестве одной из приоритетных национальных целей развития экономики¹. Научно-технологический потенциал региона определяет способность региональной экономики генерировать новые знания, создавать и внедрять новые технологии, а также обеспечивать конкурентоспособность [1]. Значимость данного фактора возрастает в условиях ускорения технологических изменений и усиления межрегиональной конкуренции за ресурсы.

Теоретические основы анализа научно-технологического развития территорий во многом опираются на положения пространственной экономики. Так, технологические разрывы между регионами рассматриваются как фактор, ограничивающий диффузии инноваций и замедляющий процессы сокращения отставания². Дальнейшее развитие пространственных теорий связано с изучением различных форм региональной неоднородности (географической, институциональной) как факторов, способствующих или препятствующих развитию научно-технологического потенциала конкретной территории³.

Дополнительную актуальность исследованию научно-технологического потенциала придают работы, посвященные комплексному анализу существующих научных и технологических систем и пространственного развития экономики, в частности концепции системного характера инноваций и выделение роли регионального аспекта в глобальной экономике⁴, а также исследования, в которых подчеркивается роль институциональной среды и взаимодействия акторов инновационной деятельности⁵.

Роль науки и технологий в экономическом развитии изучалась многими учеными. В частности, в модели неоклассического роста технологический прогресс рассматривается как ключевой фактор увеличения производительности и экономического роста⁶. Дальнейшее развитие данная проблематика получила в теориях эндогенного роста, где знания, инновации и человеческий капитал рассматриваются как внутренние источники экономической динамики⁷. Эти исследования заложили фундамент для последующего анализа научно-технологического потенциала территорий.

В последние годы в научной литературе активно развиваются различные методические подходы к оценке научно-технологического и инновационного потенциала регионов [2]. Несмотря на наличие

¹ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=475991&dst=100007&cacheid=85AC3E9632046ECFF4E3EDD4109822C4&mode=splus&rnd=0.5184555572733716#zAxhTEVS8cVJXiJD1> (дата обращения: 21.03.2026). – Текст: электронный.

² Fagerberg J., Verspagen B. Technology gaps, innovation diffusion and transformation: an evolutionary interpretation // *Research Policy*. – 2002. – Vol. 31, No. 8–9. – P. 1291–1304. – DOI 10.1016/S0048-7333(02)00064-1.

³ Boschma R. Proximity and innovation: a critical assessment // *Regional Studies*. – 2005. – Vol. 39, No. 1. – P. 61–74. – DOI 10.1080/0034340052000320887.

⁴ Cooke P., Uranga M.G., Etxebarria G. Regional systems of innovation: an evolutionary perspective // *Environment and Planning A*. – 1998. – Vol. 30, No. 9. – P. 1563–1584. – DOI 10.1068/a301563.

⁵ Asheim B.T., Gertler M.S. The geography of innovation: regional innovation systems // *Oxford handbook of economic geography*. – Oxford: Oxford University Press, 2006. – DOI 10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0011.

⁶ Solow R.M. Technical change and the aggregate production function // *Review of Economics and Statistics*. – 1957. – Vol. 39, No. 3. – P. 312–320. – DOI 10.2307/1926047.

⁷ Romer P.M. Endogenous technological change // *Journal of Political Economy*. – 1990. – Vol. 98, No. 5. – P. 71–102.

значительного числа исследований, методические подходы к оценке научно-технологического потенциала регионов остаются неоднородными и требуют дальнейшего совершенствования. Данная проблема может быть решена посредством разработки комплексных методик, позволяющих формировать обоснованные подходы к отбору показателей и учету их важности в общей оценке регионов. В этой связи *целью данной работы* является разработка авторской методики оценки уровня развития научно-технологического потенциала регионов, основанной на обоснованном отборе показателей и учете их весовых коэффициентов, и проведение на ее основе сравнительной оценки регионов Приволжского федерального округа.

Методические подходы к оценке научно-технологического и инновационного потенциала регионов

В научной литературе представлено значительное число исследований, направленных на поиск подходов к оценке научно-технологического и инновационного потенциала регионов. Стоит отметить, что выбор метода оценки может быть обусловлен разными факторами, например, необходимостью учета региональной специфики хозяйствования [3]. Отдельные исследования осуществляют систематизацию методик оценки на основе используемых индикаторов и областей применения, включая международный опыт оценки [4]. Существуют методы оценки, которые группируются по типу используемого инструментария: количественные, качественные и комбинированные⁸, а также выделяются конкретные аналитические методы, такие как SWOT- и STEP-анализ⁹, матричные методы [5]. Значительное распространение получили рейтинговые подходы [6], базирующиеся, как правило, на построении интегральных оценок. В системе существующих подходов к оценке научно-технологического и инновационного развития может быть выделена методика, в рамках которой оцениваются такие компоненты, как инновационная активность и потенциал, состояние инновационного климата, уровень развития инновационных процессов, а также эффективность управления инновационным развитием [2]. Также возможно применение прочих подходов, таких как использование сценариев для прогнозирования динамики показателей [7], пространственный анализ [8], анализ на основе индекса экономической сложности, который в том числе может характеризоваться как объем знаний, выраженных в экономической деятельности [9].

Региональная инновационная таблица (далее – РИТ), выпускаемая под руководством Европейской комиссии, которая является региональным расширением Европейской инновационной таблицы, оценивает инновационную деятельность европейских регионов. РИТ представляет собой сравнительную оценку эффективности инновационных систем в 241 регионе стран ЕС, а также Норвегии, Сербии, Швейцарии и прочих странах. В ней выделено 4 блока: условия, в которых проводится оценка, инвестиции, инновационная активность, влияющие факторы. По этим блокам распределены 22 показателя, среди которых население с высшим образованием, расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) в государственном секторе, внедрение инновационных продуктов малыми и средними предприятиями, занятость на инновационных предприятиях и прочие¹⁰.

Ling-rong Wu, Weizhong Chen методом анализа эффективности на основе оболочки данных (DEA) измеряют эффективность трансформации научно-технологических достижений университетов в Китае в 31 провинции и автономном районе. Применяется метод определения приоритетов по сходству с идеальным решением (TOPSIS) с использованием весов, рассчитанных на основе энтропийного метода, позволяющий оценить качество регионального экономического развития [10].

В рейтинге, разрабатываемом Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), уровень инновационного развития субъектов России определяется на основе

⁸ Мукасейев Е.В. Методы оценки инновационного потенциала экономических систем // Транспортное дело России. – 2014. – № 4. – С. 45–47.

⁹ Соловьева Ю.В. Инновационный потенциал регионов и методы его оценки // Форум молодых ученых. – 2017. – № 4. – С. 604–607.

¹⁰ Региональная инновационная таблица за 2025 год // Официальный сайт Европейской комиссии. – URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/2313906> (дата обращения: 25.03.2026). – Текст: электронный.

интегрального показателя, в структуре которого выделяется субиндекс научно-технического потенциала. Данный субиндекс формируется из кадровых, финансовых и материально-технических ресурсов, исследований и разработок, результатов публикационной и патентной деятельности¹¹.

В методике оценки научно-технологического развития регионов, разработанной Министерством науки и высшего образования Российской Федерации, система показателей сгруппирована по трём ключевым направлениям: «органы власти», «среда для ведения наукоемкого бизнеса», «среда для работы исследователей»¹². В данной методике есть ряд допущений: используются показатели, значение которых определяется согласно шкале, введенной авторами. Например, показатель «внутренние затраты на исследования и разработки за счет всех источников в текущих ценах в процентах к ВРП» принимает 5 значений – 0, 25, 50, 75 и 100 баллов в зависимости от значения показателя. Интервалы для указанных значений задаются следующим образом: 0 % – 0,49 %; 0,5 % – 0,99 %; 1 % – 1,49 %; 1,5 % – 1,99 %; 2 % и более. Согласно указанной методике, 2 % внутренних затрат ВРП является ориентиром для регионов. Данное допущение может быть применимо для определенных регионов, однако в случае других регионов данный показатель может быть неоптимальным, либо быть слишком завышенным или заниженным. Такое же допущение применяется и для ряда других показателей.

Шкала развития инноваций Ассоциации инновационных регионов России (АИРР) представляет собой инструмент анализа условий технологического развития регионов и оценки эффективности внедрения инноваций. Методология включает шесть групп показателей: кадровый потенциал, финансовое обеспечение, состояние инновационной инфраструктуры, проведение исследований и разработок, трансфер технологий и коммерциализацию, а также социально-экономические эффекты. Шкала не является рейтингом и не предполагает сравнения территорий, а предназначена для выявления «точек роста» и «узких мест» в региональных инновационных системах, что позволяет повысить обоснованность управленческих решений в сфере технологического развития¹³.

Методология расчета индекса АИРР также подвергается критике. Так, А.К. Герелишина отмечает, что существуют ограничения в вопросах обоснования процедур нормирования данных и их влияния на искажение реальной дифференциации регионов. Другим ограничивающим методологию фактором является использование незначимых субиндексов [11].

Таким образом, можно отметить, что универсальной методики оценки уровня развития научно-технологического и инновационного потенциала не существует: эффективность подхода напрямую зависит от специфики региона, целей исследования и набора используемых индикаторов.

Формирование авторской методики оценки уровня научно-технологического потенциала региона

Предлагаемая авторами методика оценки уровня научно-технологического потенциала региона формируется в несколько этапов.

На 1-м этапе качественным методом проводится отбор показателей. Предлагается выделить 4 укрупненных блока: кадровое обеспечение; ресурсное обеспечение; инфраструктурное обеспечение; научная, технологическая, техническая и инновационная деятельность региона. В рамках 4 блоков рекомендуется использовать 19 индикаторов (таблица 1), по которым имеются статистические данные с 2010 года.

На 2-м этапе анализируются представленные индикаторы на значимость влияния на показатель социально-экономического развития. В качестве показателя социально-экономического развития рас-

¹¹ Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 10 / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, С.В. Артёмов [и др.]; под ред. Л.М. Гохберга, Е.С. Куценко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025.

¹² Национальный рейтинг научно-технологического развития субъектов Российской Федерации за 2024 год: паспорт рейтинга. – Москва: Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, 2024. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/rating/> (дата обращения: 25.03.2026). – Текст: электронный.

¹³ Региональная шкала развития инноваций (I-Scale). – Москва: Ассоциация инновационных регионов России. – URL: <https://i-regions.ru/reiting/regionalnyy-indeks-razvitiya-innovatsiy-i-index/> (дата обращения: 25.03.2026). – Текст: электронный.

считается темп прироста валового регионального продукта (GRPgrowth). В рамках исследования при отборе показателей проводился анализ по всем регионам России в период с 2010 по 2023 год за исключением Республики Крым, г. Севастополя, Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей.

Таблица 1 – Индикаторы для оценки научно-технологического потенциала регионов¹⁴

Группа	Индикаторы	Источник информации
Кадровое обеспечение (СИКО)	Численность научного персонала и исследователей (приходится на 1000 человек в регионе)	Росстат
	Индекс производительности труда, %	Росстат
	Уровень участия в составе рабочей силы населения в возрасте 15–72 лет по субъектам Российской Федерации, %	Росстат
	Прирост постоянного населения (приходится на 1000 человек в регионе)	Росстат
Ресурсное обеспечение (СИРО)	Используемые передовые производственные технологии, шт.	Росстат
	Доля инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию, %	Росстат
	Обновление основных фондов, %	Росстат
Инфраструктурное обеспечение (СИИО)	Удельный вес организаций, использовавших интернет, %	Росстат
	Количество особых экономических зон (ОЭЗ), шт.	На основе данных Минэкономразвития РФ
	Количество территорий опережающего развития (ТОР), шт.	На основе данных портала НТИРФ
	Количество центров коллективного пользования научным оборудованием, шт.	На основе данных портала НТИРФ
	Количество инновационных территориальных кластеров, шт.	На основе данных портала НТИРФ
	Количество уникальных научных установок, шт.	На основе данных портала НТИРФ
	Количество технопарков, шт.	На основе данных портала НТИРФ
Научная, технологическая, техническая и инновационная деятельность региона (СИНТТИДР)	Уровень инновационной активности организаций, %	Росстат
	Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, %	Росстат
	Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, %	Росстат
	Количество зарегистрированных патентов, шт.	Данные аналитического центра ФИПС
	Количество организаций, использующих результаты интеллектуальной деятельности (РИД), шт.	Данные аналитического центра ФИПС

Для анализа панельных данных использовалась модель объединенного метода наименьших квадратов (Pooled OLS) в программном пакете для эконометрического моделирования Gretl. Выборка включила 1120 наблюдений, охватывающих 80 пространственных объектов за 14 временных периодов, что обеспечивает репрезентативность исходных данных. Применение робастных стандартных ошибок (НАС) позволяет нивелировать потенциальные проблемы гетероскедастичности и автокорреляции остатков. Значение скорректированного коэффициента детерминации ($R^2 = 0,280$) свидетельствует о том, что построенная модель объясняет около 28 % вариации зависимой переменной, что является приемлемым показателем для моделей регионального роста. Полученные результаты могут служить основой для дальнейшего анализа факторов экономической динамики регионов.

Показатели производительности труда (*prod*), экономически активного населения (*emp*), используемых передовых производственных технологий (*tech*), обновления основных фондов (*asset*), организаций, использовавших интернет (*internet*), инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию (*reconst*), организаций, осуществлявших технологические инновации (*techinn*), оказались значимыми в изменении ВРП на уровне 1 %. Уровень инновационной активности организаций (*innact*) оказался значимым на уровне 5 %. Инновационные товары, работы, услуги в общем объеме отгружен-

¹⁴ Составлено авторами.

ных товаров, выполненных работ (*innsell*) значимы на уровне 10 %. В целом можно утверждать, что включение данных параметров в оценку научно-технологического потенциала является обоснованным. В последующий анализ не включается показатель роста населения, т.к. показатель оказался незначимым (таблица 2), что, однако, может обуславливаться влиянием на ВРП на более длительном периоде.

Таблица 2 – Модель регрессии панельных данных по отбору показателей для оценки уровня научно-технологического потенциала региона¹⁵

Переменные	Коэффициент	Ст. ошибка	t-статистика	p-значение
const	-106,328	9,51648	-11,17	<0,0001
prod	1,16111	0,0823477	14,10	<0,0001
emp	0,205494	0,0535077	3,840	0,0002
pop	-4,79729e-06	6,29681e-06	-0,7619	0,4484
tech	0,000244660	5,31377e-05	4,604	<0,0001
asset	-0,0627733	0,0233645	-2,687	0,0088
internet	-0,124413	0,0259942	-4,786	<0,0001
reconst	-0,103608	0,0209891	-4,936	<0,0001
innact	0,143432	0,0652482	2,198	0,0309
techinn	-0,209009	0,0318357	-6,565	<0,0001
innsell	-0,0691009	0,0370175	-1,867	0,0657

Полученное уравнение регрессии имеет следующий вид (1):

$$GRPgrowth = -106,328 + 1,16 \times prod + 0,21 \times emp - 4,79729e-06 \times pop + 0,0002 \times tech - 0,06 \times asset - 0,12 \times internet - 0,1 \times reconst + 0,14 \times innact - 0,21 \times techinn - 0,07 \times innsell, \quad (1)$$

где зависимая переменная: *GRPgrowth* – прирост ВРП;

объясняющие переменные: *prod* – индекс производительности труда, %;

Emp – доля экономически активного населения, %;

pop – изменение средней численности населения;

tech – используемые передовые производственные технологии, шт.;

asset – обновление основных фондов, %;

internet – удельный вес организаций, использовавших интернет, %;

reconst – доля инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию, %;

innact – уровень инновационной активности организаций, %;

techinn – удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, %;

innsell – удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, %.

Поскольку характер научно-технологического развития подразумевает появление новых показателей, которые могут быть использованы для оценки, проверка таких показателей является ограниченной, т.к. по ним имеются данные за короткий период времени. В случае таких показателей предлагается проводить анализ по трем крупнейшим рейтингам: рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации НИУ ВШЭ, региональная шкала развития инноваций АИРР и национальный рейтинг научно-технологического развития субъектов Российской Федерации Министерства науки и высшего образования РФ. При наличии показателя хотя бы в одном из трех анализируемых рейтингов он включается в итоговую оценку уровня развития научно-технологического потенциала регионов Приволжского федерального округа. Таким образом, были включены показатели: численность научного персонала и исследователей (приходится на 1000 человек в регионе); количество особых экономических зон (ОЭЗ); количество территорий опережающего развития (ТОР); количество центров коллективного пользования научным оборудованием; количество инновационных территориальных кластеров; количество уникальных научных установок; количество технопарков; количество

¹⁵ Составлено авторами.

зарегистрированных патентов; количество организаций, использующих результаты интеллектуальной деятельности (РИД).

3-й этап. После отбора показателей для возможности агрегирования и сравнения индикаторов, выраженных в разных единицах измерения, проведена нормализация методом минимально-максимальной нормализации (2), где все значения находятся в диапазоне от 0 (минимальное значение) до 1 (максимальное значение).

$$x'_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_{ij})}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})}, \quad (2)$$

где x'_{ij} – нормализованное значение показателя;

i – номер региона;

j – номер показателя x ;

x_{ij} – значение показателя;

$\max(x_{ij})$ – максимальное значение показателя x ;

$\min(x_{ij})$ – минимальное значение показателя x .

4-й этап включает определение весовых коэффициентов, что является принципиальным отличием авторской методики от большинства рейтинговых подходов. Авторский подход базируется на энтропийном методе, позволяющем определять весовые коэффициенты исходя из информационной ценности показателей, что обеспечивает объективность и содержательную обоснованность их дифференциации. В традиционных рейтингах, как правило, используется равномерное распределение весов, что имплицитно предполагает одинаковый вклад каждого индикатора в итоговую оценку. В отдельных исследованиях используется экспертный метод для определения весов.

Для расчета весового коэффициента в авторской методике сначала проводилась нормализация показателей следующим образом (3):

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}}, \quad (3)$$

где x – это значение выбранного показателя для определенного региона;

i – номер региона.

Кроме того, на этом этапе при определении весовых коэффициентов было применено минимальное смещение в r , чтобы избежать возможного присутствия нулевых значений в нормализованных данных. Минимальному смещению на 1 подверглись переменные: количество ОЭЗ, количество ТОР; количество уникальных научных установок.

На следующем шаге рассчитывается энтропия (4)

$$e_j = -h \sum_{i=1}^m r_{ij} \ln r_{ij}. \quad (4)$$

При этом (5):

$$h = 1 / \ln(t), \quad (5)$$

где t – количество регионов.

Далее рассчитывается степень диверсификации энтропии (6):

$$d_j = 1 - e_j, \quad (6)$$

а веса рассчитываются по формуле (7):

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}. \quad (7)$$

При этом выполняется условие (8):

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1. \quad (8)$$

Данная процедура оценки базируется на фундаментальном свойстве энтропии как меры неопределенности: согласно теории информации¹⁶, высокая энтропия соответствует низкой информационной на-

¹⁶ Shannon C.E. A mathematical theory of communication // Bell System Technical Journal. – 1948. – Vol. 27. – P. 379–423.

сыщенности данных, тогда как низкая энтропия отражает структурированность показателя и его высокую дискриминационную способность. Полученные весовые коэффициенты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Весовые коэффициенты, используемые для расчета научно-технологического потенциала регионов ПФО¹⁷

Наименование показателя	Вес (w)
Численность научного персонала и исследователей (приходится на 1000 человек в регионе)	0,1165
Индекс производительности труда	0,0001
Уровень участия в составе рабочей силы населения в возрасте 15–72 лет по субъектам Российской Федерации	0,0001
Используемые передовые производственные технологии	0,0609
Обновление основных фондов, %	0,0085
Доля инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию	0,0088
Удельный вес организаций, использовавших интернет	0,0004
Количество ОЭЗ	0,0119
Количество ТОР	0,0229
Количество центров коллективного пользования научным оборудованием	0,0655
Количество инновационных территориальных кластеров	0,2102
Количество уникальных научных установок	0,0987
Количество технопарков	0,0994
Уровень инновационной активности организаций	0,0172
Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации	0,0100
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, %	0,0360
Количество зарегистрированных патентов	0,0626
Количество организаций, использующих РИД	0,1703

На 5-м этапе происходит агрегирование нормированных и взвешенных индикаторов, рассчитываются совокупные индексы по каждому блоку (9):

$$I_i^g = \sum_t^p x'_{ij} w_j, \quad (9)$$

где I_i^g – индекс для региона i по одному из четырех блоков показателей;
 g – субиндексы (СИКО, СИРО, СИИО, СИНТТИДР).

При этом t – это первый показатель, попадающий в рассчитываемый блок g , а p – последний показатель этого блока.

Максимальное значение по каждому блоку может отличаться и зависит от количества показателей и расчетных весов для каждого из них.

Индекс уровня развития научно-технологического потенциала региона (ИУРНТПТР) для i региона рассчитывается по формуле (10):

$$ИУРНТПТР = \sum_{g=1}^{o=4} I_i^g. \quad (10)$$

Заключительный, 6-й этап предлагаемой методики включает интерпретацию полученных результатов, предполагающую не только констатацию количественных значений интегрального индекса, но и их качественный анализ с позиций выявленных закономерностей и пространственных диспропорций.

Сравнительная оценка регионов Приволжского федерального округа по уровню развития научно-технологического потенциала

Результаты оценки уровня развития научно-технологического потенциала регионов Приволжского федерального округа представлены в таблице 4.

¹⁷ Составлено авторами.

Таблица 4 – Индекс уровня развития научно-технологического потенциала регионов ПФО с разбивкой по субиндексам¹⁸

Регион	Индекс ИУРНТПТР	Кадровое обеспечение (СИКО)	Ресурсное обеспечение (СИРО)	Инфраструктурное обеспечение (СИИО)	Научная, технологическая, техническая и инновационная деятельность региона (СИНТТИДР)
Республика Башкортостан	0,62	0,02	0,04	0,48	0,08
Республика Марий Эл	0,10	0,00	0,01	0,05	0,03
Республика Мордовия	0,14	0,01	0,02	0,03	0,08
Республика Татарстан	0,56	0,03	0,04	0,20	0,29
Удмуртская Республика	0,25	0,01	0,04	0,15	0,05
Чувашская Республика	0,12	0,01	0,02	0,04	0,05
Пермский край	0,41	0,03	0,07	0,21	0,09
Кировская область	0,12	0,01	0,03	0,04	0,04
Нижегородская область	0,45	0,12	0,04	0,17	0,12
Оренбургская область	0,13	0,00	0,02	0,08	0,03
Пензенская область	0,16	0,03	0,02	0,07	0,04
Самарская область	0,27	0,02	0,04	0,12	0,09
Саратовская область	0,23	0,02	0,04	0,13	0,04
Ульяновская область	0,18	0,03	0,02	0,07	0,06

Анализ распределения индекса ИУРНТПТР по регионам Приволжского федерального округа свидетельствует о высокой степени дифференциации: значения варьируются от 0,62 (Республика Башкортостан) до 0,10 (Республика Марий Эл), что указывает на существенную неоднородность регионов.

В группе с *высоким уровнем развития* (индекс более 0,4) находятся Нижегородская область, Республика Башкортостан, Республика Татарстан и Пермский край. Лидером является Башкортостан, который обеспечивает себе первенство за счет высокой оценки в блоке «инфраструктурное обеспечение» (СИИО). Пермский край также имеет наибольшую оценку в блоке СИИО. Татарстан демонстрирует наиболее сбалансированную структуру с ярко выраженным акцентом в блоке «Научная, технологическая, техническая и инновационная деятельности регионов». Нижегородская область показывает хорошие результаты в среднем по всем блокам. Она демонстрирует более сбалансированное сочетание инфраструктурного потенциала и результативности.

К группе регионов *со средним уровнем* с индексом от 0,2 до 0,4 относятся Самарская и Саратовская области, Удмуртская Республика. Самарская (0,27) и Саратовская (0,23) области характеризуются сходной структурой: умеренные показатели по всем компонентам, без выраженных «точек роста». Удмуртская Республика (0,25) выделяется индексом инфраструктурного обеспечения (0,15) при низкой результативности научно-технологической деятельности (0,05), что свидетельствует о наличии инновационной деятельности, не трансформирующейся в значимые технологические результаты.

Выделены *отстающие регионы с низким уровнем* индекса менее 0,2: Ульяновская, Пензенская, Оренбургская области, Чувашская Республика, Республика Мордовия, Кировская область, Республика Марий Эл. При этом наиболее депрессивными являются Республика Марий Эл (0,10) и Кировская область (0,12), где все субиндексы не превышают 0,05. Оренбургская область (0,13) и Чувашская Республика (0,12) демонстрируют практически полное отсутствие кадрового потенциала (СИКО = 0,00–0,01) и низкое ресурсное обеспечение. Республика Мордовия (0,14) выделяется относительно высоким для своей группы индексом результативности (СИНТТИДР = 0,08), что может свидетельствовать о наличии отдельных успешных проектов при общем низком уровне развития.

Анализ таблицы 4 также позволяет сделать вывод, что наибольший вклад в уровень развития научно-технологического потенциала вносит блок «Инфраструктурное обеспечение». Так как отобранные показатели, характеризующие элементы инфраструктуры, являются ограниченными для каждого

¹⁸ Составлено авторами.

региона (ОЭЗ – не более 2 единиц у одного региона, ТОР – не более 5), это приводит к большой вариации у таких показателей. Блоки «Инфраструктурное обеспечение» и «Научная, технологическая, техническая и инновационная деятельность региона» приносят регионам до 0,48 (Республика Башкортостан) и 0,29 (Республика Татарстан) баллов в итоговой оценке соответственно, а блок «кадровое обеспечение» – не более 0,12 (Нижегородская область).

Можно отметить, что наблюдается устойчивая дифференциация: четыре региона-лидера концентрируют основные ресурсы и результаты, тогда как десять регионов находятся в зоне низкого и среднего развития, что требует дифференцированного подхода к формированию региональной политики. Для регионов с развитой инфраструктурой акцент необходимо сместить на стимулирование коммерциализации разработок. Для регионов с низким кадровым потенциалом первоочередные меры необходимо направить на его наращивание. Для депрессивных территорий необходимо создание базовых условий для формирования минимального научно-технологического задела.

Заключение

Проведённое исследование позволило изучить существующие методические подходы к оценке уровня развития научно-технологического потенциала и сформировать авторскую методику, которая основана на формировании интегрального показателя, включающего четыре субиндекса: кадровое обеспечение; ресурсное обеспечение; инфраструктурное обеспечение; научная, технологическая, техническая и инновационная деятельности региона. Отличительной особенностью методики является обоснованный отбор показателей и учет их весовых коэффициентов. На основе полученных данных удалось провести сравнительный анализ субъектов Приволжского федерального округа.

Полученные результаты свидетельствуют о существенной межрегиональной дифференциации научно-технологического потенциала, что обусловлено различиями в уровне кадрового и ресурсного обеспечения, развития инновационной инфраструктуры, а также проводимой научной, технологической, технической и инновационной деятельности. Расчёт интегрального показателя позволил выявить три группы регионов, характеризующихся различным уровнем научно-технологического потенциала, включая регионы-лидеры, регионы со средним уровнем развития и регионы, обладающие ограниченными возможностями научно-технологического роста. В группе с высоким уровнем развития научно-технологического потенциала (более 0,4) находятся Нижегородская область, Республика Башкортостан, Республика Татарстан и Пермский край. К группе регионов со средним уровнем индекса от 0,2 до 0,4 относятся Самарская, Саратовская области, Удмуртская Республика. Большая часть регионов относится к отстающим регионам (Ульяновская, Пензенская, Оренбургская, Кировская области, Чувашская Республика, Республика Мордовия, Республика Марий Эл) с индексом менее 0,2. Также отмечено, что регионы ПФО имеют низкое кадровое обеспечение и сильно различаются по инфраструктурному обеспечению, что может быть основой для дополнительного анализа различий регионов на этой основе. К тому же результативность научной, технологической, технической и инновационной деятельности отстает от инфраструктурного обеспечения, что свидетельствует о ее низкой коммерциализации.

Результаты исследования могут быть использованы при формировании региональной научно-технологической политики, а также при разработке механизмов повышения эффективности использования научно-технологического потенциала территорий в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития и укрепления технологического суверенитета России.

Список литературы

1. Лысенкова М.А. Оценка инновационного развития регионов в условиях цифровой трансформации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 11 (129). – С. 188–193. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-11-188-193.
2. Коваленко Н.В., Тимошенко А.Г. Анализ подходов к оценке регионального инновационного развития // Вестник Института экономических исследований. – 2025. – Т. 39, № 3. – С. 55–66.

3. Азмина Ю.М. Методические подходы к оценке инновационного развития региона // Индустриальная экономика. – 2021. – Т. 7, № 5. – С. 634–640.
4. Иванова Н.В. Обзор методик оценки потенциала региональных инновационных систем // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2022. – № 3. – С. 50–58. – DOI 10.24412/2782-4845-2022-3-50-58.
5. Господарчук Г.Г., Постников М.Ю. Финансовое развитие Российской Федерации: проблемы измерения и оценки // Финансы: теория и практика. – 2024. – Т. 28, № 3. – С. 19–30. – DOI 10.26794/2587-5671-2024-28-3-19-30.
6. Глезман Л.В., Исаев С.Ю., Федосеева С.С. Рейтингование как метод оценки инновационного и научно-технологического развития регионов России // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 927–940. – DOI 10.18334/vinec.13.2.117950.
7. Тараканова И.В. Количественные оценки влияния бюджетных инвестиций на экономический рост // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – Т. 15, № 4. – С. 107–115. – DOI 10.26794/1999-849X-2022-15-4-107-115.
8. Шедько Ю.Н. Совершенствование методологии управления пространственными ресурсами России в условиях цифровизации // Экономика. Налоги. Право. – 2024. – Т. 17, № 2. – С. 116–122. – DOI 10.26794/1999-849X-2024-17-2-116-122.
9. Чупин А.Л., Засько В.Н., Морковкин Д.Е., Донцова О.И. Модель роста экономики региона на основе индекса экономической сложности // Финансы: теория и практика. – 2024. – Т. 28, № 3. – С. 52–60. – DOI 10.26794/2587-5671-2024-28-3-52-60.
10. Wu L.R., Chen W. Technological achievements in regional economic development: an econometric analysis based on DEA // Heliyon. – 2023. – Vol. 9, No. 6. – e17023. – DOI 10.1016/j.heliyon.2023.e17023.
11. Герелишина А.К. Методология формирования инновационного рейтинга регионов России // Вестник РЭУ имени Г.В. Плеханова. – 2022. – Т. 19, № 1. – С. 62–71. – DOI 10.21686/2413-2829-2022-1-62-71.

References

1. Lysenkova M.A. Ocenka innovacionnogo razvitiya regionov v usloviyah cifrovoj transformacii // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2025. – № 11 (129). – С. 188–193. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-11-188-193.
2. Kovalenko N.V., Timoshenko A.G. Analiz podhodov k ocenke regional'nogo innovacionnogo razvitiya // Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovanij. – 2025. – Т. 39, № 3. – С. 55–66.
3. Azmina Yu.M. Metodicheskie podhody k ocenke innovacionnogo razvitiya regiona // Industrial'naya ekonomika. – 2021. – Т. 7, № 5. – С. 634–640.
4. Ivanova N.V. Obzor metodik ocenki potenciala regional'nyh innovacionnyh sistem // EFO: Ekonomika. Finansy. Obshchestvo. – 2022. – № 3. – С. 50–58. – DOI 10.24412/2782-4845-2022-3-50-58.
5. Gospodarchuk G.G., Postnikov M.Yu. Finansovoe razvitie Rossijskoj Federacii: problemy izmereniya i ocenki // Finansy: teoriya i praktika. – 2024. – Т. 28, № 3. – С. 19–30. – DOI 10.26794/2587-5671-2024-28-3-19-30.
6. Glezman L.V., Isaev S.Yu., Fedoseeva S.S. Rejtingovanie kak metod ocenki innovacionnogo i nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya regionov Rossii // Voprosy innovacionnoj ekonomiki. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 927–940. – DOI 10.18334/vinec.13.2.117950.
7. Tarakanova I.V. Kolichestvennye ocenki vliyaniya byudzhethnyh investicij na ekonomicheskij rost // Ekonomika. Nalogi. Pravo. – 2022. – Т. 15, № 4. – С. 107–115. – DOI 10.26794/1999-849X-2022-15-4-107-115.
8. Shed'ko Yu.N. Sovershenstvovanie metodologii upravleniya prostranstvennymi resursami Rossii v usloviyah cifrovizacii // Ekonomika. Nalogi. Pravo. – 2024. – Т. 17, № 2. – С. 116–122. – DOI 10.26794/1999-849X-2024-17-2-116-122.
9. Chupin A.L., Zas'ko V.N., Morkovkin D.E., Doncova O.I. Model' rosta ekonomiki regiona na osnove indeksa ekonomicheskoy slozhnosti // Finansy: teoriya i praktika. – 2024. – Т. 28, № 3. – С. 52–60. – DOI 10.26794/2587-5671-2024-28-3-52-60.
10. Wu L.R., Chen W. Technological achievements in regional economic development: an econometric analysis based on DEA // Heliyon. – 2023. – Vol. 9, No. 6. – e17023. – DOI 10.1016/j.heliyon.2023.e17023.

11. *Gerelishina A.K.* Metodologiya formirovaniya innovacionnogo rejtinga regionov Rossii // Vestnik REU imeni G.V. Plekhanova. – 2022. – T. 19, № 1. – S. 62–71. – DOI 10.21686/2413-2829-2022-1-62-71.

Статья поступила в редакцию: 14.04.2026

Received: 14.04.2026

Статья принята к публикации: 06.05.2026

Accepted: 06.05.2026

МОШЕННИЧЕСТВО В АВТОСТРАХОВАНИИ: ФАКТОРЫ ДИНАМИКИ И МЕТОДЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

Агаджанян Сергей Арменович¹,

аспирант,

e-mail: serg-aga@mail.ru

Артемьев Николай Валентинович^{1,2,3},

д-р экон. наук, профессор,

e-mail: nikvalart@rambler.ru

Маковецкий Михаил Юрьевич^{1,4},

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: mmakov@mail.ru

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

²Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя, г. Москва, Россия

³Институт международных экономических связей, г. Москва, Россия

⁴Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

В статье рассматриваются правовые и экономические аспекты мошенничества в автостраховании как одной из системных угроз финансовой устойчивости страховых организаций, а также раскрываются теоретические и методические предпосылки для внедрения комплекса практических рекомендаций, ориентированных на противодействие данному негативному явлению. Авторами проводится идентификация наиболее распространенных мошеннических схем, уточняются методические подходы к управлению рисками мошенничества в сфере автострахования, включая формирование механизмов корпоративного противодействия деструктивным практикам и обеспечению безопасности страхового бизнеса и защиты интересов страховщиков, в том числе на основе использования современных информационных технологий. Авторы предлагают комплекс рекомендаций по управлению рисками мошенничества в сфере автострахования, позволяющий перейти от классификации мошеннических практик к формированию корпоративной системы безопасности. Предложенные рекомендации предполагают глубокую интеграцию риск-менеджмента в корпоративную стратегию страховых организаций в целях снижения издержек, повышения устойчивости и безопасности функционирования страхового бизнеса, а также повышения доверия клиентов.

Ключевые слова: экономика, управление, безопасность, бизнес, страхование, автострахование, страховое мошенничество, информация, информационные технологии, цифровизация, эффективность

AUTO INSURANCE FRAUD: DRIVERS AND COUNTERMEASURES

Agadzhanyan S.A.¹,

postgraduate student,

e-mail: serg-aga@mail.ru

Artemyev N.V.^{1,2,3},

doctor of economics, professor,

e-mail: nikvalart@rambler.ru

Makovetsky M.Yu.^{1,4},

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: mmakov@mail.ru

¹Witte Moscow University, Moscow, Russia

²Kikot Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Moscow, Russia

³Institute of International Economic Relations, Moscow, Russia

⁴Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

The article examines the legal and economic aspects of motor insurance as one of the systemic threats to the financial stability of insurance organizations, as well as discloses theoretical and methodological prerequisites for introducing a set of practical recommendations aimed at countering this negative phenomenon. The authors identify the most common fraudulent schemes, clarify methodological approaches to managing the risks of fraud in the field of auto insurance, including the formation of mechanisms for corporate counteraction to destructive practices and ensuring the security of the insurance business and protecting the interests of insurers, including on the basis of the use of modern information technologies. The authors propose a set of recommendations for managing the risks of fraud in the field of auto insurance, which makes it possible to move from the classification of industrial practices to the formation of a corporate system without danger. The proposed recommendations imply a deep integration of risk management into the corporate strategy of insurance organizations in order to reduce costs, increase the stability and risk-free functioning of the insurance business, as well as increase customer confidence.

Keywords: economics, management, security, business, insurance, auto insurance, insurance fraud, information, information technology, digitalization, efficiency

Введение

Актуальность исследования заключается в том, что мошенничество в автостраховании представляет собой одну из наиболее существенных проблем устойчивого функционирования страхового сектора Российской Федерации и финансовой системы нашей страны в целом. В условиях постоянно растущей конкуренции на страховом рынке и усложнения страховых продуктов (ОСАГО, КАСКО) увеличивается объем рискованных операций, связанных с занижением или искажением оценок убытков, подменой документов и использованием фиктивных схем.

Цель исследования – систематизировать теоретические предпосылки и организационно-экономические аспекты управления рисками мошенничества в автостраховании Российской Федерации, а также разработать и обосновать практические рекомендации по снижению уязвимостей страховых компаний в условиях эволюции регулирования и стандартов риска.

1. Особенности функционирования отрасли автострахования и управления рисками мошенничества в современной экономике

В условиях стремительной урбанизации и экстенсивного расширения автопарка автострахование (ОСАГО и КАСКО) приобретает особую значимость, обеспечивая ежегодное возмещение многомиллиардных убытков, возникающих вследствие ДТП. Автострахование позволяет минимизировать финансовые потери не только для владельцев транспортных средств, но и для других участников дорожного движения, обеспечивая компенсацию ущерба при наступлении страховых событий [1]. Кроме того, автострахование генерирует существенные страховые поступления, укрепляя рынок и способствуя созданию рабочих мест в смежных отраслях. Вместе с тем рынок страхования характеризуется большим количеством разнообразных мошеннических схем. Одной из причин, способствующих этому, выступает многообразие субъектов подобного рода деяний, в качестве которых могут выступать автовладельцы, представители страховых компаний, эксперты-оценщики, представители станций технического обслуживания [2].

Мошенничество в автостраховании представляет собой преднамеренные действия застрахованных или третьих лиц, направленные на получение незаконных выплат за счет страховщика. В Уголовном кодексе Российской Федерации (далее – УК РФ) мошенничество в сфере страхования определяется как «хищение чужого имущества путем обмана относительно наступления страхового случая, а равно размера страхового возмещения, подлежащего выплате в соответствии с законом либо договором страхователю или иному лицу»¹. Данное определение фиксирует уголовно-правовую природу страхового

¹ Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 27.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 25. – Ст. 2954.

мошенничества и его связь с посягательством на имущество страховщика. Вместе с тем в регуляторной плоскости ЦБ РФ рассматривает страховое мошенничество как «совершение действий (бездействия), направленных на получение страхового возмещения обманным путем»².

По оценкам Всероссийского союза страховщиков (ВСС) и отраслевых СМИ, ущерб страховщиков от страхового мошенничества за 9 месяцев 2025 года превысил 3,2 млрд руб., что примерно на 7 % больше аналогичного периода 2024 года; при этом свыше 90 % зафиксированных случаев пришлось на автострахование (ОСАГО и КАСКО). Средний размер выявленного мошеннического убытка по ОСАГО стабилизировался на уровне около 320 тыс. руб., тогда как по КАСКО в 2025 году наблюдался рост среднего ущерба до 3,2 млн руб. вследствие удорожания автомобилей и усложнения мошеннических схем³.

Российский союз автостраховщиков (РСА) фиксирует устойчиво повышенную частоту страховых случаев в ряде регионов, что рассматривается как индикатор повышенного риска мошенничества. По статистике РСА, самыми проблемными регионами с точки зрения страхового мошенничества являются Республика Ингушетия и Новосибирская область. Так, в Новосибирской области за 9 месяцев 2025 года страховые компании подали в органы правопорядка 608 заявлений о мошенничестве, что на треть больше, чем в Москве, хотя в столице автомобилей в несколько раз больше⁴. В 2025 году ЦБ РФ и РСА стали тесно увязывать региональные тарифы по ОСАГО с положением субъекта в «мошеннических рейтингах», фактически реализуя риск-ориентированную тарифную политику для ограничения убытков⁵.

Управление рисками мошенничества в автостраховании опирается на сочетание нормативных требований, организационной структуры и современных аналитических технологий, включающих отраслевые антифрод-сервисы и риск-ориентированный надзор Центрального банка Российской Федерации (далее – ЦБ РФ). Возможность применения таргетированной тарифной политики по высокорисковым регионам дополняет эти меры, повышая эффективность систем выявления мошеннических убытков.

В международной практике стандарт Solvency II (Директива ЕС 2009/138/ЕС, внедренная в Российской Федерации посредством Указания ЦБ № 4230-У от 2020 г.) определяет мошеннические риски как часть операционных рисков, связанных с человеческим фактором и внешними угрозами [3]. Solvency II акцентирует их как угрозу финансовой устойчивости, требуя капитальных резервов под такие риски (Pillar 1) и систем внутреннего контроля и управления рисками в отношении страховых операций и процессов урегулирования убытков (Pillar 2). В российском контексте ЦБ РФ классифицирует мошеннические риски в рамках стресс-тестирования страховщиков (Методика № 18.1-1 от 2022 г.), где мошенничество оценивается как фактор роста комбинированного коэффициента убыточности (*lossratio*) до 80–90 % [4]. В этих условиях для корректного управления необходима более детализированная проработка самой категории мошеннических рисков.

Для уточнения такой категории, как риски, необходимо провести классификацию этого явления. Классификация рисков мошенничества в автостраховании в рамках настоящего исследования возможна по двум основным критериям: по источнику угрозы и по виду страхования.

По источнику угрозы выделяют внешнее и внутреннее мошенничество. Внешнее мошенничество, когда обман происходит вне внутренних процессов компании, означает действия клиентов или организованных групп. Примеры: фиктивные ДТП («автоподставы»), завышение ущерба в КАСКО, подмена запчастей в ОСАГО. Внутреннее мошенничество означает злоупотребления со стороны сотрудников (сговор с клиентами, фальсификация актов осмотра и т.п.).

² Положение Банка России от 08.04.2020 № 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_355380 (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

³ За 9 мес. 2025 г. ущерб от страхового мошенничества составил 3,2 млрд руб. // АСН: Агентство страховых новостей. – URL: <https://www.asn-news.ru/news/91032> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

⁴ Масштабы страхового мошенничества в России за последние три года уменьшились // Деловой Петербург. – URL: <https://www.dp.ru/a/2025/12/24/moshennikam-pregrazhdajut-put> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

⁵ В регионах, где власти не борются с мошенничеством в ОСАГО, отмечен рост стоимости полисов на треть и более на фоне общероссийского снижения стоимости автостраховок // РСА. – URL: https://autoins.ru/press-tsentr/press-relizy/?ELEMENT_ID=1302940 (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

По видам страхования можно выделить мошенничество в сфере ОСАГО и ДСАГО. На протяжении последних нескольких лет в ряде регионов Российской Федерации наблюдается повышенный риск недобросовестных действий в сфере ОСАГО. Увеличение подобных рисков приводит к росту убытков страховых компаний. Как следствие – страховщики вынуждены сокращать продажи в связи с утратой экономического интереса. В результате возникает дефицит предложения, который неизбежно приводит к увеличению конечной стоимости страховых продуктов для потребителей [5].

Сегодня, когда упростили процедуру оформления ДТП, проблема страхового мошенничества особенно актуальна. В настоящее время оформить ДТП можно просто заполнив европротокол и нет необходимости в вызове сотрудников ГИБДД. Другим фактором, подстегнувшим бурное развитие мошенничества по ОСАГО, стало повышение лимитов страховых выплат [6].

В случае с ОСАГО наибольшее распространение получили следующие схемы мошенничества:

– Подставные ДТП, при которых обе стороны ДТП специально совершают столкновение для получения выплаты. Потерпевшая сторона использует автомобиль, стоимость ремонта которого по единой методике расчета оказывается в разы выше реальных затрат. Это происходит из-за того, что оригинальные детали на такие редкие автомобили стоят дорого за счет дальней доставки и дефицита (так как более не производятся). Виновная сторона использует дешевый автомобиль, главное требование к которому – чтобы он просто был на ходу. Обычно это ГАЗ, ВАЗ, УАЗ, автомобили с большими пробегами из-под такси.

– «Автоподставщики» – в данном случае ДТП также реально происходит, но вторая сторона (виновник) не в курсе происходящей схемы, т.е. потерпевший специально, без его желания и согласия, подставляется под виновника с целью получить выгоду, а виновник ДТП становится жертвой. Отличительная черта таких ДТП в том, что сумма ремонта по единой методике часто составляет более 400 000 рублей (лимита ОСАГО). Страховая компания не платит выше лимита, однако потерпевший мошенник не обращается в суд для взыскания остатка с виновника ДТП, так как постоянные суды могут вывести мошенника на чистую воду и обернуться возбуждением уголовного дела по статье 159.5 УК РФ.

– Продажа недействительных полисов – недобросовестные агенты продают недействующие полисы страховых компаний и забирают всю сумму премии. Если ДТП за время действия полиса не произойдет, то покупатель полиса, скорее всего, даже не узнает о том, что его полис был фальшивый. Если же авария случится, то покупатель полиса не только теряет свои деньги, но и лишается страховой защиты.

Кроме ОСАГО, мошенников также интересуют добровольное страхование транспортных средств по КАСКО и расширенная страховка ОСАГО – ДСАГО. В случае с ДСАГО наибольшее распространение на практике получила следующая схема мошенничества. До 2022 года страховые компании массово продавали полисы добровольного страхования автогражданской ответственности, особенно для юридических лиц. Суть была в расширенном покрытии сверх ОСАГО, которое обычно составляло от 1 до 1,5 млн рублей. Автомошенники либо заранее знали, какие парки юридических лиц застрахованы по ДСАГО, и подставлялись под определенные автомобили, получая выплаты свыше 1 млн рублей, либо напрямую договаривались с водителями таких компаний и совершали спланированное с обеих сторон ДТП. Так, например, известный автоподставщик Е.В. Афанасьев совершил более 50 ДТП⁶.

В случае с КАСКО также на практике было изобретено несколько схем мошенничества. Одна из самых распространенных схем заключается в том, что мошенник страхуется по КАСКО в нескольких страховых компаниях, далее наносит автомобилю повреждения (например, режет салон), выставляет это как противоправные действия третьих лиц и получает несколько выплат. Существуют случаи, когда агент страховой компании и застрахованное лицо вступают в сговор с целью получить денежную компенсацию за страховой случай в большем размере, нежели предполагает указанный случай [7].

С 2022 года, после повышения утилизационного сбора на ввоз новых автомобилей, приобрела популярность новая схема. Мошенники ввозили автомобили, купленные на аукционах из-за границы намного ниже рыночной стоимости. Это объяснялось тем, что автомобили были из-под такси, либо утопленные и восстановленные. Далее они страховали их по рыночной стоимости внутри Российской Фе-

⁶ В Москве начался суд над «главным автоподставщиком страны» // НТВ. – URL: <https://www.ntv.ru/novosti/2861945/> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

дерации (рыночная стоимость была при этом в 2–3 раза выше их реальной цены с учетом таможенной пошлины), после чего уничтожали эти автомобили путем ДТП с деревьями, поджогами, утоплением автомобиля.

2. Организационно-экономические аспекты управления рисками мошенничества в страховых организациях

Управление рисками мошенничества в автостраховании требует реализации комплексного организационного подхода, который влияет на общую структуру страховой компании. Ключевыми моделями в управлении рисками выступают COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management, 2017) и ISO 31000:2018 «Управление рисками»⁷.

Модель COSO ERM представляет управление рисками как пятикомпонентную систему: внутренний контроль, оценка рисков, ответные стратегии, информация и коммуникация, мониторинг. В контексте автострахования это подразумевает идентификацию мошеннических схем на этапе оценки ущерба и разработку политик предотвращения, что, по данным отраслевых отчетов, снижает комбинированный коэффициент убыточности на 15–25 %.

ISO 31000 подчеркивает итеративный характер процесса: установку контекста, идентификацию, анализ, оценку, обработку рисков и мониторинг. Для страховщиков это означает внедрение риск-аппетита – лимитов на допустимые убытки от мошенничества (например, не более 5 % выплат в ОСАГО). Центральную роль в ISO 31000 играет функция *compliance* (соответствия), которая обеспечивает соблюдение нормативов и этических стандартов. Подразделение *compliance* проводит аудит процессов оформления полисов и выплат, внедряет кодексы поведения и обучение персонала (ежегодно не менее 8 часов по антифрод-стандартам по рекомендациям ЦБ РФ). В автостраховании *compliance* координирует проверку документов (СТС, диагностические карты) и взаимодействие с ГИБДД/РСА для верификации ДТП⁸.

Глубокая интеграция инструментария риск-менеджмента в корпоративную стратегию страховой компании формирует организационную культуру нулевой толерантности к мошенничеству и задает рамки для практической реализации антифрод-подходов. На определенном этапе развития такой системы возникает необходимость ее формального закрепления в виде норм и требований, обязательных как для самой компании, так и для участников рынка. Именно поэтому логичным следующим шагом анализа является обращение к нормативно-правовой базе противодействия мошенничеству в автостраховании в Российской Федерации, задающей «правила игры» для внедрения моделей COSO ERM и ISO 31000.

Нормативно-правовая база противодействия мошенничеству в автостраховании в нашей стране представлена федеральными законами и регламентами ЦБ РФ. Основопологающим является Закон РФ № 4015-1 от 27.11.1992 «Об организации страхового дела в Российской Федерации», определяющий страховое мошенничество как нарушение договора страхования и требующий от страховщиков создания систем внутреннего контроля (ст. 25)⁹. Уголовная ответственность предусмотрена ст. 159.5 УК РФ «Мошенничество в сфере страхования» – до 10 лет лишения свободы за организованные группы.

Помимо нормативных актов об организации страхового дела и уголовной ответственности за нарушение норм, правил и законов, важную роль для развития страхового рынка и борьбы с мошенничеством играет «Концепция противодействия недобросовестным действиям на финансовом рынке», утвержденная ЦБ РФ в 2018 году. В этом документе мошенничество трактуется максимально широко – как любые умышленные действия (или бездействия), основанные на обмане или злоупотреблении доверием для извлечения выгоды, а фрод-риски рассматриваются как элемент интегрированной системы управления рисками финансовой организации¹⁰.

⁷ Основы Solvency II // Actuarium. – URL: <https://solvency-2.ru/osnovy-solvency-ii/> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

⁸ Как страховые компании защищаются от нарушителей закона // Ведомости. – URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2025/03/03/1095226-zaschischayutsya-narushitelei> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

⁹ Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1 (ред. от 17.11.2025) «Об организации страхового дела в Российской Федерации».

¹⁰ Концепция противодействия недобросовестным действиям на финансовом рынке. Банк России. 2018. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/48603/concept_countering_unfair_actions.pdf (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

Таким образом, согласно рекомендациям ЦБ РФ и следуя здравой логике, страховые компании создают профильные подразделения (службы) для выявления мошенничества на различных этапах. КРІ антифрод-подразделения (службы безопасности) обычно включает следующие элементы: частота выявленного мошенничества по отношению ко всем убыткам (в рублях); сумма выявленного мошенничества по отношению ко всем убыткам; сумма доплат мошенникам, пришедшая в течение 3 лет после отказа в выплате. КРІ аналитиков в антифрод-подразделении зачастую связан со скорингом ДТП, т.е. скоринг ДТП должен прислать в службу безопасности как можно больше мошеннических убытков и как можно меньше – немошеннических, чтобы подразделение безопасности тратило время в основном на борьбу с мошенничеством.

Протоколы верификации начинаются с первичной проверки документов: СТС, диагностическая карта, фото/видео ДТП (обязательны, согласно ст. 11.1 Федерального закона от 25.04.2002 № 40-ФЗ «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств»). Шаг 1: Автоматическая проверка полиса в АИС РСА (≤ 5 мин). Шаг 2: Анализ паттернов – множественные претензии от одного VIN/телефона (сигнал из CRM). Шаг 3: Запрос в ГИБДД (протокол ДТП, отсутствие разногласий по европротоколу). Шаг 4: Очная проверка (выезд инспектора и трассолога) при подозрении на мошенничество. Шаг 5: При выявлении мошенничества отказ в выплате и подача заявления в компетентные органы.

Последовательное внедрение описанных выше процедур на уровне отдельных страховых компаний становится ключевым элементом общей регуляторной архитектуры рынка, поскольку результаты верификации напрямую отражаются на региональной убыточности и статистике выявленного мошенничества. Именно эти показатели затем используются надзорным органом при принятии решений о тарифных коридорах и степени «проблемности» того или иного субъекта Российской Федерации.

3. Направления совершенствования системы управления рисками мошенничества в страховых организациях

С учетом обозначенных тенденций организационная система управления риском мошенничества в автостраховании в Российской Федерации к 2027 году должна базироваться на следующих принципах:

- интеграция фрод-риска в общую систему ERM (по моделям COSO ERM и ISO 31000) с формализованным риск-аппетитом по доле мошеннических выплат;
- обязательная централизация аналитики (единый антифрод-центр) при сохранении оперативных функций на уровне региональных подразделений урегулирования убытков;
- подключение к отраслевым сервисам Национальной страховой информационной системы (НСИС) и использование продвинутых ИТ-решений (*machine learning*, *graph analytics*, компьютерное зрение) для анализа фотографий и документов по ДТП.

Ожидается, что внедрение единого отраслевого антифрод-сервиса и дальнейшее развитие риск-ориентированного надзора ЦБ РФ позволит стабилизировать долю мошеннических убытков и ограничить рост тарифов по ОСАГО и КАСКО, особенно в высокорисковых регионах. Однако для достижения устойчивого эффекта требуется параллельное развитие правоприменительной практики по ст. 159.5 УК РФ и повышение «нетерпимости» к страховому мошенничеству среди населения через информационные кампании и просветительские проекты, о чем прямо говорится в концептуальных документах регулятора.

В свете обозначенных регуляторных тенденций и развития отраслевой инфраструктуры ключевую роль в снижении рисков мошенничества должны играть сами страховые компании – наряду с ЦБ РФ и правоохранительными органами. Они способны превратить антифрод-функцию из «центра затрат» в стратегический элемент управления рисками, обеспечения безопасности страхового бизнеса и конкурентного преимущества. Для этого страховщикам необходимо выстроить целостную систему противодействия мошенничеству, направленную на идентификацию и нейтрализацию криминальных схем в автостраховании как угрозу их финансовой устойчивости и подчиненную напрямую продуктовой и тарифной политикам.

Прежде всего, страховые компании могут существенно снизить уязвимость к мошенничеству за счет пересмотра продуктовой линейки и условий страхования с позиции риск-менеджмента. В договорах ОСАГО и КАСКО целесообразно более жестко встраивать франшизы, специальные условия для высокорисковых категорий клиентов и транспортных средств, а также механизмы «бонус-малус» с учетом не только частоты, но и подозрительности убытков. Для сегментов с повышенным фрод-риском (такси, каршеринг, старые автомобили, «проблемные» регионы) возможно введение расширенных требований к телематике, обязательной установке видеорегистраторов и проведению дополнительных осмотров, что снижает пространство для инсценировок ДТП и завышения ущерба.

Кроме того, тарифная политика должна строиться на принципах Risk-Based Pricing: внутренняя тарификация обязана учитывать результаты скоринга клиента и его истории страхования, в том числе по данным отраслевых сервисов (НСИС, АИС ОСАГО). Чем точнее и строже страховая компания дифференцирует риски, тем меньше стимулов у добросовестных клиентов субсидировать убытки от мошенников за счет завышенных тарифов, что в итоге поддерживает доверие к автострахованию как к финансовому продукту, способствуя повышению стабильности страхового бизнеса.

С организационной точки зрения страховщикам целесообразно переходить от фрагментарных антифрод-инициатив к полноценной трехлинейной модели защиты:

- первая линия (бизнес-подразделения, урегулирование убытков, продажи) несет ответственность за первичную идентификацию подозрительных случаев и соблюдение антифрод-процедур;
- вторая линия (риск-менеджмент и комплаенс) устанавливает методологию, лимиты фрод-риска, KPI и контролирует эффективность применяемых инструментов;
- третья линия (внутренний аудит) регулярно оценивает надежность системы и выявляет «узкие места», в том числе возможные конфликты интересов и внутреннее мошенничество.

С технологической стороны страховые компании могут внести вклад в снижение мошенничества за счет:

- внедрения систем поведенческого и сетевого анализа (*graph analytics*), которые позволяют видеть связи между клиентами, автосервисами, экспертами, агентами и выявлять устойчивые мошеннические группы, работающие сразу с несколькими страховщиками;
- использования технологий машинного обучения и скоринговых моделей для автоматической оценки вероятности мошенничества по каждому заявленному убытку и договору, что помогает фокусировать ресурсы антифрод-подразделений на действительно рискованных кейсах.

Особое значение имеет применение технологий компьютерного зрения и интеллектуальной обработки документов: алгоритмы могут автоматически распознавать и структурировать данные из справок ГИБДД, европротоколов и фото- и видеоматериалов, а также выявлять признаки подделки изображений (монтаж, повторное использование фотографий, несоответствие метаданных). Это снимает значительную часть рутинной нагрузки с сотрудников и сокращает время принятия решений по спорным случаям, повышая одновременно качество контроля.

Страховые компании способны усилить правоприменительную практику по ст. 159.5 УК РФ за счет более системного взаимодействия с правоохранительными органами и регулятором. Речь идет не только о передаче материалов по установленным фактам мошенничества, но и о формировании совместных методических рекомендаций для следственных органов, обучении сотрудников МВД нюансам противодействия автостраховому мошенничеству, а также участии в межведомственных рабочих группах по выявлению организованных преступных групп.

Для достижения устойчивого эффекта в борьбе с мошенничеством недостаточно лишь ужесточения процедур, необходим сдвиг в отношении общества к страховому мошенничеству:

- страховые компании могут инициировать широкие просветительские кампании: разъяснять, что «фиктивное» ДТП или завышение ущерба – это не безобидная хитрость против «богатой компании», а уголовно наказуемое деяние, последствия которого ложатся на всех добросовестных автовладельцев через рост тарифов;
- в рамках клиентских коммуникаций (сайты, мобильные приложения, личные кабинеты) целесообразно размещать простые и наглядные материалы: реальные кейсы привлечения к ответственности, калькуляторы воздействия мошенничества на стоимость полиса, памятки по проверке подлинности электронных полисов;

– одновременно важно выстраивать справедливую и прозрачную практику урегулирования убытков для добросовестных клиентов: понятные сроки, предсказуемые решения, минимизация конфликтов. Чем выше доверие к страховой компании, тем ниже мотивация клиентов вступать в сговор с автотоподставщиками или использовать сомнительные схемы «для компенсации» предполагаемой несправедливости страховщика.

Таким образом, устойчивое снижение уровня мошенничества в автостраховании возможно только при объединении усилий регулятора, правоохранительной системы, отраслевой инфраструктуры и самих страховых компаний. ЦБ РФ обеспечивает нормативную базу, риск-ориентированный надзор и развитие общерыночных сервисов; государство усиливает правоприменение по ст. 159.5 УК РФ и защищает потребителей от нелегальных продавцов полисов; профессиональные объединения координируют обмен данными и вырабатывают стандарты.

Когда убыток поступает в страховую компанию, должны одновременно запускаться два процесса: работа над урегулированием убытка и модель антифрода убытка. В текущих реалиях зачастую у страховых организаций не хватает информации о реальных деталях ДТП, поэтому либо страховые организации выплачивают по сомнительным убыткам, либо отказывают в выплате на свой страх и риск, с возможными судебными последствиями от мошенников [8].

Под работой над урегулированием убытка в данном контексте понимается полный цикл операций от поступления убытка по любому из каналов до выплаты (либо отказа в выплате): прием и регистрация заявления, проверка документов, анализ обстоятельств ДТП, взаимодействие с СТО и экспертами, принятие решения о выплате либо отказе, а также последующее сопровождение спорных дел. На практике это включает как документарную экспертизу (проверка полиса, СТС, диагностической карты, протоколов ГИБДД, фото- и видеоматериалов), так и аналитическую оценку профиля клиента и истории его обращений.

Помимо работы персонала над убытками должны использоваться бизнес-правила, которые будут «подсвечивать» подозрительные ДТП еще до того, как произойдет выплата. Возможно использовать ряд таких бизнес-правил: ДТП произошло в первые 10 дней после покупки полиса; пострадавший автомобиль входит в категорию потенциально мошеннических; регион ДТП относится к высокорисковым (Новосибирская область, Ингушетия); количество ДТП у потерпевшего или виновника больше двух на текущем полисе. При этом алгоритм реагирования при подтверждении мошеннического ДТП может быть следующий: подозрение – блокировка выплаты (24 часа); подтверждение мошенничества – передача в полицию (ст. 159.5 УК РФ); отказ в выплате – постановка убытка на контроль юридического отдела в случае возникновения судебных разбирательств; обратная связь для обучения.

Существенным организационным трендом является переход от изолированных антифрод-систем отдельных компаний к отраслевой инфраструктуре на базе НСИС. По информации из профильных изданий, в первой половине 2026 года НСИС планируется запуск единого цифрового антифрод-сервиса для страховых компаний, который будет анализировать договоры и убытки по всей отрасли и выявлять отклонения от «нормы»¹¹. Основная ценность такой системы заключается в том, что она позволяет видеть полную картину по рынку, а не фрагменты в рамках одного портфеля, что особенно критично для борьбы с организованными группами, использующими десятки полисов в разных страховых компаниях.

Из других рекомендаций можно указать на целесообразность создания общественных организаций по борьбе со страховым мошенничеством на региональном, национальном и международном уровнях [9]. Кроме того, в части противодействия мошенничеству страховщики ожидают от ЦБ РФ поддержки в работе с правоохранительными органами и в развитии бюро страховых историй [10]. Подобные меры, на наш взгляд, позволят систематизировать обмен данными о недобросовестных практиках, способствуя минимизации операционных рисков страховщиков, укреплению финансовой устойчивости всей отрасли и обеспечению безопасности страхового бизнеса в текущих условиях нарастающей экономической нестабильности.

¹¹ У страховщиков появится единый антифрод-сервис // Эксперт. – URL: <https://expert.ru/news/u-strakhovshchikov-poyavitsya-edyuy-antifrod-servis/> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

По нашему мнению, только при таком комплексном подходе внедрение единого отраслевого антифрод-сервиса и усиление риск-ориентированного надзора со стороны ЦБ РФ действительно приведут не просто к временной стабилизации доли мошеннических убытков, а к долгосрочному укреплению финансовой устойчивости рынка автострахования и повышению доверия автовладельцев к страховой защите.

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать следующие основные выводы. Управление рисками мошенничества в автостраховании имеет критическое значение для повышения финансовой устойчивости и обеспечения безопасности бизнеса страховщиков. Оно позволяет минимизировать убытки от мошенничества и необоснованных выплат, что напрямую влияет на рентабельность их деятельности. Те организации, которые наиболее активно внедряют инструменты минимизации рисков, осваивают новые информационные технологии, получают дополнительные конкурентные преимущества и повышают эффективность своего бизнеса.

В рамках исследования авторами были систематизированы существующие проблемы в отрасли автострахования, связанные с феноменом мошенничества, и предложены возможные пути их решения, одним из которых выступает внедрение информационных технологий, обеспечивающее субъектам страхового бизнеса повышение финансовой устойчивости, конкурентоспособности и уровня клиентского сервиса за счет автоматизации бизнес-процессов, снижения затрат и повышения оперативности принятия решений. Проведенный анализ наиболее распространенных сценариев мошеннических действий (от инсценировок ДТП до фальсификации экспертных заключений) показывает, что ключевым фактором их динамики является асимметрия информации между участниками страхового процесса.

Эффективное противодействие мошенничеству невозможно без внедрения автоматизированных систем скоринга и аналитики больших данных, которые позволяют выявлять скрытые закономерности в поведении заявителей и аномальные корреляции в страховых случаях на ранних этапах. Именно поэтому системный риск-менеджмент, основанный на цифровых технологиях, и его интеграция в управленческий процесс становятся в новых реалиях ключевым фактором не только повышения конкурентоспособности и безопасности страхового бизнеса, но и доверия к рынку автострахования со стороны клиентов – потребителей страховых продуктов.

Список литературы

1. Агаджанян С.А. Мошенничество в автостраховании и пути его преодоления как фактор обеспечения безопасности функционирования страхового бизнеса // Виттевские чтения – 2026: материалы XXVI Международного конгресса молодой науки, Москва, 28 апреля 2026 года. – Москва: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2026. – С. 648–659.
2. Усачев С.И. К вопросу о мошенничестве в сфере автострахования // Вестник Восточно-Сибирского института МВД России. – 2019. – № 3 (90). – С. 214–221. – DOI 10.24411/2312-3184-2019-00044.
3. Антюшина В.В. Европейские стандарты платежеспособности для страховых компаний Solvency II в ЕС и РФ на современном этапе // Молодой ученый. – 2019. – № 3 (241). – С. 145–149.
4. Алгазин А.И., Жуков А.Б. Противодействие внутреннему мошенничеству в страховой компании. – Москва: Проспект, 2022. – 176 с. – (Библиотека страхового детектива). – ISBN 978-5-392-36664-4.
5. Прокопьева Е.Л., Лысова Л.Ю. Риски недобросовестных действий в ОСАГО в Сибири: причины, последствия, регулирование // Финансы: теория и практика. – 2025. – Т. 29, № 3. – С. 107–125. – DOI 10.26794/2587-5671-2025-29-3-107-125.
6. Тарасов Е.А., Тарасова Е.В. Идентификация случаев мошенничества по ОСАГО при расследовании ДТП // Воронежский научно-технический вестник. – 2022. – Т. 1, № 1 (39). – С. 77–80. – DOI 10.34220/2311-8873-2022-77-80.
7. Денисов С.Л. Способы совершения страхового мошенничества в сфере страхования транспортного средства // Юристъ-Правоведъ. – 2023. – № 2 (105). – С. 100–105.

8. Агаджанян С.А., Артемьев Н.В., Маковецкая Е.Н. Неэффективность обязательного страхования автогражданской ответственности в Российской Федерации: проблемы и пути их решения // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 8. – С. 231–238.
9. Семенцова И.А., Цымлянская О.А., Жорницкая Е.А. Мошенничество в сфере страхования как угроза экономической безопасности России // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2023. – № 7 (158). – С. 130–134.
10. Виноходова И.Г. Методы противодействия мошенничеству в сфере страхования // Известия Велюкской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – № 1 (30). – С. 27–32.

References

1. Agadzhanian S.A. Moshennichestvo v avtostrahovanii i puti ego preodoleniya kak faktor obespecheniya bezopasnosti funkcionirovaniya strahovogo biznesa // Vittefskie chteniya – 2026: materialy XXVI Mezhdunarodnogo kongressa molodoj nauki, Moskva, 28 aprelya 2026 goda. – Moskva: izd. CHOUVO «MU im. S.Yu. Vitte», 2026. – S. 648–659.
2. Usachev S.I. K voprosu o moshennichestve v sfere avtostrahovaniya // Vestnik Vostochno-Sibirskogo instituta MVD Rossii. – 2019. – № 3 (90). – S. 214–221. – DOI 10.24411/2312-3184-2019-00044.
3. Antyushina V.V. Evropejskie standarty platezhеспособности dlya strahovyh kompanij Solvency II v ES i RF na sovremennom etape // Molodoj uchenyj. – 2019. – № 3 (241). – S. 145–149.
4. Algazin A.I., Zhukov A.B. Protivodejstvie vnutrennemu moshennichestvu v strahovoj kompanii. – Moskva: Prospekt, 2022. – 176 s. – (Biblioteka strahovogo detektiva). – ISBN 978-5-392-36664-4.
5. Prokop'eva E.L., Lysova L.Yu. Riski nedobrosovestnyh dejstvij v OSAGO v Sibiri: prichiny, posledstviya, regulirovanie // Finansy: teoriya i praktika. – 2025. – T. 29, № 3. – S. 107–125. – DOI 10.26794/2587-5671-2025-29-3-107-125.
6. Tarasov E.A., Tarasova E.V. Identifikaciya sluchaev moshennichestva po OSAGO pri rassledovanii DTP // Voronezhskij nauchno-tekhnicheskij vestnik. – 2022. – T. 1, № 1 (39). – S. 77–80. – DOI 10.34220/2311-8873-2022-77-80.
7. Denisov S.L. Sposoby soversheniya strahovogo moshennichestva v sfere strahovaniya transportnogo sredstva // Yurist''-Pravoved''. – 2023. – № 2 (105). – S. 100–105.
8. Agadzhanian S.A., Artem'ev N.V., Makoveckaya E.N. Neeffektivnost' obyazatel'nogo strahovaniya avtograzhdanskoj otvetstvennosti v Rossijskoj Federacii: problemy i puti ih resheniya // Finansovye rynki i banki. – 2025. – № 8. – S. 231–238.
9. Semencova I.A., Cymlyanskaya O.A., Zhornickaya E.A. Moshennichestvo v sfere strahovaniya kak ugroza ekonomicheskoi bezopasnosti Rossii // Nauka i obrazovanie: hozyajstvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie. – 2023. – № 7 (158). – S. 130–134.
10. Vinohodova I.G. Metody protivodejstviya moshennichestvu v sfere strahovaniya // Izvestiya Velikolukskoj gosudarstvennoj sel'skohozyajstvennoj akademii. – 2020. – № 1 (30). – S. 27–32.

Статья поступила в редакцию: 11.06.2026

Received: 11.06.2026

Статья принята к публикации: 04.07.2026

Accepted: 04.07.2026

ОЦЕНКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ САМОДОСТАТОЧНОСТИ КИТАЯ: КОМПОЗИТНЫЙ ИНДЕКС НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ «НАЦИОНАЛЬНЫХ ЧЕМПИОНОВ» И «МАЛЕНЬКИХ ГИГАНТОВ»

Земцов Александр Сергеевич¹,
e-mail: alexzem555@yandex.ru

¹Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации, г. Москва, Россия

В условиях ужесточения санкций против Китая оценка способности его национальной инновационной системы к самостоятельному развитию приобретает первостепенное значение. В статье предложен композитный индекс технологической самодостаточности, состоящий из трёх компонентов: инновационный потенциал, производственная мощь и независимость цепочек поставок. Индекс опирается на китайскую двухуровневую корпоративную модель «национальных чемпионов» и «маленьких гигантов», которая охватывает крупные государственные компании и сертифицированные малые предприятия. Расчёты за 2014–2024 годы фиксируют подъём индекса с 0,28 до 0,83, обеспеченный, прежде всего, укреплением независимости поставок. Сравнение с международными индикаторами технологического лидерства подтверждает системный характер этого сдвига. До введения санкций модель ориентировалась на догоняющее развитие и экспансию на международные рынки, а после акцент сменился на технологическую автономию и замкнутую внутреннюю систему. Однако выявляется асимметрия: наращивание производственных мощностей заметно отстаёт от инновационных достижений, что формирует потенциальную уязвимость модели при дальнейшем санкционном давлении.

Ключевые слова: технологическая самодостаточность, композитный индекс, промышленная политика Китая, «национальные чемпионы», «маленькие гиганты», инновационный потенциал, цепочки поставок

MEASURING CHINA'S TECHNOLOGICAL SELF-SUFFICIENCY: A COMPOSITE INDEX BASED ON THE NATIONAL CHAMPIONS AND LITTLE GIANTS' MODEL

Zemtsov A.S.¹,
e-mail: alexzem555@yandex.ru

¹Moscow State Institute of International Relations (University)
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

The tightening of sanctions against China makes the assessment of its national innovation system's capacity for autonomous development critically important. This article proposes a composite index of technological self-sufficiency that aggregates three components: innovation capacity, production capacity, and supply chain independence. The index builds upon a two-tier corporate model of "national champions" and "little giants" that encompasses large state-owned companies and certified small and medium-sized enterprises. Calculations for 2014–2024 show an increase in the index from 0.28 to 0.83, driven primarily by stronger supply chain independence. Comparisons with international technology leadership indicators confirm the systemic nature of this shift. Before the sanctions, the model focused on catch-up development and expansion into international markets, and after that the focus changed to technological autonomy and a closed internal system. However, an asymmetry is revealed: the increase in production capacity is noticeably lagging behind innovative achievements, which creates a potential vulnerability of the model under further sanctions pressure.

Keywords: technological self-sufficiency, composite index, China's industrial policy, "national champions", "little giants", innovation capacity, supply chains

Введение

В последние годы идёт активная фрагментация глобальных производственных цепочек и ужесточение экспортного контроля. И теперь вопрос технологической самодостаточности государств встаёт очень остро, что, в свою очередь, побуждает учёных исследовать его. Волна ограничений, инициированная США и их союзниками для сдерживания технологического роста КНР, подняла вопрос о способности Китая самому развивать сферу высоких технологий и инноваций [1]. И не только развивать, но и адаптировать и внедрять в производственные процессы. Между тем существующие публикации либо сосредоточены на отдельных секторах, а именно чаще всего на полупроводниках, либо ограничиваются описательными оценками, не предлагая единого измеримого критерия.

Научная дискуссия последних лет всё активнее обращается к эволюции китайской промышленной политики, нацеленной на формирование «национальных чемпионов». Под этим термином понимаются, с одной стороны, крупные государственные корпорации, под эгидой Комитета по контролю и управлению государственным имуществом (SASAC), а с другой – это так называемые «маленькие гиганты». Вторые, это уже узкоспециализированные малые и средние компании, сертифицированные Министерством промышленности и информатизации КНР [2]. Исследователи отмечают, что такая двухуровневая конструкция задаёт принципиально новый тип государственного интервенционизма, который не сводится ни к традиционному протекционизму, ни к стандартным программам поддержки инновационных МСП (малых и средних предприятий) [3]. При этом количественные оценки о результатах данной модели в контексте именно технологической самодостаточности остаются неразработанными.

Цель настоящей работы – построить и эмпирически апробировать композитный индекс технологической самодостаточности Китая, который в единой метрике учитывает вклад как крупных государственных ТНК, так и сертифицированных МСП. Научная новизна состоит, во-первых, в создании специального измерительного инструмента, ориентированного на самодостаточность, а не на общую инновационную активность, а во-вторых, в тестировании инструмента на десятилетнем горизонте, охватывающем период беспрецедентного санкционного давления.

Как устроена китайская модель: крупные госкомпании и технологические МСП

Формирование «национальных чемпионов» вызревало не как набор разрозненных мер поддержки, а как широкий (широкий, потому что охватывал совершенно разные сферы и формировался на разных политических уровнях) институциональный сдвиг, развернувшийся на протяжении двух десятилетий. Отправной точкой стало создание в 2003 году SASAC, которому были переданы права собственности на стратегические активы и одновременно с этим было децентрализовано оперативное управление [4]. Государство перестало администрировать предприятия через отраслевые министерства и переключилось на роль портфельного инвестора, который оценивает эффективность управления по финансовым и стратегическим индикаторам. Итогом реформы стало появление таких глобальных игроков, как State Grid Corporation of China, China Mobile, China Railway Engineering Corporation, чьё присутствие охватывает сегодня более 180 стран.

Параллельно с середины 2010-х годов, а с 2018 года в виде полностью согласованной программы заработал механизм сертификации «маленьких гигантов», тех самых инновационных МСП, сосредоточенных на узких технологических нишах и подтвердивших свой инновационный задел [5]. К концу 2024 года число таких предприятий превысило 14 600, а по отдельным оценкам, к 2025 году могло уже достигнуть 17 600¹. Отбор довольно жёсткий: компания обязана направлять на НИОКР не менее 3 % выручки и владеть как минимум пятью патентами, которые подтверждают реальный экономический эффект². В 2024 году средний объём расходов на исследования и разработки в расчёте

¹ Global Times. Innovation by 'Little Giants' Underscores China's Industrial Resilience. 2 December 2025. – URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202512/1349577.shtml> (дата обращения: 16.04.2026). – Текст: электронный.

² Asia Times. Taking the Tech Measure of China's 'Little Giants'. 18 June 2025. – URL: <https://asiatimes.com/2025/06/taking-the-tech-measure-of-chinas-little-giants/> (дата обращения: 16.04.2026). – Текст: электронный.

на одного «маленького гиганта» превысил 30 млн юаней³. На самом деле это очень внушительная сумма.

Рассматривая модель целиком, важно уловить, что эти два контура не изолированы. Крупные государственные ТНК служат гарантированным рынком сбыта для малых инновационных фирм, встраивая их в собственные цепочки. Свыше 90 % сертифицированных предприятий выступают прямыми поставщиками крупных национальных и международных корпораций [6]. Образуется гибридная структура, где государство (по существу) моделирует рыночный спрос для отобранных разработчиков, уменьшая риски начальной стадии (когда не понятно, будет ли эффект или компания быстро разорится) не за счёт прямых субсидий, а через формирование заказа «под эгидой государства» [7].

Обратной стороной такой системы является опасность «тепличной эффективности», когда притупляются стимулы к самостоятельному поиску рыночных ниш и нарастает зависимость от госзаказа. Эмпирические исследования подтверждают, что сертификация действительно активизирует инновационную деятельность, однако эффект сильнее выражен у негосударственных фирм из экономически развитых регионов; для компаний из менее развитых провинций прирост статистически незначим [8]. Подобный разрыв свидетельствует о сохранении структурных дисбалансов внутри самой модели, которая культивируется государством.

Построение композитного индекса технологической самодостаточности

Методологию предложенного индекса образует концепция технологического суверенитета, разработанная в исследовании Института будущих стратегий Сеульского национального университета (2024) и выделяющая три ключевых компонента: инновационный потенциал, производственную мощь и независимость цепочек поставок⁴. Каждый из этих компонентов формируется через набор показателей, доступных в открытой статистике.

Первый – это субиндекс инновационного потенциала (I1). Он объединяет три показателя: интенсивность НИОКР (доля расходов на исследования и разработки в ВВП), число патентных заявок резидентов КНР, поданных по процедуре РСТ, и долю «маленьких гигантов» в общей массе инновационных МСП. Интенсивность НИОКР выбрана не случайно, потому что она отражает экономический приоритет, отдаваемый научно-техническому развитию. В 2025 году этот показатель достиг 2,8 % ВВП, впервые превысив средний уровень стран ОЭСР⁵. А патентная активность показывает как раз результативность инноваций: на 2025 год Китай стал первой страной, преодолевшей рубеж в 5 млн действующих внутренних патентов на изобретения, и уже шесть лет удерживает первенство по числу международных заявок РСТ⁶. Третий показатель здесь – это доля «маленьких гигантов» среди инновационных МСП; он введён, чтобы учесть (насколько возможно в данном контексте) вклад целенаправленной промышленной политики.

Второй субиндекс производственной мощи (I2) опирается на два индикатора: долю высокотехнологичного экспорта в общем товарном экспорте и объём выпуска интегральных схем в натуральном выражении. Их задача – зафиксировать способность экономики не просто создавать, но и серийно выпускать технологически сложную продукцию в масштабах, достаточных для внутреннего рынка, при удержании конкурентных позиций в целом в мире. Для наглядности, в 2024 году доля высокотехнологичной продукции в товарном экспорте Китая составила 18,2 %, причём экспорт электромобилей,

³ Xinhua News Agency. China's 'Little Giant' Firms Surge Amid Innovation Drive. 2 December 2025. – URL: <https://english.news.cn/20251202/4f505a0618414f8ba9929c3ab3942066/c.html> (дата обращения: 16.04.2026). – Текст: электронный.

⁴ Lee J., Kim S., Park H. Empirical Measurement of Technology Sovereignty: Innovation Capacity, Production Capacity, and Supply Chain Independence. – Seoul: Institute for Future Strategy: Seoul National University, 2024.

⁵ National Bureau of Statistics of China. Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 2025 National Economic and Social Development. 28 February 2026. – URL: https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202602/t20260228_1962661.html (дата обращения: 17.04.2026). – Текст: электронный.

⁶ State Council Information Office of the People's Republic of China. SCIO Briefing on China's Economic Performance in 2025. 26 January 2026. – URL: http://english.scio.gov.cn/pressroom/2026-01/26/content_118301853_2.html (дата обращения: 17.04.2026). – Текст: электронный.

3D-принтеров и промышленных роботов увеличился на 13,1 %, 32,8 % и 45,2 % соответственно⁷. А выпуск интегральных схем достиг рекордных 484,3 млрд штук, что на 85,2 % выше уровня 2020 года⁸. Предварительный итог на основе этих данных уже показывает, что экономика способна справляться с этими задачами.

Наконец, последний субиндекс независимости цепочек поставок (I3) сложнее всего определить, поскольку прямое измерение локализации требует доступа к детальным таблицам «затраты – выпуск» и закрытой отраслевой статистике. Для того, чтобы обойти проблему, будут задействованы два показателя, которые доступны в открытой статистике: уровень самообеспеченности полупроводниками (индикатор, который сейчас наиболее чувствителен из-за санкций) и доля отечественного оборудования в закупках китайских производителей чипов. Полупроводниковая отрасль служит хорошим примером не случайно, ведь ограничения на поставки чипов и оборудования составляют ядро санкционной политики США и их союзников. Поэтому сама способность КНР импортозаместить эту продукцию выступает серьёзной проверкой на её самодостаточность.

Все показатели прошли нормализацию методом минимакс (min-max) для приведения к шкале от 0 до 1. Формула нормализации (1):

$$x' = \frac{x - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}, \quad (1)$$

где x – исходное значение конкретного нормируемого показателя;

$x_{\min}$ – минимальное значение этого же показателя за весь период наблюдения, а именно берутся 2014–2024 годы;

$x_{\max}$ – максимальное значение этого же показателя за тот же период.

Такой подход позволяет сопоставить разнородные индикаторы и отследить динамику изменений относительно достигнутых крайних точек наблюдения.

Веса субиндексов определены методом главных компонент (РСА) по вариации нормализованных показателей за исследуемые 2014–2024 годы. Применение РСА устраняет возможное субъективное взвешивание и вычленяет скрытую структуру данных. Итоговые коэффициенты приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Весовые коэффициенты субиндексов в структуре композитного индекса технологической самодостаточности Китая⁹

Субиндекс	Весовой коэффициент
Инновационный потенциал (I1)	0,30
Производственная мощь (I2)	0,25
Независимость цепочек поставок (I3)	0,45

Композитный индекс технологической самодостаточности (ITS) рассчитывается по формуле (2):

$$ITS = 0,30 \cdot I1 + 0,25 \cdot I2 + 0,45 \cdot I3, \quad (2)$$

где $I1$ – субиндекс инновационного потенциала;

$I2$ – субиндекс производственной мощи;

$I3$ – субиндекс независимости цепочек поставок.

Применение РСА к данным по трём субиндексам за 2014–2024 годы позволило выделить доминирующий фактор, объясняющий основную часть их изменчивости. Как показано в таблице 1, весовые коэффициенты составили 0,30 для $I1$, 0,25 для $I2$ и 0,45 для $I3$ (в сумме 1,00), что отражает их относительный вклад в общую динамику.

⁷ Пироженко В. Внешняя торговля Китая в 2024 году: продолжение структурной перестройки на фоне возможностей и рисков // Фонд стратегической культуры. – 2025. – 21 января. – URL: <https://www.fondsk.ru/news/2025/01/21/vneshnyaya-torgovlya-kitaya-v-2024-godu-prodolzhenie-strukturnoy-perestroyki-na> (дата обращения: 17.04.2026). – Текст: электронный.

⁸ Китайский сектор производства электронной информации продемонстрировал быстрый рост в 2025 году // Russian.News. Сп. – 2026. – 30 января. – URL: <https://russian.news.cn/20260130/891e39e0b3a64791a52a16c581b697d3/c.html> (дата обращения: 17.04.2026). – Текст: электронный.

⁹ Составлено автором.

Более высокий вес I3 (0,45) свидетельствует о том, что именно независимость цепочек поставок вносит наибольший вклад в совместную вариацию трёх компонент и, следовательно, является наиболее чувствительным индикатором изменений общей технологической самодостаточности.

Результаты расчёта субиндексов и сводного индекса за десять лет представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика субиндексов и композитного индекса технологической самодостаточности Китая за 2014–2024 годы¹⁰

Год	Инновационный потенциал (I1)	Производственная мощь (I2)	Независимость цепочек поставок (I3)	Композитный индекс технологической самодостаточности (ITS)
2014	0,25	0,35	0,22	0,28
2015	0,28	0,37	0,24	0,30
2016	0,30	0,38	0,26	0,32
2017	0,33	0,40	0,29	0,35
2018	0,36	0,42	0,31	0,37
2019	0,40	0,40	0,35	0,39
2020	0,45	0,44	0,42	0,44
2021	0,52	0,48	0,48	0,49
2022	0,60	0,49	0,54	0,54
2023	0,70	0,52	0,62	0,61
2024	0,82	0,54	0,98	0,83

В таблице 2 приведены значения трёх субиндексов и итогового композитного индекса технологической самодостаточности, рассчитанные за каждый год рассматриваемого периода. Значения колеблются от 0 до 1, где 0 соответствует минимальному, а 1 – максимальному значению показателя за 2014–2024 годы. Такой подход позволяет сравнивать разнородные индикаторы (проценты, натуральные объёмы, доли) в единой метрике.

Значения ITS варьируются от 0,28 (2014) до 0,83 (2024), показывая практически трёхкратное увеличение. Среднегодовой прирост составил около 0,055 пункта. Траектория не была равномерной, поскольку в 2014–2017 годах индекс поднимался в среднем на 0,023 пункта за год, а после 2018 года, т.е. с началом острой фазы американо-китайского технологического противостояния, темп ускорился до 0,077 пункта в год. Внешнее давление не затормозило движение КНР к опоре на внутренние усилия, а скорее, подстегнуло его.

Резкий рывок совершил субиндекс I3 (независимость цепочек поставок), только за 2024 год он вырос с 0,62 до 0,98. Эта динамика коррелирует с данными Morgan Stanley, зафиксировавшими рост самообеспеченности Китая полупроводниками с 22 % в 2024 году до прогнозируемых 25 % в 2026 году, а также с оценками, согласно которым, к 2028 году показатель может достигнуть 32 %¹¹. Важным уточнением будет то, что к началу 2026 года Китай уже на 35 процентов обеспечивает себя оборудованием для выпуска полупроводников¹².

Субиндекс I1 тоже устойчиво рос – с 0,25 до 0,82. Этому способствовало как наращивание расходов на НИОКР (с 1,91 % ВВП в 2012 году до 2,69 % в 2024 и 2,8 % в 2025 году), так и расширение

¹⁰ Составлено автором на основе источников: National Bureau of Statistics of China. Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 2014–2025 National Economic and Social Development (https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202602/t20260228_1962661.html); State Council Information Office of the People's Republic of China. SCIO Briefing on China's Economic Performance in 2014–2025 (http://english.scio.gov.cn/pressroom/2026-01/26/content_118301853_2.html); General Administration of Customs of the People's Republic of China. China's Foreign Trade in 2014–2024 (<http://english.customs.gov.cn/statics/report/trade2025.html>); Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of China. Yearbook of China's Electronics Industry 2014–2024. – Beijing: Publishing House of Electronics Industry (<https://wap.miit.gov.cn/gxsj/tjfx/dzxx/index.html>).

¹¹ Chan C., Dai D., Yen D. Morgan Stanley Flags China's Chip Ambitions Amid CXMT IPO and \$7.8 Billion SMIC Injection // ChinaBiz Insider. – 2026. – 7 January. – URL: <https://chinabizinsider.com/morgan-stanley-flags-chinas-chip-ambitions-amid-cxmt-ipo-and-7-8-billion-smic-injection/> (дата обращения: 17.04.2026). – Текст: электронный.

¹² China SITREP – Week Ending // Ronin's Grips. – 2026. – 31 January. – URL: <https://blog.roninsgrips.com/china-sitrep-week-ending-january-31-2026/> (дата обращения: 17.04.2026). – Текст: электронный.

программы «маленьких гигантов»¹³. Подтверждаются расчёты и тем, что совокупные вложения в исследования и разработки в 2025 году достигли 3,93 трлн юаней, а центральные госпредприятия четвёртый год подряд удерживают планку расходов на НИОКР выше 1 трлн юаней¹⁴.

На этом фоне субиндекс I2 выглядит наименее динамичным, ведь за десять лет он поднялся лишь с 0,35 до 0,54. Дело не в том, что нет развития, а в том, что оно происходит постепенно, небольшими шагами, а не резко и скачками. Здесь проявляется структурное ограничение самой модели: развёртывание масштабных высокотехнологичных производственных мощностей требует значительно более длинных инвестиционных циклов, нежели, например, просто рост количества патентов или сертификация новых «маленьких гигантов». К тому же переориентация высокотехнологичного экспорта на новые рынки в условиях санкционных ограничений сопряжена с дополнительными транзакционными издержками. От них никуда не деться.

Далее были рассчитаны цепные темпы прироста, представленные на рисунке 1. Они позволяют увидеть переломные точки, смазанные в абсолютных значениях, приведённых ранее.

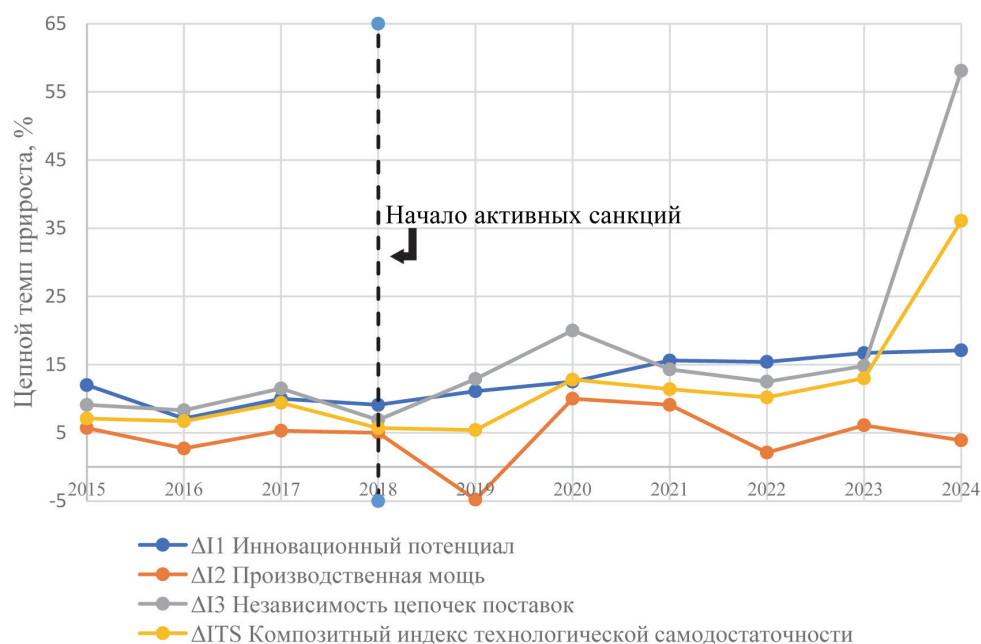


Рисунок 1 – Цепные темпы прироста субиндексов и композитного индекса технологической самодостаточности Китая за 2014–2024 годы¹⁵

График (рисунок 1) фиксирует смещение темпа прироста ΔITS в более высокий диапазон начиная с 2020 года. Если в 2015–2019 годах среднегодовой прирост композитного индекса колебался в пределах 5,4–7,1 %, то в 2020–2024 годах он уже не опускался ниже 10,2 %. И достиг пика в 36,1 % в 2024 году. Это подкрепляет гипотезу, что несмотря на санкционное давление, руководство страны приняло эффективные меры для укрепления самодостаточности. Единственный случай отрицательного прироста – это провал $\Delta I2$ в 2019 году на –4,8 %. Он совпадает с первой волной наиболее жёстких экспортных ограничений США и отражает краткосрочный шок для высокотехнологичного экспорта. Уже в 2020 году последовал отскок до +10,0 %, однако в последующие годы прирост этого субиндекса остаётся самым волатильным и в среднем наиболее низким среди трёх компонент. Это опытным путём подтверждает ранее сделанный вывод: производственная мощь наименее эластичное и наиболее уязвимое звено данной модели.

¹³ National Bureau of Statistics of China. Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 2025 National Economic and Social Development. 28 February 2026. – URL: https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202602/t20260228_1962661.html (дата обращения: 17.04.2026). – Текст: электронный.

¹⁴ China's central SOEs keep R&D spending above 1 trillion yuan for 4 straight years // English.News.Cn. – 2026. – 28 January. – URL: <https://english.news.cn/20260128/b05908243bb7471f9c0443b55cae413/c.html> (дата обращения: 17.04.2026). – Текст: электронный.

¹⁵ Составлено автором на основе данных таблицы 2.

Скачок $\Delta I3$ в 2024 году до 58,1 % превышает среднегодовой темп прироста предшествующего десятилетия более чем вчетверо. Дело в том, что он концентрирует в себе эффект многолетних инвестиций в импортозамещение в полупроводниковом секторе, а также, вероятно, отражает статистическое насыщение переменных по мере приближения к верхней границе шкалы. В целом график даёт основания утверждать, что модель «национальных чемпионов» и «маленьких гигантов» даже в период санкционного давления продемонстрировала устойчивость. Хотя одни компоненты адаптировались быстрее других, итоговая оценка положительная. При этом изначальный дисбаланс между самими компонентами сохранился.

Интерпретация выявленной динамики: от догоняющего развития к технологической самодостаточности

При сопоставлении полученных результатов с внешними исследованиями обнаруживаются как совпадения, так и расхождения. Сам факт укрепления китайских позиций в глобальной технологической гонке фиксируется сразу несколькими независимыми источниками. Например, австралийский институт стратегической политики (ASPI) зафиксировал лидерство Китая в 37 из 44 критических технологий в 2023 году, а к 2025 году – уже в 57 из 64¹⁶. Довольно большой скачок всего за 2 года. А глобальный инновационный индекс ВОИС переместил Китай с 34-го места в 2012 году на 10-е в 2025-м¹⁷. Тоже значительный рост, но уже за более длительный период. Эти оценки хорошо согласуются с динамикой субиндекса инновационного потенциала (I1).

В то же время данные по производственной мощи (I2) перекликаются с выводами Белферовского центра, где указывается, что в 2025 году Китай ещё остаётся зависимым от зарубежных поставок оборудования для производства полупроводников и разработки продвинутых технологий искусственного интеллекта¹⁸. Таким образом, предложенный композитный индекс не противоречит данным международных исследований, но позволяет увидеть более детальную картину. Это даёт возможность выделения устойчивого технологического прогресса и области, в которых по-прежнему действуют значимые ограничения.

С точки зрения институционального развития полученные результаты дают основание выдвинуть гипотезу о том, что модель «национальных чемпионов» и «маленьких гигантов» меняется под влиянием внешнего давления. До 2018 года эта модель работала главным образом как инструмент для того, чтобы догнать передовые экономики и расширить присутствие на мировых рынках. Однако после введения масштабных санкций со стороны США и их союзников (в основном на технологический сектор) приоритеты изменились: теперь акцент сделан на автономии, то есть на создании замкнутой внутренней системы. Такая система должна обеспечивать разработку и воспроизводство ключевых технологий, даже если доступ к зарубежным знаниям и оборудованию ограничен. Заметный рост субиндекса независимости цепочек поставок (I3) в 2024 году можно рассматривать как признак того, что этот институциональный поворот начинает давать ощутимые результаты.

Вместе с тем неравномерность в динамике отдельных компонентов индекса указывает на сохраняющиеся риски. Модель демонстрирует высокую способность к мобилизации ресурсов в приоритетных направлениях, это хорошо видно по динамике субиндексов I1 и I2. В то же время она показывает заметно меньшую гибкость в вопросах масштабирования производства, что отражается в показателях субиндекса I3. Такой разрыв между компонентами может стать критическим, если технологическое противостояние будет усиливаться, особенно в тех сегментах, где Китай по-прежнему зависит

¹⁶ Weissberger A. ASPI's Critical Technology Tracker finds China ahead in 37 of 44 technologies evaluated // IEEE ComSoc Technology Blog. – URL: <https://techblog.comsoc.org/2023/03/03/aspi-critical-technology-tracker-finds-china-ahead-in-37-of-44-technologies-evaluated/> (дата обращения: 18.04.2026). – Текст: электронный.

¹⁷ Китай намерен делиться с миром своими оригинальными технологиями и инновационными сценариями – МИД КНР // Russian.News.Cn. – 2025. – 6 декабря. – URL: <https://russian.news.cn/20251206/78806d45433247049fe21304f0f564f0/c.html> (дата обращения: 18.04.2026). – Текст: электронный.

¹⁸ Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School. Critical and Emerging Technologies Index 2025. 5 June 2025. – URL: <https://www.belfercenter.org/critical-emerging-tech-index> (дата обращения: 18.04.2026). – Текст: электронный.

от импорта современного производственного оборудования. В качестве перспективного направления для дальнейших исследований можно предложить расширение анализируемого временного периода на 2025–2026 годы и после. Имеет смысл также корректировать весовые коэффициенты с использованием альтернативных подходов, например, метода энтропийного взвешивания.

Заключение

Проведённое исследование позволило сформулировать и проверить на практике композитный индекс технологической самодостаточности Китая, в основе которого лежит модель «национальных чемпионов» и «маленьких гигантов». Анализ изменений этого индекса за период с 2014 по 2024 год показал устойчивый рост: интегральный показатель увеличился с 0,28 до 0,83, то есть практически втрое. При этом скорость роста менялась с течением времени. В период после начала активной фазы технологического противостояния США и Китая (2018–2024 годы) индекс рос значительно быстрее, чем на предыдущем этапе.

Разложение индекса на составляющие компоненты показало, что главным фактором роста выступает субиндекс независимости цепочек поставок (I3). Именно он демонстрирует наиболее заметную положительную динамику. Этот значимый итог позволяет сделать такой вывод: политика импортозамещения и поддержки местных поставщиков, которая реализуется в рамках программы «маленьких гигантов» и стратегических установок для центральных государственных предприятий, действительно даёт измеримые результаты. Субиндекс инновационного потенциала (I2) также показывает существенный рост. Это согласуется с макроэкономическими данными, свидетельствующими о повышении интенсивности НИОКР и росте числа патентов в КНР.

Наименее динамичным среди компонентов индекса оказался субиндекс производственной мощи (I2). Относительная инертность этого показателя свидетельствует о наличии структурного ограничения в действующей модели. Простыми словами, чтобы перевести инновационные разработки в формат масштабного высокотехнологичного производства, требуются более длительные сроки окупаемости инвестиций, чем предусматривает текущая система их стимулирования. Этот разрыв между потребностями производства и сроком самих инвестиций создаёт потенциальную уязвимость китайской стратегии, а особенно в случае дальнейшего ужесточения внешних ограничений.

Новизна полученных результатов исследования определяется, прежде всего, созданием специализированного измерительного инструмента, который позволяет перейти от качественных суждений о технологической самодостаточности к её количественной оценке. Предложенный композитный индекс может использоваться как для мониторинга текущего состояния китайской инновационной системы, так и для сравнительного анализа с другими странами, реализующими политику технологического суверенитета и производственной автономии. Его практическая значимость заключается в возможности применения в качестве аналитического инструмента при разработке мер промышленной и научно-технической политики.

Среди ограничений проведённого исследования следует отметить два ключевых аспекта: во-первых, зависимость от агрегированных переменных, которые дают обобщённую картину, но не позволяют полностью учесть качественные параметры технологической независимости; во-вторых, всего лишь десятилетнюю глубину временного ряда – этот период может оказаться недостаточным для выявления долгосрочных циклических закономерностей в развитии государства.

Список литературы

1. *García-Herrero A., Krystianczuk M.* How Does China Conduct Industrial Policy: Analyzing Words Versus Deeds // *Journal of Industry, Competition and Trade*. – 2024. – Vol. 24. – P. 10.
2. *Danilin I.V.* “National Champions” and Technological “Little Giants”: Chinese Industrial Policy Between Modernization and Tradition // *MGIMO Review of International Relations*. – 2024. – Vol. 17, No. 6. – P. 133–148.
3. *Tang G., Zheng T., Yang R. et al.* Examining the geographic concentration of China’s “Little Giant” enterprises: insights into regional economic and industrial development // *The Annals of Regional Science*. – 2025. – Vol. 74. – P. 90.

4. Lin K.J., Lu X., Zhang J., Zheng Y. State-owned enterprises in China: A review of 40 years of research and practice // *China Journal of Accounting Research*. – 2020. – Vol. 13, No. 1. – P. 31–55.
5. Zhu H., Liu R., Chen B. The Rise of Specialized and Innovative Little Giant Enterprises under China's "Dual Circulation" Development Pattern: An Analysis of Spatial Patterns and Determinants // *Land*. – 2023. – Vol. 12, No. 1. – P. 259.
6. Gao Y., Cheng G., Ma Y. An Analysis of the Comprehensive Efficiency and its Determinants of China's National Champions: Competition Neutrality vs. Ownership Neutrality // *Structural Change and Economic Dynamics*. – 2021. – Vol. 59, No 4.
7. Tang G., Wang L., Zheng T., Wu W. What Types of Business Environment Fosters the Emergence of More Specialized and Sophisticated "Little Giant" Enterprises? An Empirical Study Based on the TOE Framework and Configuration Adaptation Theory // *Managerial and Decision Economics*. – 2024. – Vol. 45. – P. 1557–1572.
8. Danilin I.V. The Evolution of Chinese Policy for Development of the High-Tech Sector: From New Technologies to New Actors? // *Herald of the Russian Academy of Sciences*. – 2024. – Vol. 94. – P. 242–250.

References

1. García-Herrero A., Krystianczuk M. How Does China Conduct Industrial Policy: Analyzing Words Versus Deeds // *Journal of Industry, Competition and Trade*. – 2024. – Vol. 24. – P. 10.
2. Danilin I.V. "National Champions" and Technological "Little Giants": Chinese Industrial Policy Between Modernization and Tradition // *MGIMO Review of International Relations*. – 2024. – Vol. 17, No. 6. – P. 133–148.
3. Tang G., Zheng T., Yang R. et al. Examining the geographic concentration of China's "Little Giant" enterprises: insights into regional economic and industrial development // *The Annals of Regional Science*. – 2025. – Vol. 74. – P. 90.
4. Lin K.J., Lu X., Zhang J., Zheng Y. State-owned enterprises in China: A review of 40 years of research and practice // *China Journal of Accounting Research*. – 2020. – Vol. 13, No. 1. – P. 31–55.
5. Zhu H., Liu R., Chen B. The Rise of Specialized and Innovative Little Giant Enterprises under China's "Dual Circulation" Development Pattern: An Analysis of Spatial Patterns and Determinants // *Land*. – 2023. – Vol. 12, No. 1. – P. 259.
6. Gao Y., Cheng G., Ma Y. An Analysis of the Comprehensive Efficiency and its Determinants of China's National Champions: Competition Neutrality vs. Ownership Neutrality // *Structural Change and Economic Dynamics*. – 2021. – Vol. 59, No 4.
7. Tang G., Wang L., Zheng T., Wu W. What Types of Business Environment Fosters the Emergence of More Specialized and Sophisticated "Little Giant" Enterprises? An Empirical Study Based on the TOE Framework and Configuration Adaptation Theory // *Managerial and Decision Economics*. – 2024. – Vol. 45. – P. 1557–1572.
8. Danilin I.V. The Evolution of Chinese Policy for Development of the High-Tech Sector: From New Technologies to New Actors? // *Herald of the Russian Academy of Sciences*. – 2024. – Vol. 94. – P. 242–250.

Статья поступила в редакцию: 30.04.2026

Received: 30.04.2026

Статья принята к публикации: 27.05.2026

Accepted: 27.05.2026

НОВЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В ЭПОХУ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Вирина Ирина Владимировна¹,

канд. экон. наук,

e-mail: virina_iv@rambler.ru

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

Статья посвящена изучению конкурентоспособности рабочей силы в условиях, когда искусственный интеллект перестал быть только инструментом автоматизации рутинных трудовых операций. В проведённом исследовании был осуществлён анализ отечественных и зарубежных научных исследований, посвящённых теоретико-методологическим основам конкурентоспособности рабочей силы, макроэкономическому регулированию вопросов занятости и повышению конкурентоспособности специалистов на рынке труда, выявлению особенностей формирования конкурентоспособности у молодежи и цифровым компетенциям в составе конкурентоспособности работников. В рамках поставленной цели было выявлено, что существующие модели конкурентоспособности не отражают качественного изменения, произошедшего на российском рынке труда начиная с 2022–2023 годов, а традиционные профессиональные компетенции из конкурентного преимущества превращаются в базовый минимум, сверх которого формируются новые требования к работнику. Были сделаны выводы о том, что авторская интегральная трёхуровневая модель конкурентоспособности специалиста требует дополнения новыми детерминантами: не копируемыми компетенциями, когнитивным капиталом, способностью к работе в связке с искусственным интеллектом, адаптивным образовательным потенциалом, цифровым профессиональным присутствием и этической ответственностью за принимаемые решения.

Ключевые слова: конкурентоспособность рабочей силы, генеративный искусственный интеллект, не копируемые профессиональные компетенции, рынок труда, цифровизация занятости, интегральная модель конкурентоспособности

NEW DETERMINANTS OF LABOR FORCE COMPETITIVENESS IN THE ERA OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Virina I.V.¹,

candidate of economic sciences,

e-mail: virina_iv@rambler.ru

¹Moscow Witte University, Moscow, Russia

The article examines labor force competitiveness in conditions where artificial intelligence has ceased to be merely a tool for automating routine work operations. The study involved a systematic analysis of Russian and international scholarly research devoted to the theoretical and methodological foundations of labor force competitiveness, macroeconomic regulation of employment issues, enhancement of specialists' competitiveness in the labor market, the specifics of competitiveness formation among young workers, and digital competencies as a component of employee competitiveness. The study finds that existing competitiveness models do not reflect the qualitative changes in the Russian labor market since 2022–2023. Traditional professional skills are no longer a competitive edge – they have become a baseline requirement, with new demands emerging on top of them. It was concluded that the author's integral three-level model of specialist competitiveness requires supplementation with new determinants: non-replicable competencies, cognitive capital, the ability to work in conjunction with artificial intelligence, adaptive educational potential, digital professional presence, and ethical responsibility for decisions made.

Keywords: labor force competitiveness, generative artificial intelligence, non-replicable professional competencies, labor market, digitalization of employment, integral competitiveness model

Введение

Актуальность темы обусловлена демографическим спадом, усугубляющим существующую нехватку рабочей силы во многих отраслях и на разных уровнях квалификации работников, что ставит под угрозу экономический рост и конкурентоспособность страны [1]. К тому же, современный рынок труда меняется настолько быстро, что сложившиеся теоретические модели конкурентоспособности рабочей силы объективно не успевают отражать происходящие качественные изменения. Большинство исследований конкурентоспособности рабочей силы написаны в логике первой волны цифровизации трудовых процессов, когда автоматизация затрагивала рутинные операции, а профессиональные знания и квалификация оставались надёжным конкурентным преимуществом. Кроме того, начиная с 2022–2023 годов ситуация принципиально изменилась: генеративный ИИ (искусственный интеллект) начал конкурировать с работником в когнитивных, творческих и коммуникативных задачах, там, где человек традиционно считался незаменимым. В то же время исследований по вопросам формирования и развития конкурентоспособности работников в условиях нового технологического уклада недостаточно.

Цель исследования состоит в выявлении и теоретическом обосновании новых детерминант конкурентоспособности рабочей силы, формирующихся под воздействием развития систем генеративного искусственного интеллекта, а также в разработке интегральной модели, отражающей трансформацию конкурентоспособности работника в условиях качественных технологических изменений. Реализация намеченной цели требует поэтапного решения следующих *исследовательских задач*. Во-первых, систематизировать отечественные и зарубежные исследования конкурентоспособности рабочей силы и выявить их теоретико-методологические ограничения применительно к условиям распространения генеративного ИИ. Во-вторых, проанализировать ключевые показатели трансформации рынка труда под воздействием генеративного ИИ – масштаб автоматизации, динамику спроса на компетенции, уязвимость профессий и готовность работников. В-третьих, определить, какие традиционные детерминанты конкурентоспособности рабочей силы утрачивают своё значение, какие переосмыслиются содержательно, а какие возникают впервые. В-четвертых, дополнить авторскую трёхуровневую интегральную модель конкурентоспособности рабочей силы новыми детерминантами, соответствующими технологическим реалиям эпохи генеративного ИИ. В-пятых, обосновать практическую значимость дополненной модели для работников, работодателей и образовательных организаций.

При проведении исследования использовались следующие научные методы: анализ и синтез отечественной и зарубежной научной литературы, системный, сравнительный анализ и структурный подход к изучению конкурентоспособности рабочей силы, а также метод научного обобщения, позволивший дополнить авторскую интегральную модель конкурентоспособности работника в условиях генеративного искусственного интеллекта¹.

Теоретико-методологические подходы к исследованию конкурентоспособности рабочей силы и их ограничения в эпоху генеративного искусственного интеллекта

На основе анализа отечественных и зарубежных исследований конкурентоспособности необходимо выделить несколько ключевых теоретико-методологических направлений исследований, определяющих формирование и развитие конкурентоспособности работников в эпоху генеративного искусственного интеллекта.

Первая группа исследований сосредоточена на теоретико-методологических основах конкурентоспособности рабочей силы. Авторы А.Н. Кара и Е.Ю. Кузнецова на основе сравнительного анализа существующих определений разработали иерархическую пирамиду конкурентоспособности персонала, включающую шесть уровней: рабочая сила, работник, персонал, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, человеческий капитал². Ученые Б.Г. Збышко, А.Ф. Степуть ввели и обосновали понятие «си-

¹ *Вирина И.В., Якимов В.Н.* Формирование и развитие конкурентоспособности молодых специалистов: монография. – Москва: Московский гуманитарный университет, 2008. – 143 с.

² *Кара А.Н., Кузнецова Е.Ю.* Пирамида конкурентоспособности рабочей силы: уровни построения и их логическая взаимосвязь // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1 (37). – С. 46–49.

стемной конкурентоспособности рабочей силы» как комплекса профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций, обеспечивающего работнику победу в борьбе за оптимальное рабочее место [2].

Вторая группа современных исследований направлена на изучение факторов, влияющих на конкурентоспособность рабочей силы и выявление конкретных качеств и детерминант, определяющих конкурентную позицию работника. Так, в работах ученых Н.С. Олейниковой, Н.О. Шевкунова было выявлено, что образование, когнитивные компетенции и способность специалистов самостоятельно приобретать знания являются ключевыми в структуре конкурентоспособности работника в условиях частичной деглобализации и реформирования системы высшего образования в России [3]. Исследование ученых Е.В. Вашаломидзе, С.Б. Костюченко в очередной раз доказывает, что конкурентоспособность работника определяется не только наличием уникальных профессиональных компетенций, но и умением эффективно их презентовать работодателю, поскольку неспособность к такой самопрезентации существенно ограничивает карьерный рост специалиста как внутри организации, так и на открытом рынке труда [4]. Ученые приходят к выводам о взаимосвязи повышения конкурентоспособности работников с уровнем их вовлеченности в трудовой процесс³.

Третью группу исследований вопросов конкурентоспособности на рынке труда составили научные труды, посвященные специфике молодежного сегмента рабочей силы. Ученые О.А. Колесникова, И.И. Шрамко считают, что молодежный сегмент рабочей силы характеризуется объективно более слабой конкурентной позицией относительно старших возрастных групп, что находит своё выражение в повышенном уровне безработицы и широком распространении неформальных форм занятости, существенно превышающих среднероссийские значения по данным показателям [5]. В исследовании, проведенном Е.В. Масленниковой, О.А. Антоновой, И.Д. Колмаковой, было выявлено несоответствие в оценках работодателей: признавая высокий уровень цифровых компетенций молодых претендентов на рабочие места, те же работодатели фиксируют явную недостаточность их базовых профессиональных характеристик (качества полученного образования, практических навыков и готовности нести ответственность за результат) [6].

К четвертой группе исследований нами отнесены работы, анализирующие роль цифровых навыков, технологий и цифровой экономики и их влияния на конкурентоспособность рабочей силы. Исследования ученого Р.А. Кондратьева подтверждают, что цифровые навыки становятся определяющим фактором карьерного роста и повышения уровня жизни работников на региональных рынках труда [7]. Ученый А.Т. Садинова в своих работах обосновывает роль онлайн-образования в повышении конкурентоспособности рабочей силы в цифровой экономике как решающего фактора преодоления цифрового неравенства и обеспечения качества обучения в стране [8].

Таким образом, анализ существующих научных исследований обнаруживает ряд аспектов, которые не получили достаточного освещения в рамках проанализированных исследований. В частности, открытым остаётся вопрос о том, какие профессиональные компетенции обретают роль конкурентного преимущества в ситуации, когда значительный объем интеллектуальной работы специалиста оказывается доступен языковым моделям. В складывающихся условиях приоритет накопленных профессиональных знаний и опыта уступает место способности сотрудников эффективно работать с ИИ-инструментами, умению распознавать ограничения этих инструментов и ставить задачи, которые автоматизация решить не в состоянии.

С целью содержательного анализа трансформации конкурентоспособности рабочей силы под воздействием генеративного искусственного интеллекта нам представляется целесообразным рассмотреть четыре группы показателей: распространённость искусственного интеллекта на рынке труда, динамику спроса на новые компетенции, уязвимость профессий к автоматизации и готовность работников к работе с инструментами искусственного интеллекта.

1. Масштаб распространения генеративного искусственного интеллекта на рынке труда. Согласно данным консалтингового агентства McKinsey Global Institute, к 2030 году от 40 до 50 % всех

³ Islam M. & Sultana R. & Rahman L. Determinants of Employee Performance in Emerging Economy // SSRN Electronic Journal. – 2023. – 10.2139/ssrn.4517570. – URL: https://www.researchgate.net/publication/372845580_Determinants_of_Employee_Performance_in_Emerging_Economy (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

рабочих задач в развитых экономиках могут быть частично или полностью автоматизированы с использованием технологий генеративного искусственного интеллекта⁴. При этом, в отличие от предыдущих волн автоматизации, затрагивавших преимущественно рутинный физический и административный труд, новая волна охватывает задачи с высокой когнитивной составляющей: анализ данных, подготовку текстов, юридическую экспертизу, программирование и финансовое моделирование. Один из крупнейших банков в мире “Goldman Sachs” в своём докладе 2023 года отмечает, что генеративный искусственный интеллект способен затронуть около 300 миллионов рабочих мест по всему миру, причём наиболее уязвимыми оказываются именно высококвалифицированные офисные позиции⁵. По данным НИУ ВШЭ, в России наиболее уязвимы к автоматизации профессии с высокой долей стандартизированных когнитивных операций – бухгалтеры, операторы колл-центров, юристы-консультанты. Именно эти группы теряют конкурентное преимущество быстрее всего (рисунок 1).

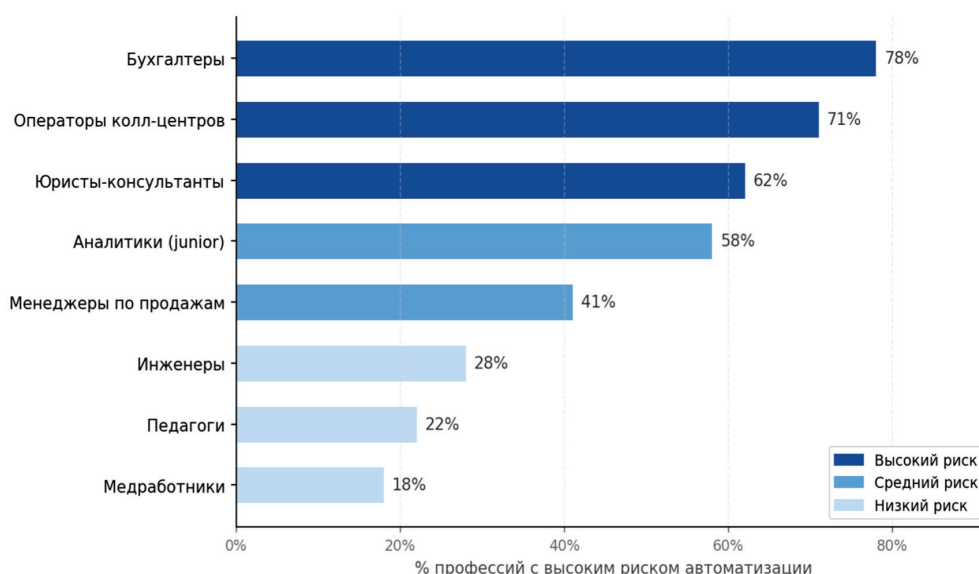


Рисунок 1 – Уязвимость профессий к автоматизации в России, %⁶

2. *Динамика спроса работодателей на новые компетенции.* Кроме того, показательна динамика запросов работодателей, фиксируемая крупнейшими платформами занятости в мире. Так, по данным LinkedIn Workforce Report, количество вакансий, в которых явно упоминается владение инструментами искусственного интеллекта, за период с 2022 по 2024 год выросло более чем в пять раз⁷. При этом исследование Всемирного экономического форума “Future of Jobs 2023” выявило, что среди десяти наиболее востребованных навыков ближайшего десятилетия семь относятся к категории метакогнитивных и социально-эмоциональных компетенций – критическому мышлению, способности к обучению, творческому подходу и управлению сложными коммуникациями⁸. Это наблюдение прямо подтверждает тот факт, что работодатель смещает приоритет с накопленных знаний на уникальные качества, свойствен-

⁴ McKinsey Global Institute. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

⁵ Goldman Sachs. The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth. – 2023. – URL: <https://www.gspublishing.com/content/research/en/reports/2023/03/27/d64e052b-0f6e-45d7-967b-d7be35fabd16.html> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

⁶ Источник: Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Индикаторы цифровой экономики (<https://issek.hse.ru/news/817836754.html>).

⁷ LinkedIn Workforce Report. AI Skills in the Labor Market. – 2024. – URL: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

⁸ World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. – Geneva, 2023. – URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

ные только человеку. Вместе с тем в России первый скачок роста спроса на ИИ-компетенции в российских вакансиях начался с 12 тысяч вакансий в 2021 году и до 89 тысяч в 2024 году. Это не постепенная тенденция, а качественный перелом, совпадающий с появлением генеративных моделей (рисунок 2).

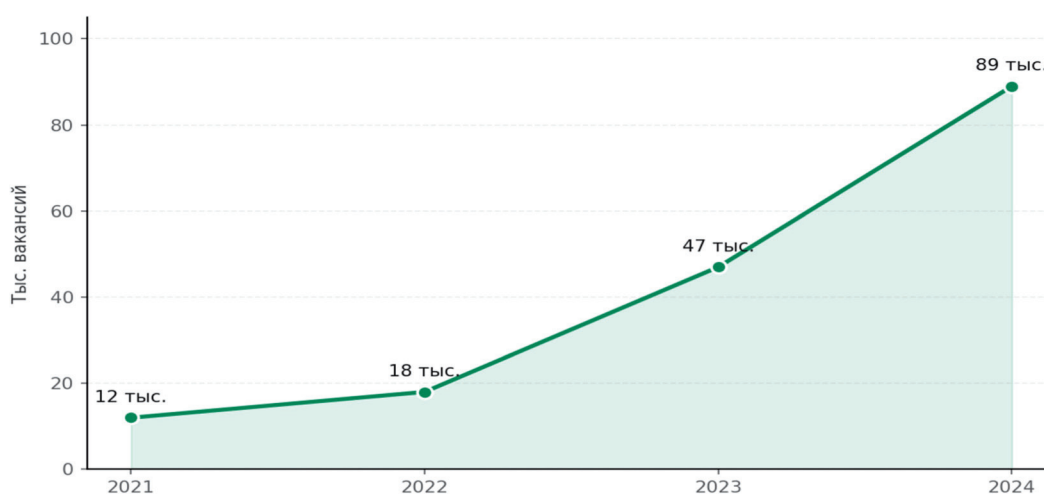


Рисунок 2 – Динамика спроса на ИИ-компетенции в российских вакансиях, 2021–2024 гг.⁹

3. *Уязвимость профессий и обесценивание традиционных компетенций.* Кроме того, отдельного внимания заслуживает показатель профессиональной уязвимости. В основополагающей работе Фрея и Осборна, на которую по-прежнему опираются многие современные исследователи, около 47 % занятых в США были отнесены к группе высокого риска автоматизации¹⁰. Применительно к генеративному искусственному интеллекту этот показатель существенно пересматривается: исследование OpenAI и Пенсильванского университета, проведенное в 2023 году, демонстрирует, что около 80 % американских работников выполняют хотя бы одну задачу, которую языковые модели способны выполнить не хуже человека¹¹. На российском рынке труда, по оценкам Института статистических исследований и экономики знаний Высшей школы экономики, наиболее уязвимыми к автоматизации остаются профессии с высокой долей стандартизированных когнитивных операций: бухгалтеры, юристы-консультанты, аналитики начального уровня и операторы колл-центров¹². Данные, представленные на рисунке 3, свидетельствуют о формировании устойчивого компетентностного разрыва.

Таким образом, работодатели последовательно включают владение инструментами искусственного интеллекта в перечень базовых профессиональных требований, тогда как подавляющее большинство российских работников соответствующей подготовки не имеют.

4. *Готовность работников и образовательных систем к новым требованиям.* Не менее значимым является показатель разрыва между реальными компетенциями работников и ожиданиями работодателей в части владения инструментами искусственного интеллекта. Так, по данным опроса одной из крупнейших в мире аудиторско-консалтинговых компаний “PwC” 2024 года, охватившего более 56 000 работников в 50 странах, лишь 23 % респондентов прошли какое-либо обучение, связанное с искусственным интеллектом, тогда как 73 % работодателей считают соответствующие навыки приоритетными уже в ближайшие два года¹³.

⁹ Источник: hh.ru, аналитический отчет, 2024 (<https://stats.hh.ru/>).

¹⁰ Frey C.B., Osborne M.A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? // Technological Forecasting and Social Change. – 2017. – Vol. 114. – P. 254–280.

¹¹ GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models / T. Eloundou, S. Manning, P. Mishkin, D. Rock. – OpenAI & University of Pennsylvania, 2023. – URL: <https://arxiv.org/abs/2303.10130> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

¹² Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Индикаторы цифровой экономики. – Москва, 2023. – URL: <https://issek.hse.ru/news/817836754.html> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

¹³ PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey. 2024. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/global-hopes-and-fears-survey.html> (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

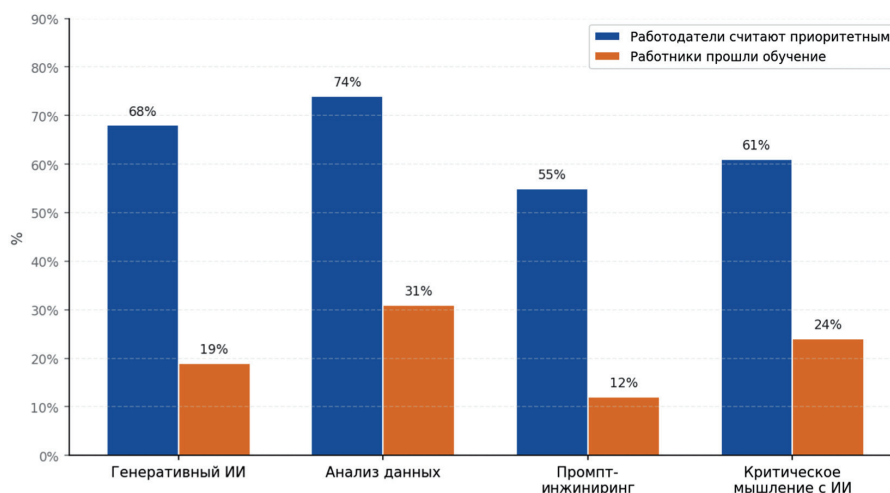


Рисунок 3 – Разрыв между ожиданиями работодателей и готовностью работников к ИИ-инструментам, Россия, 2024, %¹⁴

Следует заметить, что начиная с 2022 года российский рынок труда развивается в условиях структурных ограничений, связанных с частичной деглобализацией, перестройкой отраслевых приоритетов и ускоренным импортозамещением в сфере программного обеспечения, что формирует специфическую траекторию распространения ИИ-технологий, не вполне совпадающую с глобальными тенденциями. Данные, представленные на рисунке 4, фиксируют выраженную отраслевую дифференциацию в уровне готовности российских работников к использованию инструментов искусственного интеллекта: наиболее высокие показатели демонстрируют сектора информационных технологий и финансовых услуг, тогда как строительная отрасль, здравоохранение и система образования характеризуются существенно более низким уровнем освоения соответствующих компетенций.

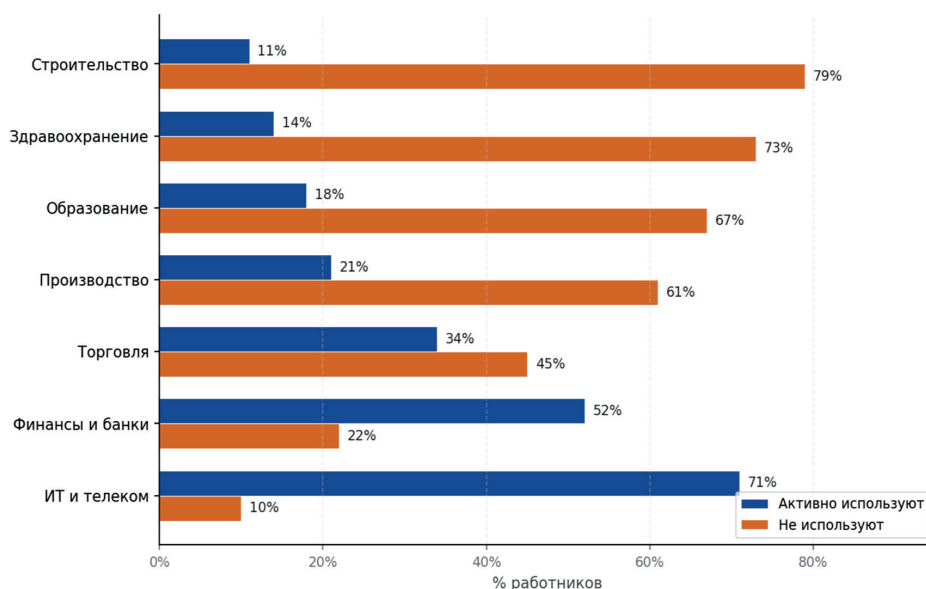


Рисунок 4 – Готовность российских работников к использованию ИИ-инструментов по отраслям экономики, 2024, %¹⁵

¹⁴ Источник: НАФИ, исследование цифровой грамотности, 2024 (<https://nafi.ru/polls/index-tsifrovoy-gramotnosti-2024-tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-ne-rastet-tretyi-god-podryad-/>).

¹⁵ Источник: НАФИ, исследование цифровой грамотности, 2024 (<https://nafi.ru/polls/index-tsifrovoy-gramotnosti-2024-tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-ne-rastet-tretyi-god-podryad-/>).

Таким образом, совокупность рассмотренных показателей формирует целостную эмпирическую картину, подтверждающую теоретические положения настоящего исследования: конкурентоспособность рабочей силы в эпоху генеративного искусственного интеллекта определяется уже не столько объёмом накопленных профессиональных знаний, сколько способностью работника удерживать те позиции, которые языковая модель занять не в состоянии. В условиях формирующегося технологического уклада принципиально важно дополнить разработанную интегральную модель конкурентоспособности специалистов новыми детерминантами.

Дополнение интегральной модели конкурентоспособности рабочей силы новыми детерминантами в условиях распространения генеративного искусственного интеллекта

Разработанную нами ранее трёхуровневую интегральную модель конкурентоспособности рабочей силы необходимо дополнить новыми детерминантами с учетом быстрого развития и активного применения систем ИИ на рабочих местах. Следует заметить, что структура интегральной модели конкурентоспособности сохраняется, а новые выделенные детерминанты являются дополнительными. В этом случае использование генеративного ИИ в трудовых процессах не заменяет компетентностного профиля специалиста.

Принципиально важно, что предлагаемые новые детерминанты не разрушают логику исходной модели, а органично встраиваются в неё: каждый из трёх уровней дополняется новыми детерминантами, отражающими специфику взаимодействия работника с системами генеративного искусственного интеллекта. Такой подход позволяет рассматривать конкурентоспособность рабочей силы не как статичную характеристику, раз и навсегда закреплённую за специалистом, а как динамическую конфигурацию компетенций, способную адаптироваться к меняющимся технологическим условиям без утраты профессиональной идентичности работника (таблица 1).

Таблица 1 – Интегральная модель конкурентоспособности рабочей силы в эпоху генеративного искусственного интеллекта¹⁶

Уровень 1 – потребительные свойства товара «рабочая сила»		
Профессиональные компетенции (ЗУН)	Личностные качества: мотивация, дисциплина	Формальный уровень образования
Новые детерминанты уровня 1 в эпоху ИИ		
Некопируемые компетенции: уникальные навыки, недоступные ИИ и свойственные только человеку	Когнитивный капитал: способность к суждению, глубокой аналитике, эмпатии, критическому мышлению, обладание интуицией и памятью	Адаптивный образовательный потенциал: скорость обучения и готовность к переподготовке в меняющейся среде
Уровень 2 – умение находить рабочее место и выдержать конкуренцию		
Классические методы продвижения (резюме, интервью)	Сетевой капитал (связи)	Профессиональная мобильность: гибкость ролей и перемещения
Новые детерминанты уровня 2 в эпоху ИИ		
Цифровое профессиональное присутствие: активное ведение портфолио, социальных сетей и публичных проектов	ИИ-опосредованная презентация: навык эффективной демонстрации профессиональных компетенций через современные технологические инструменты	Алгоритмическая видимость: попадание в верхние строчки рейтингов систем автоматизированного рекрутмента и управления талантами
Уровень 3 – соответствие качества рабочей силы требованиям рабочего места		
Прямое квалификационное соответствие	Стандартная производительность труда	Функциональная гибкость: многозадачность
Новые детерминанты уровня 3 в эпоху ИИ		
ИИ-расширенная производительность: синергетический эффект работы человека совместно с ИИ, повышающий общую выработку	Этическая ориентация в ИИ-среде: принятие ответственности за результаты работы ИИ и соблюдение этических норм при его использовании	Уникальная ценностная позиция: личная незаменимость работника за счет предложения ценности, которую невозможно автоматизировать

¹⁶ Составлено автором.

В новой модели конкурентоспособности работника базовые знания остаются необходимым условием профессиональной деятельности на первом уровне конкурентоспособности, однако из конкурентного преимущества в современных условиях они превращаются в базовый минимум, который работодатель принимает как данность и за который перестаёт платить премию. Сегодня генеративный ИИ способен воспроизводить стандартизированные знания, выполнять рутинные когнитивные операции и обрабатывать информацию значительно быстрее, дешевле и в несравнимо большем объёме, чем человек. В этих условиях работник, чьё профессиональное превосходство держится преимущественно на таких компетенциях, неизбежно утрачивает устойчивость своей позиции на рынке труда. Однако существуют *некопируемые профессиональные компетенции*, свойственные лишь человеку. По нашему мнению, *некопируемые профессиональные компетенции* – это совокупность навыков и качеств, формирующихся через воплощённый практический опыт, непосредственное межличностное взаимодействие и ситуативное суждение в условиях неопределённости, которые принципиально не поддаются воспроизведению языковыми моделями в силу отсутствия у последних телесного присутствия, социальной укоренённости и субъектной ответственности. Кроме того, новыми детерминантами первого уровня являются *когнитивный капитал* как способность работника выявлять системные противоречия, формулировать нестандартные исследовательские вопросы, интегрировать разнородные массивы информации и принимать решения в условиях высокой неопределённости и *адаптивный образовательный потенциал* – устойчивая способность работника к непрерывному освоению новых областей знания, смене профессиональных ролей и переосмыслению собственной компетентностной модели в ответ на технологические изменения. В отличие от формального образовательного уровня, данная детерминанта характеризует не накопленный объём знаний, а скорость и качество их обновления.

На втором уровне конкурентоспособности стратегии профессионального продвижения, сетевой капитал и мобильность не утрачивают своего значения, однако их содержание существенно трансформируется. В условиях, когда значительная часть коммуникативных и презентационных задач выполняется с участием ИИ-инструментов, меняется не сам факт конкуренции за рабочее место, а логика и инструментарий этой конкуренции. К новым детерминантам второго уровня относятся: цифровое профессиональное присутствие, ИИ-опосредованная презентация компетенций и алгоритмическая видимость. *Цифровое профессиональное присутствие* означает целенаправленно формируемую и подтверждаемую профессиональную репутацию специалиста в цифровых средах. Более того, в условиях широкого распространения автоматизированного рекрутинга именно характер и содержание цифрового присутствия во многом определяют первичную видимость кандидата для работодателя – ещё до какого-либо непосредственного взаимодействия сторон. В этом случае, *ИИ-опосредованная презентация компетенций* – это способность работника выстраивать убедительный профессиональный образ в условиях, когда первичная оценка кандидатов осуществляется алгоритмическими системами. В данном случае речь идёт не о подстройке под машину, а о понимании логики автоматизированного отбора и умении описывать собственный профессиональный опыт в категориях, одновременно значимых и для ИИ-системы, и для человека, принимающего окончательное решение о найме. Выделенная нами новая детерминанта конкурентоспособности *алгоритмическая видимость* характеризует позицию специалиста в рейтингах и рекомендательных системах платформ занятости, от которой непосредственно зависит частота и приоритетность его появления в результатах автоматизированного поиска. По мере распространения систем авторекрутинга управление алгоритмической видимостью превращается в самостоятельную профессиональную задачу, требующую понимания принципов работы соответствующих систем и осознанного управления своим цифровым профессиональным профилем.

Третий уровень конкурентоспособности, характеризующий структурное соответствие качества рабочей силы требованиям рынка труда, дополняется новыми профессиональными компетенциями. К числу новых детерминант третьего уровня, сформировавшихся под воздействием генеративного искусственного интеллекта, нами отнесены следующие. Первой из них выступает *ИИ-расширенная производительность* – способность работника системно использовать инструменты генеративного ИИ для увеличения объёма и качества работы при сохранении экспертного контроля над результатом. На наш взгляд, данная детерминанта характеризует не владение ИИ-инструментами как таковое, а умение выстраивать устойчивые человеко-машинные рабочие процессы, в которых каждая из сторон выполняет

ту часть задачи, для которой она объективно лучше приспособлена. Наряду с этим, второй детерминантой является *этическая ориентация в ИИ-среде* – готовность работника осуществлять профессиональную деятельность с осознанием этических последствий применения ИИ-инструментов: распознавать алгоритмическую предвзятость, нести персональную ответственность за решения, принятые с участием автоматизированных систем, и соблюдать профессиональные нормы в условиях, когда границы авторства и ответственности технологически размыты. Третьей, на наш взгляд, наиболее значимой, выступает *уникальная ценностная позиция работника* – совокупность профессиональных характеристик, принципиально не воспроизводимых ИИ-системами: воплощённый практический опыт, способность к межличностному влиянию, основанному на доверии, и моральная субъектность как готовность нести ответственность там, где алгоритм даёт лишь вероятностный ответ. Следовательно, именно эта детерминанта становится главным основанием незаменимости специалиста на рынке труда.

Заключение

Проведённое исследование позволило выявить и теоретически обосновать новые детерминанты конкурентоспособности рабочей силы, формирующиеся под воздействием генеративного искусственного интеллекта, а также дополнить авторскую трёхуровневую интегральную модель конкурентоспособности специалиста применительно к условиям современного технологического уклада.

Анализ отечественных и зарубежных исследований показал, что существующие теоретико-методологические модели конкурентоспособности рабочей силы сформированы в логике первой волны цифровизации и не отражают качественного перелома, произошедшего на рынке труда начиная с 2022–2023 годов. Эмпирический анализ показателей трансформации российского рынка труда подтверждает нарастающий компетентностный разрыв: к 2024 году число вакансий с требованием ИИ-компетенций выросло в семь раз по сравнению с 2021 годом, тогда как лишь 23 % работников прошли соответствующее обучение. Наибольшую уязвимость к автоматизации демонстрируют профессии с высокой долей стандартизированных когнитивных операций – бухгалтеры, юристы-консультанты, аналитики начального уровня.

Авторская интегральная трёхуровневая модель конкурентоспособности рабочей силы дополнена девятью новыми детерминантами: на первом уровне – не копируемые профессиональные компетенции, когнитивный капитал и адаптивный образовательный потенциал; на втором – цифровое профессиональное присутствие, ИИ-опосредованная презентация компетенций и алгоритмическая видимость; на третьем – ИИ-расширенная производительность, этическая ориентация в ИИ-среде и уникальная ценностная позиция работника. Принципиально важно, что предложенные детерминанты не заменяют, а дополняют базовую структуру модели, сохраняя её трёхуровневую логику.

Практическая значимость дополненной модели состоит в том, что она задаёт конкретные ориентиры для трёх групп субъектов рынка труда: работникам — понимание того, какие компетенции обеспечивают устойчивую конкурентную позицию в условиях ИИ; работодателям — новые критерии оценки и отбора персонала; образовательным организациям — основания для пересмотра компетентностных стандартов профессиональной подготовки.

Список литературы

1. Вирина И.В. Интегральная конкурентоспособность: новые вызовы для специалистов информационных технологий // *Лидерство и менеджмент*. – 2025. – Т. 12, № 6. – С. 1469–1482. – DOI 10.18334/lim.12.6.123340.
2. Збышко Б.Г., Степун А.Ф. Конкурентоспособность рабочей силы: научные и околонучные подходы к ее оценке // *Социально-трудовые исследования*. – 2023. – № 3 (52). – С. 17–28. – DOI 10.34022/2658-3712-2023-52-3-17-28.
3. Олейникова Н.С., Шевкунов Н.О. Когнитивные качества как детерминанты формирования конкурентоспособности работников // *Вестник Екатеринбургского института*. – 2024. – № 1 (65). – С. 68–73.
4. Вашаломидзе Е.В., Костюченко С.Б. Формирование конкурентоспособности работников современных организаций // *Экономика труда*. – 2024. – Т. 11, № 6. – С. 925–940. – DOI 10.18334/et.11.6.121248.

5. Колесникова О.А., Шрамко И.И. Конкурентоспособность молодежи на рынке труда. Вопросы теории и практики // Регион: системы, экономика, управление. – 2025. – № 2 (69). – С. 162–172.
6. Масленникова Е.В., Антонова О.А. Оценка конкурентоспособных качеств молодежи на региональном рынке труда // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 23, № 4. – С. 70–84. – DOI 10.24147/1812-3988.2025.23(4).70-84.
7. Кондратьев Р.А. Влияние цифровых навыков на конкурентоспособность рабочей силы на региональных рынках труда в современных условиях // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2025. – № 1. – С. 14–22. – DOI 10.18137/RNU.V9276.25.01.P.014.
8. Садинова А.Т. Развитие онлайн-образования как фактор повышения конкурентоспособности рабочей силы в цифровой экономике // Цифровая экономика глазами студентов: материалы V Международной научной конференции, Казань, 16 мая 2025 года. – Казань: ИП Сагиев А.Р., 2025. – С. 1039–1042.

References

1. Virina I.V. Integral'naya konkurentosposobnost': novye vyzovy dlya specialistov informacionnyh tekhnologij // Liderstvo i menedzhment. – 2025. – Т. 12, № 6. – С. 1469–1482. – DOI 10.18334/lim.12.6.123340.
2. Zbyshko B.G., Stepus' A.F. Konkurentosposobnost' rabochej sily: nauchnye i okolonauchnye podhody k ee ocenke // Social'no-trudovye issledovaniya. – 2023. – № 3 (52). – С. 17–28. – DOI 10.34022/2658-3712-2023-52-3-17-28.
3. Olejnikova N.S., Shevkunov N.O. Kognitivnye kachestva kak determinanty formirovaniya konkurentosposobnosti rabotnikov // Vestnik Ekaterininskogo instituta. – 2024. – № 1 (65). – С. 68–73.
4. Vashalomidze E.V., Kostyuchenko S.B. Formirovanie konkurentosposobnosti rabotnikov sovremennyh organizacij // Ekonomika truda. – 2024. – Т. 11, № 6. – С. 925–940. – DOI 10.18334/et.11.6.121248.
5. Kolesnikova O.A., Shramko I.I. Konkurentosposobnost' molodezhi na rynke truda. Voprosy teorii i praktiki // Region: sistemy, ekonomika, upravlenie. – 2025. – № 2 (69). – С. 162–172.
6. Maslennikova E.V., Antonova O.A. Ocenka konkurentosposobnyh kachestv molodezhi na regional'nom rynke truda // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. – 2025. – Т. 23, № 4. – С. 70–84. – DOI 10.24147/1812-3988.2025.23(4).70-84.
7. Kondrat'ev R.A. Vliyanie cifrovyyh navykov na konkurentosposobnost' rabochej sily na regional'nyh rynkah truda v sovremennykh usloviyakh // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Seriya: Chelovek i obshchestvo. – 2025. – № 1. – С. 14–22. – DOI 10.18137/RNU.V9276.25.01.P.014.
8. Sadinova A.T. Razvitie onlajn-obrazovaniya kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti rabochej sily v cifrovoj ekonomike // Cifrovaya ekonomika glazami studentov: materialy V Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii, Kazan', 16 maya 2025 goda. – Kazan': IP Sagiev A.R., 2025. – С. 1039–1042.

Статья поступила в редакцию: 25.05.2026

Received: 25.05.2026

Статья принята к публикации: 22.06.2026

Accepted: 22.06.2026

ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО И ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Салтыкова Юлия Анатольевна¹,

канд. экон. наук,
e-mail: sokolk@mail.ru

Петри Александра Андреевна¹,

канд. экон. наук,
e-mail: Us0609@yandex.ru

¹Иркутский государственный университет, г. Иркутск, Россия

В статье анализируется реализация государственной политики поддержки малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации в рамках национального и федерального проектов малого и среднего предпринимательства (2019–2030 гг.). На основе сравнительно-целевого анализа плановых и фактических значений ключевых индикаторов, а также оценки официальных докладов Минэкономразвития РФ и данных Федеральной налоговой службы за период 2019–2026 годов выявлены методологические риски, присущие целевым показателям паспортов проектов. Установлено, что используемые индикаторы допускают множественную интерпретацию, обладают низкой верифицируемостью, подменяя оценку качественных структурных изменений формальным отслеживанием количественных и фискальных параметров. Практическая значимость работы заключается в обосновании необходимости смены методологического подхода к оценке эффективности государственной поддержки МСП – перехода от экстенсивных количественных измерителей к системе качественных индикаторов, отражающих реальный вклад сектора в экономику страны. Предложенные выводы могут быть использованы при совершенствовании системы проектного управления и разработке целевых ориентиров государственных программ развития предпринимательства на последующие плановые периоды.

Ключевые слова: национальные проекты, целевой показатель, численность занятых в МСП, методология расчёта, методологические риски, статистические искажения, государственное управление, государственная поддержка МСП

EVALUATING THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL AND FEDERAL SME PROJECTS: METHODOLOGICAL RISKS OF TARGET INDICATORS

Saltykova Y.A.¹,

candidate of economic sciences,
e-mail: sokolk@mail.ru

Petri A.A.¹,

candidate of economic sciences,
e-mail: Us0609@yandex.ru

¹Irkutsk State University, Irkutsk, Russia

The article examines the implementation of state policy for supporting small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Russian Federation under the national and federal SME projects (2019–2030). Drawing on a comparative analysis of planned and actual values of key indicators, along with official reports from the Ministry of Economic Development and data from the Federal Tax Service for 2019–2026, the study identifies methodological risks inherent in the target indicators specified in the project documents. The findings show that the current indicators allow for multiple interpretations, are difficult to verify, and replace meaningful assessment of structural change with formal quantitative and fiscal tracking. The practical significance of the research lies in demonstrating the

need for a methodological shift in evaluating state support for SMEs – a move from broad quantitative metrics to a system of qualitative indicators that reflect the sector's actual contribution to the economy. The conclusions can be used to refine the project management framework and develop target benchmarks for future state programmes supporting entrepreneurship.

Keywords: national projects, target indicators, SME employment, calculation methodology, methodological risks, statistical distortions, public administration, state support for SMEs

Введение

Любой целенаправленной деятельности, особенно в контексте государственного регулирования экономики, необходима не просто констатация желаемых результатов, но и формирование четкой системы координат. В современной российской практике управления социально-экономическими процессами функцию таких ориентиров выполняют ключевые показатели (индикаторы), фиксируемые в федеральных и национальных проектах. В последние годы национальные проекты РФ выступают в качестве центрального инструмента программно-целевого планирования, призванного обеспечить концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях социально-экономического развития и достижение стратегических национальных целей. Следовательно, система проектов представляет собой не просто перечень направлений бюджетного финансирования, а инструмент управления, ориентированного на результат, при котором каждое целеполагание необходимо трансформировать в набор верифицируемых индикаторов.

Масштаб поставленных задач, значительный объем бюджетного финансирования и высокая общественная значимость ожидаемых результатов предопределили устойчивый исследовательский интерес к оценке эффективности реализации национальных проектов. Проведенный обзор научных публикаций посвящен анализу финансовых аспектов их реализации. В работах А.М. Ажлуни и О.Л. Шарыгиной исследована экономическая структура национальных проектов относительно источников их финансирования, проведено ранжирование проектов по масштабам денежного финансирования и дана оценка экономических последствий для бюджетов различных уровней [1]. М.В. Закреницкая рассматривает реализацию национальных проектов сквозь призму обеспечения финансово-экономической безопасности государства, акцентируя внимание на их влиянии на ключевые макроэкономические показатели [2]. А.Е. Термелевой проведена авторская оценка предварительных итогов реализации 14 национальных проектов в 2019–2024 годах на основе анализа достижения обозначенных целевых показателей, по итогам которого сделан вывод о недостаточной объективности существующих методов оценки [3]. В работе В.В. Строева и Н.В. Кузнецова предложена система оперативного мониторинга целевых показателей национальных проектов [4]. Другое направление исследований сфокусировано на результативности национальных проектов и их вкладе в достижение национальных целей развития. Коллективом авторов под руководством В.А. Ильина в монографическом исследовании проанализированы ключевые особенности, эффективность и риски реализации национальных проектов в условиях геополитической турбулентности [5]. Исследование А.А. Мерзлякова и В.С. Богданова сосредоточено на оценке социальных результатов реализации проектов [6]. В результатах работы Д.А. Ежова говорится об экономических, социально-политических и информационных рисках реализации национальных проектов [7]. На основе данных мониторинга государственных проектов и программ за 2020–2024 годы в исследовании Т.Н. Маршовой, И.Н. Мигунова, И.А. Кириченко представлена систематизированная классификация рисков по типам рисков по недостижению национальных целей развития России [8].

Вместе с тем анализ научной литературы позволяет констатировать, что при всей широте исследований, посвященных финансированию, результатам и эффективности национальных проектов, практически отсутствуют работы, в которых предметом самостоятельного научного анализа выступают ключевые индикаторы (показатели) национальных и федеральных проектов как системообразующий элемент проектного управления. Вне поля зрения исследователей остаются вопросы методологической обоснованности отбора целевых индикаторов, их верифицируемости, сопоставимости в динамике, а также адекватности применяемых методик расчета для целей мониторинга и оценки реального прогресса. Важно отметить, что посредством количественных и качественных значений индикаторов про-

исходит операционализация стратегических целеполаганий, и именно система показателей определяет логику управления, ориентированного на результат. Данное обстоятельство обуславливает актуальность настоящего исследования, в котором фокус анализа смещается с оценки итоговых результатов реализации национальных проектов на критический анализ системы ключевых показателей, заложенных в паспорта проектов, их методологического обеспечения и практической применимости для объективной оценки эффективности государственной политики.

Сравнительно-целевой анализ результативности национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» на 2019–2024 гг.: результаты

Отправной точкой исследования послужили итоги обсуждения заседания Правительственной комиссии РФ по вопросам развития малого и среднего предпринимательства (далее – МСП). Определяя важную роль МСП в достижении национальных целей до 2030 года, подчеркнуты результаты малого бизнеса на 2023 год: доля МСП в ВВП страны составила 21,7 %, и общая численность занятых в этом секторе превысила 29 млн чел.¹ Данные сведения представлены в докладе Министерства экономического развития РФ «О состоянии малого и среднего предпринимательства в РФ и мерах по его развитию за 2019 – 1-е полугодие 2025 г. и планах на период 2025–2030 гг.» (далее – Доклад)². Достижению показателей способствовала отработанная система поддержки предпринимателей в рамках завершеного национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» на 2019–2024 гг. (далее – НП МСП–2019–2024 гг.). М. Мишустин подчеркнул необходимость обсуждения основных приоритетов одноименного проекта, действующего с 2025–2030 гг. (далее – ФП МСП–2025–2030 гг.), опираясь на принципы предыдущего проекта³.

Таким образом, вызывает научный интерес оценка эффективности реализации государственной политики и исполнения НП МСП–2019–2024 гг. с позиции ключевых показателей, и оценка перспектив реализации ФП МСП–2025–2030 гг., что является целью настоящего исследования. Для достижения поставленной цели в исследовании решаются следующие задачи:

- сопоставление целевых показателей, указанных в паспортах НП МСП–2019–2024 гг., достигнутым результатам;
- анализ доклада Министерства экономического развития РФ о результатах развития МСП в контексте предыдущей задачи;
- оценка реализации текущего ФП МСП–2025–2030 гг. через призму новых показателей.

В рамках сравнительно-целевого анализа наибольший интерес представляет показатель численности занятых в сфере МСП. В таблице 1 приведены результаты сопоставления целевых индикаторов, установленных паспортом проекта НП МСП–2019–2024 гг. и фактических значений, полученных на основе статистических данных Федеральной налоговой службы, формируемых реестром субъектов МСП и используемых для мониторинга национального проекта.

Таблица 1 – Количество занятых в МСП: фактическое и целевое значения в 2019–2024 гг.⁴

Показатель	Период, год					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1 Целевой показатель НП МСП–2019–2024 гг. млн чел.	19,6	20,5	21,6	22,9	24	25

¹ Правительство определило роль МСП в достижении национальных целей до 2030 года / Министерство экономического развития РФ. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_opredelilo_ro_l_msp_v_dostizhenii_nacionalnyh_celey_do_2030_goda.html (дата обращения: 02.04.2026). – Текст: электронный.

² Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в РФ и мерах по его развитию за 2019 – 1-е полугодие 2025 г. и планах на период 2025–2030 гг. / Министерство экономического развития РФ. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/545a9a01d2fa825bf6657a16bab225f9/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rf_i_merakh_po_ego_razvitiyu_za_2019_loe_polugodie_i_planax_na_2025-2030_gg.pdf (дата обращения: 14.04.2026). – Текст: электронный.

³ Стенограмма «Заседания Правительственной комиссии по вопросам развития малого и среднего предпринимательства» / Правительство России. – URL: <http://government.ru/news/55055/> (дата обращения: 30.04.2026). – Текст: электронный.

⁴ Составлено авторами на основе данных Единого реестра субъектов МСП ФНС, паспорта НП МСП–2019–2024 гг., Доклада.

2	Число работников юридических лиц, чел.	н/д	н/д	13867412	13372691	14007493	14111120
3	Число работников физических лиц, чел.	н/д	н/д	3103618	3048778	3222113	3401979
4	Количество ИП – субъектов МСП, чел.	3442741	3253932	3552199	3685500	4061466	4328066
5	Количество налогоплательщиков налога на профессиональный доход (НПД), чел.	н/д	1458792	3636753	6223063	5754 462	7484 495
	ИТОГО (2+3+4+5), млн чел.			24, 15	26, 33	27,04	29, 32
6	Численность занятых в Докладе млн чел.	21,51	21,41	23,45	26,33	27,04	29,32

Третьим релевантным сопоставимым индикатором анализа выступают данные Доклада. Для достоверного сопоставления и чистоты результатов сравнительного анализа фактические данные таблицы 1 (2, 3, 4, 5 строки) взяты из статистики для НП МСП, раздел «Данные для квартального расчета показателя»⁵, поскольку только в этих материалах мы видим идентичное название показателей, необходимые для расчета численности занятых согласно методике расчета показателя⁶ (далее – Методика), разработанной специально для целей мониторинга целевых показателей ФП МСП–2019–2024 гг. Формула расчета представляет собой сумму четырёх слагаемых:

- число работников юридических лиц;
- число работников индивидуальных предпринимателей;
- число уникальных индивидуальных предпринимателей – субъектов МСП;
- число уникальных НПД.

Значение уникальных субъектов подразумевает очищение показателя от возможного дублирования компонентов, как, например, вычитание числа работников индивидуальных предпринимателей у юридических лиц.

С целью корректного восприятия представленные в таблице 1 показатели требуют уточняющих комментариев:

- число работников юридических и физических лиц из статистики НП МСП имеются только с 2021 года;
- данные о количестве налогоплательщиков НПД в статистике НП МСП впервые появляются только с 31 марта 2020 года, что объясняется экспериментальным вводом этого режима налогообложения с 2019 года.

Полученные результаты анализа:

1. Целевые показатели НП МСП–2019–2024 гг. численности занятых достигнуты. Констатируем превышение фактических значений над нормативными в 2021 году – на 8,5 %, в 2022 году – на 15 %, в 2023 году – на 12,6 %, в 2024 году – 17,3 %, исключая 2019 год и 2020 год ввиду отсутствия сведений.

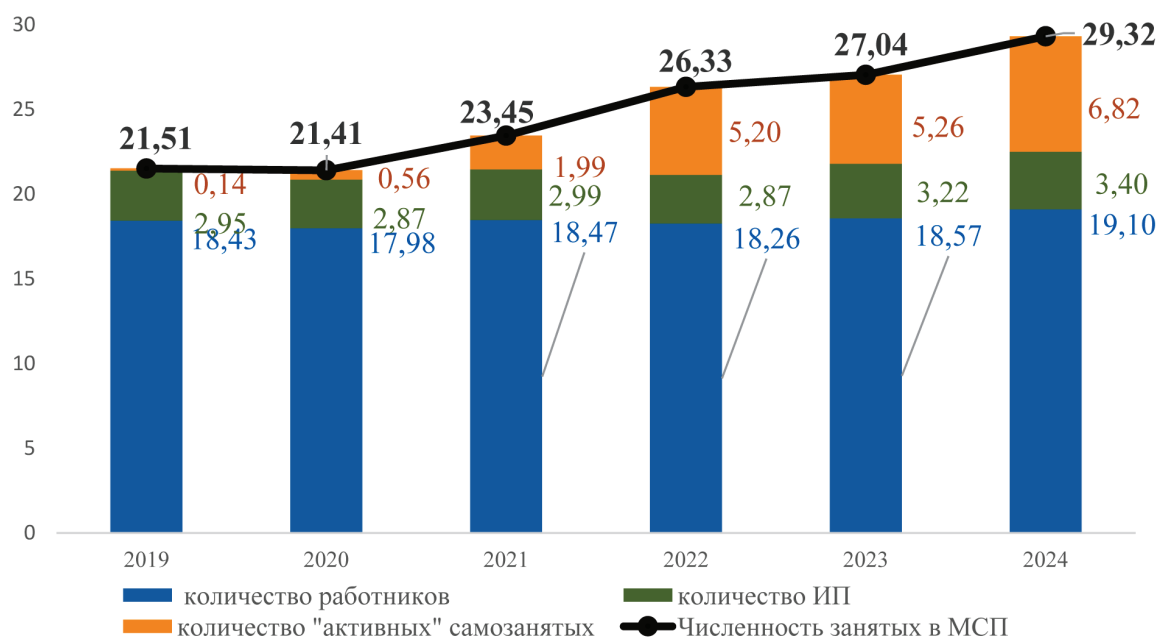
2. Итоговые фактические значения совпадают с показателями Доклада, что предполагает исключение ошибки в произведенных расчетах численности. Идентичные цифры наблюдаем в периоде 2022–2024 годов. При этом отсутствие сведений в 2019 году и 2020 году снова не позволяет полноценно сделать сравнительный анализ. В этом случае возникает вопрос, каким образом представленные значения в Докладе были рассчитаны в этих годах. Расхождения в итоговом числе отмечаем только в 2021 году, когда значение в Докладе на 2,9 % меньше фактического. Возможно, это объясняется тем, что сведения 2021 года пересчитаны на момент подготовки Доклада, согласно Методике, утвержденной в конце 2022 года. По крайней мере, примечание в графике Доклада уточняет, что численность в периоде рассчитана таким образом, чтобы исключить «неактивных» samozанятых, а также дублирование компонентов (рисунок 1).

Важно подчеркнуть, что число работников юридических и физических лиц в статистике проекта «очищено» от удвоения, т.е. вычтено число работников, которые являлись ИП субъектами МСП и

⁵ Статистика для национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» // Федеральная налоговая служба. – URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html?t=1780298234217> (дата обращения: 30.04.2026). – Текст: электронный.

⁶ Приказ Минэкономразвития РФ от 01.11.2022 № 594 «Об утверждении методики расчета показателя “Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей” Федерального проекта “Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства” Национального проекта “Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы”». – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=435962> (дата обращения: 30.04.2026). – Текст: электронный.

число работников, являющихся плательщиками НПД, поэтому значения Доклада до 2021 года включительно вызывают сомнения.



* значения в 2019–2024 гг. пересчитаны по методике, исключающей "неактивных" самозанятых граждан (не указавших свой доход, облагаемый НПД, в течение последних 12 месяцев), и возможные дублирования компонентов (утв. приказом Минэкономразвития России)

Рисунок 1 – Численность занятых в сфере МСП в 2019–2024 гг.⁷

Отсутствие единого подхода в определении показателей численности. Еще раз отметим, что расчет общего числа занятых в Докладе осуществляется согласно методике на основе статистики НЦ МСП, что говорит об использовании одноимённых показателей. Слагаемые общей численности в Докладе отличаются не только названием, но и значением (рисунок 1). Так, например, количество работников, полагается, составляет первые 2 компонента (у юридических и физических лиц), а их значение не совпадает ни в одном году, в частности, в 2024 году – 19,10 млн чел. Доклада против 17,5 млн чел. по данным НЦ МСП. Количество «активных самозанятых» в наблюдаемом периоде также разнится: значения Доклада ниже значений статистики, в сведениях которой также указано об исключении тех, кто не показал свой доход в течение последних 12 месяцев. Такая ситуация говорит о желании приукрасить структурно численность занятых, т.е. согласно Докладу, в секторе МСП работает больше тех, кто в найме, а, следовательно, категория, обеспечивающая пополнение бюджета и внебюджетных фондов.

Оценка перспектив реализации Федерального проекта МСП–2025–2030 гг. в контексте новых целевых индикаторов: методологические риски

Оценка реализации текущего ФП МСП–2025–2030 гг., включённого в состав национального проекта «Эффективная конкурентная экономика», является третьей научной задачей настоящего исследования. Особое внимание обращают новые целевые показатели, согласно паспорту проекта, всего их три (таблица 2).

⁷ Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в РФ и мерах по его развитию за 2019 – 1-е полугодие 2025 г. и планах на период 2025–2030 гг. / Министерство экономического развития РФ». – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/545a9a01d2fa825bf6657a16bab225f9/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rf_i_merakh_po_ego_razvitiyu_za_2019_loe_polugodie_i_planax_na_2025-2030_gg.pdf (дата обращения: 14.04.2026). – Текст: электронный.

Таблица 2 – Показатели национального и федерального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»⁸

Показатели национального и федерального проекта	Базовое значение		Период, год					
	Значение	Дата	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.1 Доля субъектов МСП, превысивших предельные значения для определения категорий субъектов МСП (микро-, малые, средние), %	0,500	2024	0,550	0,600	0,650	0,70	0,750	0,80
1.2. Прокси-показатель «Темп роста налогов на одного работника субъекта малого и среднего предпринимательства», %	104,70	2024	107,9	111,30	115	119,1	123,50	128,10
2.1. Уровень удовлетворенности потенциальных и действующих субъектов МСП, осуществляющих деятельность в промышленных (индустриальных) парках, технопарках, бизнес-парках, а также получивших услуги иных организаций инфраструктуры поддержки субъектов МСП, %	0,0	2024	60,00	65,00	70,00	75,0	78,00	80,00

С целью корректного восприятия представленные в таблице 2 показатели требуют уточняющих комментариев:

– на момент проведения исследования (март–апрель 2026 г.) в паспорте ФП МСП–2025–2030 гг. представлены показатели именно в таких формулировках, как указано в таблице 2, в частности прокси-показатель «Темп роста налогов на одного работника субъекта малого и среднего предпринимательства» (далее – показатель). В текущий момент (июнь 2026 г.) в паспорте ФП МСП– 2025–2030 гг. показатель под пунктом 1.2 отсутствует.

Однако в паспорте национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика»⁹, в состав которого входит ФП МСП–2025–2030 гг., среди прочих есть целевой показатель «Реальный рост дохода на одного работника субъекта малого и среднего предпринимательства», где значения по каждому году являются абсолютно идентичными.

Кроме того, Приказом Минэкономразвития России утверждена методика расчета показателя «Темп роста налогов на одного работника субъекта малого и среднего предпринимательства»¹⁰. В нем на текущий момент указано, что «Темп роста налогов на одного работника субъекта МСП» является прокси-показателем к показателю «Реальный рост дохода на одного работника субъекта МСП» НП «Эффективная и конкурентная экономика». Таким образом, в обоих проектах в настоящее время нет показателя, для которого специально создан приказ. Исходя из сложившихся обстоятельств с учетом идентичных ежегодных значений обоих показателей, полагаем принимать их равнозначными по экономической эффективности. В подтверждение корректности выбранной установки обращаемся к толкованию прокси-показателя согласно письму Минэкономразвития РФ, как «дополнительного показателя государственной (муниципальной) программы или ее структурного элемента, отражающего динамику основного показателя, но имеющего более частую периодичность расчета»¹¹.

Оценивать значение первого и третьего показателя (таблица 2) представляется весьма затруднительным, поскольку нет открытых данных по количеству или доле субъектов МСП, которые «перешли» в более крупные категории бизнеса.

⁸ Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» / Министерство экономического развития РФ. – URL: [FP_Maloe_i_srednee_predprinimatel'svo_i_podderzhka_individual'noj_predprinimatel'skoj_iniciativ](https://www.mef.gov.ru/projects/individualnoy-podderzhki-individualnoj-predprinimatel'skoj-iniciativ) (дата обращения: 10.03.2026). – Текст: электронный.

⁹ Паспорт Национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». – URL: <https://ekonom73.ru/wp-content/uploads/2025/07/Pasport-natsionalnogo-proekta-Effektivnaya-i-konkurentnaya-ekonomika.pdf> (дата обращения: 18.04.2026). – Текст: электронный.

¹⁰ Приказ Минэкономразвития России от 16.06.2025 № 395 «Об утверждении методики расчета показателя “Темп роста налогов на одного работника субъекта малого и среднего предпринимательства”». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_507986/a10c1a7346c512937844fb9556ab881f34716f12/ (дата обращения: 18.04.2026). – Текст: электронный.

¹¹ Письмо Министерства экономического развития РФ и Минфина России от 6 февраля 2023 г. №№ 3493-ПК/Д19и, 26-03-06/9321 О направлении методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ субъектов РФ и муниципальных программ. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406333319/> (дата обращения: 16.06.2026). – Текст: электронный.

Показатель удовлетворённости потенциальных и действующих субъектов, согласно методике расчета¹², исчисляется на основе опроса только определенной категории субъектов. Фрагментарный подход к оценке состояния МСП в целом, тем более через опрос, на наш взгляд, малоинформативен и недостоверен.

Проектом установлено, что в качестве целевого индикатора необходимо ежегодно достигать роста налогов на одного работника в темпе от 7,9 до 28,1 % к 2030 году (таблица 2).

Полагаем, что достижение прокси-показателя возможно по следующим сценариям:

1. Повышение доходов субъектов МСП, приводящее к увеличению налогооблагаемой базы и, соответственно, повышению суммы налогов, что подтверждает НП «Эффективная конкурентная экономика» в своих установленных показателях.

2. Увеличение численности субъектов МСП при неизменной численности работников.

3. Повышение ставок налогов, позволяющее увеличить объем налоговых поступлений.

4. Снижение численности работников субъектов МСП, которое в математическом расчете выступит в качестве делителя в соответствующем исчислении и приведет к повышению значения частного.

Анализ текущей ситуации в динамике (в выборку взят годовой период с 04.2025 по 04.2026 г.) по двум показателям: числа субъектов и численности работников в сфере малого бизнеса доказывает, что второй, третий и четвертый сценарии обеспечат достижение прокси-показателя по следующим основаниям:

– количество субъектов ФНС увеличилось на 3,5 %, а самозанятых и ИП на ПНД – на 22 %;

– число работников сократилось на 1,2 %. Объективно оценивая ситуацию, важно отметить, что в указанном периоде занятых становилось больше только в июне и июле 2025 года, после которых наметилась уверенная тенденция снижения в течение следующих 9 месяцев (рисунок 2);

– усилилась фискальная нагрузка. Повышение налога на прибыль с 20 до 25 % (некоторые субъекты применяют общую систему налогообложения), обязанность уплаты НДС в упрощенной системе налогообложения при превышении дохода в 20 млн руб., кратный рост стоимости патента (патентная система налогообложения), отмена льготного исчисления страховых взносов для большинства отраслей.

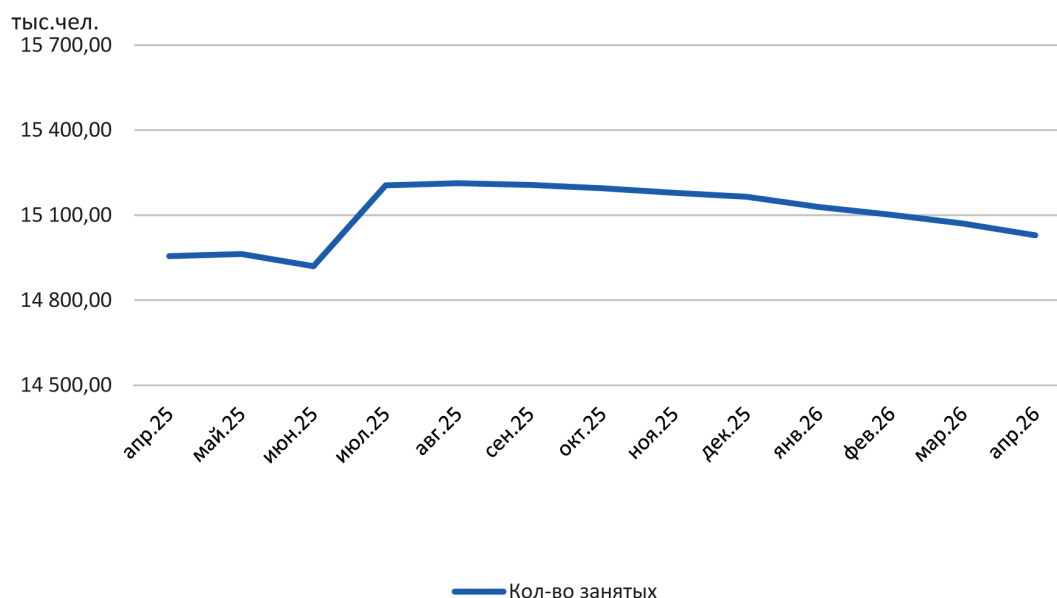


Рисунок 2 – Количество работников в секторе МСП с 04.2025 по 04.2026 г.¹³

¹² Методика расчета показателя «Уровень удовлетворенности потенциальных и действующих субъектов МСП, осуществляющих деятельность в промышленных (индустриальных) парках, технопарках, бизнес-парках, а также получивших услуги иных организаций инфраструктуры поддержки субъектов МСП» Федерального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1310150284> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

¹³ Составлено авторами на основе данных «Статистика для национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Реализация первого, наиболее благоприятного сценария, невозможна в условиях текущей ситуации и в контексте снижения деловой активности в масштабе национальной экономики, вызванной снижением спроса, ростом издержек, жесткой денежно-кредитной политикой в совокупности не способствуют благоприятным перспективам малого предпринимательства. Согласно опросу¹⁴, проведенному общественной организацией малого и среднего предпринимательства «Опора России», 42 % опрошенных (N-3500 субъектов предпринимательства) заявили о росте теневого сектора, что усиливает недостижимость целевых показателей как ФП МСП–2025–2030 гг., так и части индикаторов НП «Эффективная конкурентная экономика». Данное обстоятельство выявляет серьезные риски методологии формирования целевых показателей ФП МСП–2025–2030 гг., допускающие их латентную манипулятивность.

Заключение

В ходе проведенного исследования выявлены следующие системные методологические риски, ставящие под сомнение релевантность индикаторной базы как инструмента объективной оценки эффективности государственной политики:

1. Установлено, что методологическая основа расчёта численности занятых применялась к подсчету данных постфактум, что порождает риск ретроспективного пересчёта, алгоритм которого не раскрыт в официальных источниках. Несовпадение структурных компонентов численности между специализированной статистикой НЦ МСП и агрегированными показателями Доклада Минэкономразвития свидетельствует об отсутствии единых принципов фильтрации данных (очистка от «неактивных» субъектов, устранение дублирования), что делает итоговые значения неверифицируемыми и несопоставимыми в динамике.

2. Риск подмены качественных критериев количественными и фискальными. Система целевых индикаторов обоих проектов демонстрирует смещение в сторону экстенсивных измерителей и фискальных показателей, игнорируя параметры качественной трансформации сектора: производительность труда, инновационную активность, инвестиционную привлекательность, уровень цифровизации, устойчивость бизнеса. Данный дисбаланс создаёт риск достижения формальных плановых значений при сохранении структурных диспропорций и снижении конкурентоспособности сектора в долгосрочной перспективе.

3. Риск методологической некорректности прокси-показателя «Темп роста налогов на одного работника» и его дублирующий аналог в национальном проекте «Эффективная конкурентная экономика» обладает фундаментальным методологическим дефектом: его численное увеличение обеспечивается не только за счёт роста реальных доходов субъектов, но и через сокращение численности работников или повышение налоговых ставок. Это создаёт риск дестимулирующего эффекта: достижение индикатора может сопровождаться сокращением занятости и уходом бизнеса в теневой сектор, что подтверждается эмпирической динамикой 2025–2026 годов (сокращение занятых на 1,2 % при росте числа субъектов и фискальной нагрузки).

4. Риск низкой верифицируемости и информационной закрытости целевых ориентиров. Показатели «доля субъектов МСП, превысивших предельные значения» и «уровень удовлетворённости» (исчисляемый на основе выборочных опросов ограниченной категории респондентов) лишены открытых и воспроизводимых источников данных, что исключает возможность их независимой проверки. Отсутствие публичной методики агрегирования и критериев отбора респондентов порождает риск манипуляции результатами и снижает доверие к системе мониторинга как инструменту управления, ориентированного на результат.

5. Риск институциональной нестабильности проектной документации. Зафиксированный факт исключения прокси-показателя из паспорта ФП МСП–2025–2030 гг. в период между мартом и июнем

¹⁴ Три четверти предпринимателей заявили о значительном ухудшении ситуации в бизнесе. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy/557760-tri-cetverti-predprinimatelej-zaavili-o-znacitel-nom-uhudsenii-situacii-v-biznese> (дата обращения: 25.04.2026). – Текст: электронный.

2026 года (при сохранении действующего ведомственного приказа о методике его расчёта) свидетельствует о недостаточной проработанности системы показателей на этапе проектирования и создаёт риск непредсказуемой трансформации целевых ориентиров в ходе реализации проекта, что дезориентирует как управленческие структуры, так и бизнес-сообщество.

Научная значимость полученных выводов заключается в обосновании необходимости замены эмпирически несостоятельных и экономически некорректных показателей на методологически выверенную, комплексную систему индикаторов, соответствующую природе малого предпринимательства как драйвера экономического роста и социальной стабильности.

Список литературы

1. Ажлуни А.М., Шарыгина О.Л. Национальные проекты России и их реализация // Вестник аграрной науки. – 2019. – № 6 (81). – С. 72–76.
2. Закреницкая М.В. Анализ реализации национальных проектов в рамках обеспечения финансово-экономической безопасности государства // Финансовая экономика. – 2025. – № 6. – С. 114–117.
3. Национальные проекты России: особенности, эффективность реализации: монография / В.А. Ильин [и др.]; под науч. рук. В.А. Ильина, А.А. Шабуновой, Т.В. Усковой; Вологодский научный центр РАН. – Вологда: ВолНЦ РАН, 2024. – 453 с.
4. Термелева А.Е. Реализация национальных проектов в Российской Федерации: подходы и результаты // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2025. – Т. 16, № 1. – С. 174–186. – DOI <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2025-16-1-174-186>.
5. Строев В.В., Кузнецов Н.В. Мониторинг национальных проектов в Российской Федерации и риски, связанные с их реализацией // Вестник университета. – 2023. – № 11. – С. 14–20.
6. Мерзляков А.А., Богданов В.С. Оценка эффективности реализации национальных проектов в России: результаты экспертного опроса // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2026. – Т. 19, № 2. – С. 56–73. – DOI 10.15838/esc.2026.2.104.3.
7. Ежов Д.А. Потенциальные риски реализации национальных проектов 2019–2024 и пути их нейтрализации // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – № 32 (9). – С. 41–43. – DOI 10.26140/anie-2020-0903-0008.
8. Маршова Т.Н., Мигунов И.Н., Кириченко И.А. Анализ рисков реализации государственных программ и проектов по итогам их мониторинга в 2020–2024 гг. // Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, № 12. – С. 3603–3630. – DOI 10.18334/ecsec.8.12.124456.

References

1. Azhluni A.M., Sharygina O.L. Nacional'nye proekty Rossii i ih realizaciya // Vestnik agrarnoj nauki. – 2019. – № 6 (81). – S. 72–76.
2. Zakrenickaya M.V. Analiz realizacii nacional'nyh proektov v ramkah obespecheniya finansovo-ekonomicheskoy bezopasnosti gosudarstva // Finansovaya ekonomika. – 2025. – № 6. – S. 114–117.
3. Nacional'nye proekty Rossii: osobennosti, effektivnost' realizacii: monografiya / V.A. Il'in [i dr.]; pod nauch. ruk. V.A. Il'ina, A.A. Shabunovoj, T.V. Uskovoj; Vologodskij nauchnyj centr RAN. – Vologda: VolNC RAN, 2024. – 453 s.
4. Termeleva A.E. Realizaciya nacional'nyh proektov v Rossijskoj Federacii: podhody i rezul'taty // Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie. – 2025. – T. 16, № 1. – S. 174–186. – DOI <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2025-16-1-174-186>.
5. Stroeve V.V., Kuznecov N.V. Monitoring nacional'nyh proektov v Rossijskoj Federacii i riski, svyazannye s ih realizaciej // Vestnik universiteta. – 2023. – № 11. – S. 14–20.
6. Merzlyakov A.A., Bogdanov V.S. Ocenka effektivnosti realizacii nacional'nyh proektov v Rossii: rezul'taty ekspertnogo oprosa // Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz. – 2026. – T. 19, № 2. – S. 56–73. – DOI 10.15838/esc.2026.2.104.3.
7. Ezhov D.A. Potencial'nye riski realizacii nacional'nyh proektov 2019–2024 i puti ih nejtralizacii // Azimut nauchnyh issledovanij: ekonomika i upravlenie. – 2020. – № 32 (9). – S. 41–43. – DOI 10.26140/anie-2020-0903-0008.

8. *Marshova T.N., Migunov I.N., Kirichenko I.A.* Analiz riskov realizacii gosudarstvennyh programm i proektov po itogam ih monitoringa v 2020–2024 gg. // *Ekonomicheskaya bezopasnost'*. – 2025. – T. 8, № 12. – S. 3603–3630. – DOI 10.18334/ecsec.8.12.124456.

Статья поступила в редакцию: 14.06.2026

Received: 14.06.2026

Статья принята к публикации: 03.07.2026

Accepted: 03.07.2026

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ: МЕХАНИЗМЫ СЕТТЛМЕНТА И ПРОЦЕССИНГА

Гатиятулин Шайдулла Нуруллович¹,

канд. экон. наук,

e-mail: sacha9@ya.ru

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

В статье выявлены два институциональных ограничения, препятствующих развитию крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств: невозможность масштабирования без утраты хозяйственного контроля и дробление имущественного пая при наследовании. На основе анализа положений Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ), Земельного кодекса и ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» автором обоснована необходимость внедрения механизмов доверительной собственности. В основной части статьи последовательно раскрыты три элемента предлагаемой модели: сеттлмент как правовой режим имущественного пая, процессинг как операционный механизм совместной переработки и сбыта, кооперация как организационная форма, объединяющая оба механизма. В заключении сформулированы условия практической реализации модели, включая этап перехода от простой кооперации к сельскохозяйственному потребительскому кооперативу при сохранении права собственности на пай за участниками. Приведены статистические данные, подтверждающие актуальность проблемы, а также пример апробации модели на базе условного крестьянского (фермерского) хозяйства.

Ключевые слова: сеттлмент, процессинг, доверительная собственность, кооперация, крестьянские (фермерские) хозяйства, личные подсобные хозяйства, наследование, масштабирование, сельскохозяйственный потребительский кооператив, имущественный пай

INSTITUTIONAL CONSTRAINTS ON THE DEVELOPMENT OF SMALL-SCALE FARMING IN AGRICULTURE: SETTLEMENT AND PROCESSING MECHANISMS

Gatiyatulin Sh.N.¹,

candidate of economic sciences,

e-mail: sacha9@ya.ru

¹Moscow Witte University, Moscow, Russia

The article identifies two institutional constraints hindering the development of peasant farms and private subsidiary farms: the inability to scale up without losing economic control and the fragmentation of property shares through inheritance. Based on an analysis of the Civil Code of the Russian Federation, the Land Code, and the Federal Law "On Agricultural Cooperation", the author substantiates the need for implementing trust property mechanisms. The main part of the article sequentially presents three elements of the proposed model: settlement as a legal regime for property shares, processing as an operational mechanism for joint processing and marketing, and cooperation as an organizational form integrating both mechanisms. The conclusion outlines the conditions for practical implementation of the model, including the transition from simple cooperation to an agricultural consumer cooperative while retaining ownership of shares for participants. Statistical data confirming the relevance of the problem are provided, along with an example of model testing based on a conditional peasant farm.

Keywords: settlement, processing, trust property, cooperation, peasant farms, private subsidiary farms, inheritance, scaling, agricultural consumer cooperative, property share

Введение

Малые формы хозяйствования в сельском хозяйстве – крестьянские (фермерские) хозяйства (КФХ¹) и личные подсобные хозяйства (ЛПХ²) – производят значительную долю сельскохозяйственной продукции в Российской Федерации. Согласно данным Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2021 года³, на долю КФХ и индивидуальных предпринимателей приходится 12,4 % валовой продукции сельского хозяйства, а на долю ЛПХ – 34,8 %. Однако, несмотря на высокий вклад в продовольственное обеспечение, развитие указанных форм хозяйствования сдерживается институциональными ограничениями.

Актуальность исследования обусловлена тем, что проведенный сравнительный анализ данных сельскохозяйственных переписей 2016 и 2021 годов свидетельствует о негативных тенденциях: количество КФХ сократилось на 8,3 %, а площадь используемых ими сельскохозяйственных угодий уменьшилась на 11,7 %. По данным судебной статистики, количество споров, связанных с разделом наследственного имущества КФХ, за период 2019–2024 годов возросло на 27 %⁴. При этом в 39 % случаев прекращение деятельности КФХ было связано с переходом имущества к наследникам, не имевшим намерения продолжать аграрную деятельность. Указанные данные подтверждают необходимость поиска правовых и организационных механизмов, позволяющих сохранять целостность хозяйств при их передаче между поколениями и одновременно обеспечивать возможности для масштабирования производства.

В экономической литературе проблема масштабирования малых форм хозяйствования рассматривается преимущественно через призму кооперации. Так, в работах Е.Ю. Фролова [1] и В.П. Гешель, Е.Д. Гешель [2] обосновывается необходимость интеграции ЛПХ в сельскохозяйственные потребительские кооперативы. Однако традиционные модели кооперации предполагают переход права собственности на имущество к кооперативу, что создаёт для участника риск утраты контроля. Юридические исследования, в частности труды А.В. Дашко [3], Г.Ф. Ручкиной, Я.А. Ключниковой [4], фокусируются на институте доверительной собственности и доверительного управления имуществом. Применительно к наследованию имущества КФХ проблематика разработана в рамках ст. 1179 ГК РФ, однако комплексный механизм, одновременно решающий проблемы масштабирования и наследования, в научной литературе не предлагался.

Целью настоящего исследования является разработка и правовое обоснование трёхэлементной модели, позволяющей КФХ и ЛПХ масштабировать производство без утраты хозяйственного контроля и передавать имущественный пай между поколениями без его дробления. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- 1) выявить и нормативно обосновать два ключевых ограничения развития малых форм хозяйствования;
- 2) разработать правовой механизм сепарации, исключаящий пай из наследственной массы;
- 3) предложить операционную модель процессинга, обеспечивающую совместную переработку и сбыт без передачи права собственности;
- 4) определить роль кооперации как организационной формы, интегрирующей оба механизма;
- 5) апробировать предложенную модель на расчетном примере и оценить её экономическую эффективность.

1. Институциональные ограничения развития крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств

Малые формы хозяйствования в сельском хозяйстве – крестьянские (фермерские) хозяйства (КФХ) и личные подсобные хозяйства (ЛПХ) – сталкиваются с двумя ограничениями, имеющими раз-

¹ О крестьянском (фермерском) хозяйстве: Федеральный закон от 11.06.2003 № 74-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 24. – Ст. 2249.

² О личном подсобном хозяйстве: Федеральный закон от 07.07.2003 № 112-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 28. – Ст. 2881.

³ Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Сельскохозяйственная микроперепись 2021 года: статистический сборник. – Москва, 2023. – 350 с.

⁴ Судебная статистика РФ // Официальный сайт Судебного департамента при Верховном Суде РФ. – URL: <http://www.cdep.ru>. (дата обращения: 15.04.2026). – Текст: электронный.

личную природу. Первое относится к сфере управления и контроля. Второе – к сфере наследственного правопреемства.

КФХ и ЛПХ функционируют в рамках ограниченности ресурсной базы. Увеличение объёмов производства требует расширения ресурсной базы. Одним из способов такого расширения выступает объединение с другими хозяйствами в соответствии с ФЗ № 193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации»⁵. Однако традиционные формы объединения предполагают передачу имущества в общую долевую собственность⁶ либо в собственность юридического лица, что неизбежно влечёт утрату хозяйственного контроля. Участник, передавший имущество, приобретает статус миноритарного собственника, утрачивая возможность единоличного распоряжения своей долей. Управленческие решения принимаются коллегиально. В случае возникновения корпоративного конфликта участник не имеет права на выдел имущества в натуре; его правомочия ограничиваются требованием выплаты денежной компенсации, рыночная стоимость которой может оказаться ниже реальной ценности переданного имущества.

Второе ограничение обусловлено порядком перехода имущественного пая по наследству. В случае смерти главы КФХ либо владельца ЛПХ соответствующий пай включается в состав наследственной массы. При этом наследниками могут выступать несколько лиц, включая детей, супруга и иных родственников. Каждый из наследников претендует на долю в имуществе. Пай подлежит разделу между наследниками. В результате земельный участок дробится на множество мелких наделов, утрачивающих экономическую самостоятельность. Технические средства, не подлежащие натуральному разделу, переходят в режим совместного использования либо подлежат принудительной реализации. Сельскохозяйственные животные также распределяются между наследниками, вследствие чего целостность животноводческой фермы нарушается.

Экономические последствия данного процесса носят негативный характер. Образование мелких земельных наделов ведёт к снижению производственной эффективности. Совместное использование техники провоцирует конфликтные ситуации между сособственниками. Реализация активов по частям приносит совокупный доход ниже того, который мог бы быть получен при продаже единого имущественного комплекса. В конечном счёте хозяйство прекращает своё существование как целостный производственный объект.

Рассмотренные два ограничения действуют не изолированно, а одновременно, обнаруживая эффект взаимного усиления. Невозможность наращивания ресурсной базы без потери управленческого контроля ведёт к стагнации производства. Угроза последующего дробления актива в процессе наследования существенно снижает мотивацию хозяйствующих субъектов к осуществлению долгосрочных капиталовложений, поскольку отдача от таких инвестиций может быть обесценена в результате раздела имущества между несколькими наследниками. Сведения Росстата по данным сельскохозяйственной переписи 2016 года (плановая один раз в 10 лет), 2021 года (выборочная по субъектам малого бизнеса) представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика показателей развития крестьянских (фермерских) хозяйств в Российской Федерации (2016⁷–2021⁸ гг.)⁹

Показатель	2016	2021	Изменения	
			Абсолютное	Относительное
Средний размер земельного участка КФХ, га	105	92	–13 га	–12,4 %
Доля КФХ, перешедших по наследству, ед.	8240	9723	+1483 ед.	+18 %
Доля новых собственников, не продолживших деятельность, %	–	42	–	–

⁵ О сельскохозяйственной кооперации: Федеральный закон от 08.12.1995 № 193-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1995. – № 50. – Ст. 4870.

⁶ Статья 244 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.

⁷ Итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 года. Т. 3: Земельные ресурсы и их использование / Федеральная служба государственной статистики. – Москва, 2018. – 519 с.

⁸ Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Сельскохозяйственная микроперепись 2021 года: статистический сборник. – Москва, 2023. – 350 с.

⁹ Расчёты автора по данным Росстата (Всероссийская сельскохозяйственная перепись 2016 и 2021 гг.).

По данным судебной статистики при Верховном Суде РФ, количество споров, связанных с разделом наследственного имущества КФХ, за период 2019–2024 годов возросло на 27 %. Указанные данные подтверждают наличие устойчивого институционального барьера, препятствующего развитию малых форм хозяйствования. Данный барьер блокирует как экстенсивный рост (через объединение активов), так и интенсивное развитие (через долгосрочные инвестиции), консервируя мелкотоварный характер производства и связанную с ним уязвимость перед крупными переработчиками и сбытовыми структурами.

Предлагаемая в настоящем исследовании модель призвана разрешить оба ограничения. Сеттлмент исключает пай из наследственной массы, предотвращая его дробление. Пай остаётся в управлении агента, наследники получают право на доход.

Процессинг обеспечивает операционную интеграцию без передачи права собственности на пай: участники предоставляют продукцию для совместной переработки и сбыта, сохраняя при этом полный контроль над своим имуществом [5]. Кооперация объединяет оба механизма в единой организационной структуре, создавая условия для масштабирования производства без утраты контроля и для межпоколенческой передачи актива без его дробления.

2. Механизмы преодоления ограничений: модель сеттлмента и процессинга в кооперации

Предлагаемая трёхэлементная модель, в которой каждый элемент направлен на преодоление одного из ранее выделенных ограничений, образует целостную систему.

Первым элементом модели выступает сеттлмент как правовой режим имущественного пая. Сеттлмент в настоящей статье понимается как правовой режим имущественного пая, аналогичный наследственному фонду¹⁰, но адаптированный к условиям крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств. В отличие от наследственного фонда, который создаётся после смерти учредителя и управляет переданным имуществом, сеттлмент:

- а) создаётся при жизни учредителя;
- б) сохраняет за учредителем формальное право собственности на пай;
- в) исключает пай из наследственной массы, не требуя создания отдельного юридического лица.

Сеттлмент разрешает проблему наследования, исключая дробление пая, вследствие чего хозяйство сохраняет свою целостность после смерти учредителя.

Юридический механизм сеттлмента базируется на трёх принципах: обособление пая от иного имущества учредителя¹¹; запрет на отчуждение пая; исключение пая из наследственной массы. Каждый из названных принципов реализуется посредством сеттлмент-контракта либо акта.

Обособление пая создаёт фактическую основу для запрета его отчуждения. Запрет отчуждения, в свою очередь, обеспечивает реализацию третьего принципа – исключения пая из наследственной массы. Каждый последующий принцип логически вытекает из предыдущего, образуя иерархически выстроенную систему правовых ограничений. Данная система направлена на достижение единой цели: сохранение пая как целостного производственного актива, переходящего между поколениями без дробления и утраты хозяйственного контроля.

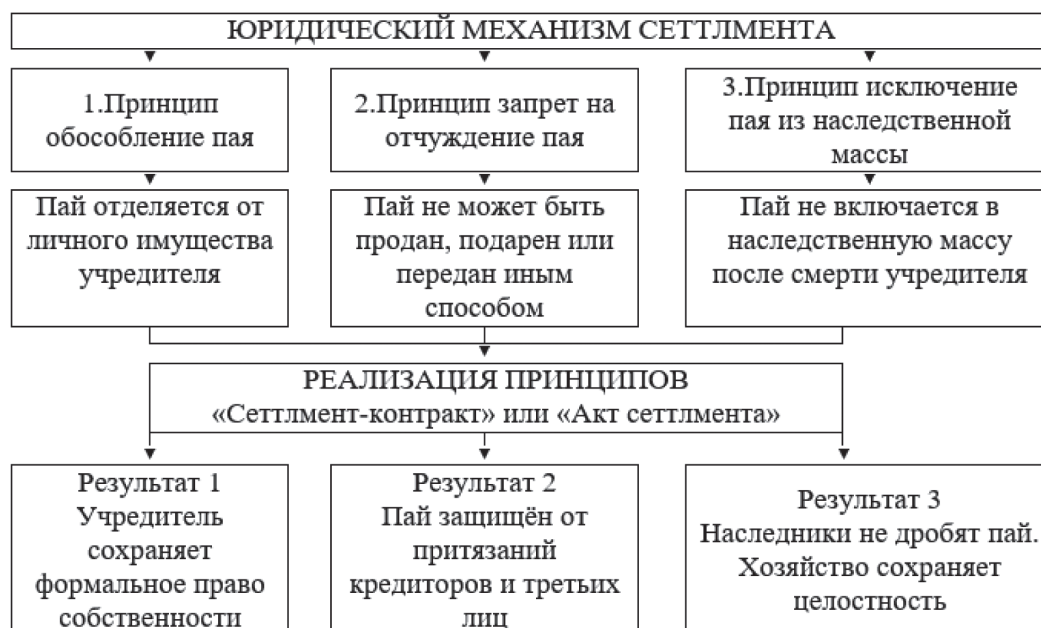
Как показано на рисунке 1, три принципа образуют единый юридический механизм, результаты действия которого представлены в нижней части схемы.

Рисунок 1 показывает трансформацию правовых принципов в юридические результаты через сеттлмент-контракт. Ключевым звеном здесь выступает «Акт сеттлмента», который не только фиксирует ограничения, но и определяет правовой статус всех участников отношений. Без такого документально оформленного акта три принципа остаются декларативными положениями, не имеющими юридической силы.

Сеттлмент создаёт правовую рамку, однако сама по себе эта рамка не организует совместную деятельность. Необходим операционный механизм, который наполнит эту рамку практическим содержанием. Таким механизмом выступает процессинг.

¹⁰ Статья 123.20-1 ГК РФ. Создание наследственного фонда, условия управления им и его ликвидация.

¹¹ Статья 1112 Гражданского кодекса РФ («Наследство»).

Рисунок 1 – Три принципа юридического механизма сеттлмента¹²

Процессинговые операции базируются на договорных положениях ГК РФ¹³. Сеттлмент-контракт, лежащий в основе процессинга, представляет собой разновидность смешанного договора, который может включать элементы доверительного управления и переработки давальческого сырья. При этом ключевое отличие предлагаемой модели состоит в том, что право собственности на пай остаётся за участником, что не противоречит указанным нормам, поскольку они не требуют обязательного перехода права собственности.

Смешанная природа сеттлмент-контракта позволяет участникам гибко конструировать права и обязанности сторон в зависимости от конкретных производственных условий.

В отличие от традиционного договора переработки давальческого сырья, при котором подрядчик не приобретает права собственности на перерабатываемый материал, предлагаемая модель дополняет этот режим элементами доверительного управления, распространяющегося не только на продукцию, но и на сам пай. Такое правовое конструирование создаёт защиту имущественных интересов участника на всех стадиях производственного цикла – от передачи продукции до получения дохода от её реализации. Более того, сохраняя за участником право собственности на пай, модель исключает риск утраты актива в случае банкротства процессингового оператора, поскольку пай не входит в конкурсную массу оператора.

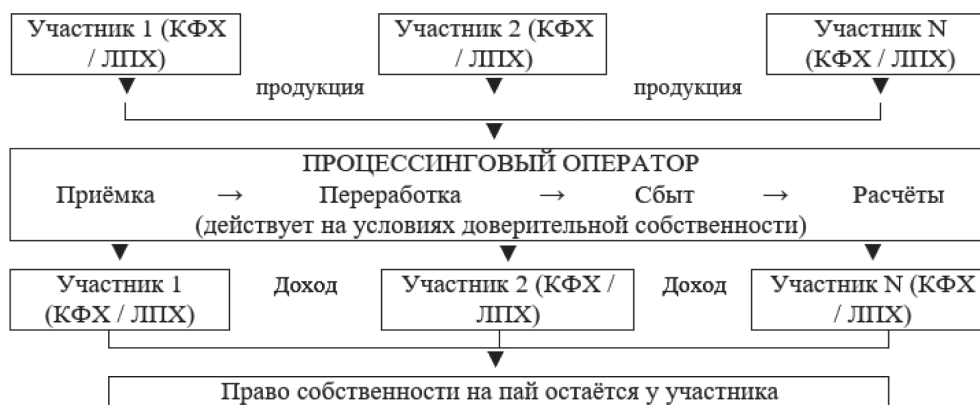
Процессинг решает проблему масштабирования: участники не передают пай в общую собственность, а предоставляют продукцию для совместной переработки и сбыта. Пай остаётся у каждого участника, благодаря чему контроль сохраняется.

Один перерабатывающий центр обслуживает множество хозяйств, единый сбытовой канал распределяет доход пропорционально поставкам. Оператор принимает продукцию, перерабатывает, сбывает и производит расчёты без трансформации прав собственности. Операционная модель представлена на рисунке 2.

Рисунок 2 демонстрирует циклический характер процессинга: участники поставляют продукцию оператору, а доход возвращается к ним при сохранении права собственности на пай. Это отличает модель от традиционных схем, где участник утрачивает как контроль над имуществом, так и возможность получения дохода, соразмерного реальной стоимости актива.

¹² Составлено автором.

¹³ Статьи 420–453 Гражданского кодекса РФ, раздел III «Общая часть обязательственного права».

Рисунок 2 – Операционная модель процессинга¹⁴

По расчётным данным автора, внедрение процессинга позволяет снизить удельные издержки на переработку на 15–20 %, увеличить объём реализации на 25–30 %, сократить транзакционные издержки на 40 % и сохранить полный контроль над паем¹⁵.

Таким образом, процессинг не только решает задачу масштабирования производства, но и создаёт стимулы для участия в кооперации. Участник, сохраняющий право собственности на свой пай, не опасается его утраты при выходе из кооператива или в случае его ликвидации. Одновременно он получает доступ к преимуществам крупного производства: современным перерабатывающим мощностям, стабильным сбытовым каналам и снижению удельных издержек. Именно сочетание сохранения контроля с доступом к эффекту масштаба делает процессинг привлекательным для малых форм хозяйствования.

Сеттлмент и процессинг, взятые по отдельности, остаются неполными. Первый не обеспечивает операционной интеграции, второй не решает проблемы наследования. Оба элемента нуждаются в организационной структуре, которая объединит их в единую систему. Эту структуру предоставляет кооперация.

Без кооперации сеттлмент остаётся юридической фикцией, а процессинг лишается субъекта, осуществляющего переработку и сбыт. Именно кооперация придаёт правовым и операционным механизмам институциональную завершённость.

Сеттлмент-контракт, заключённый между участниками, обретает реальное содержание только тогда, когда существует организационная структура, способная обеспечить его исполнение. Кооператив выступает такой структурой, одновременно являясь стороной сеттлмент-контракта (как доверительный управляющий) и субъектом, осуществляющим процессинговые операции (как переработчик и организатор сбыта). Без единой организации, объединяющей обе функции, участники вынуждены были бы заключать множество двусторонних договоров с разными контрагентами, что многократно увеличило бы транзакционные издержки и создало бы риски неисполнения обязательств.

Кооперация эволюционирует от простой формы к зрелой. На начальном этапе участники действуют без образования юридического лица; функции процессингового оператора выполняет один из участников либо нанятая организация. Преимуществом данной формы являются минимальные регистрационные издержки и высокая гибкость принимаемых решений. Ограничением выступают затруднительность крупных сделок и сложность привлечения заёмного финансирования [6].

Простая форма кооперации без образования юридического лица оптимальна для начального этапа, когда число участников невелико, а объёмы производства ограничены. Однако по мере роста кооперативных связей и увеличения масштабов деятельности недостатки этой формы начинают проявляться всё более отчётливо. Отсутствие юридического лица затрудняет заключение контрактов с крупными контрагентами, поскольку последние предпочитают иметь дело с организацией, обладающей само-

¹⁴ Составлено автором.

¹⁵ Расчётные данные являются оценочными (экспертными) показателями автора.

стоятельной гражданской правоспособностью и отвечающей по своим обязательствам обособленным имуществом. Кроме того, банки и иные кредиторы отказывают в финансировании структурам, не имеющим статуса юридического лица, что блокирует инвестиционное развитие кооперации.

На зрелом этапе создаётся сельскохозяйственный потребительский кооператив (СХПК) в соответствии с ФЗ № 193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации». Кооператив приобретает статус юридического лица и выступает одновременно в качестве сеттлмент-агента и процессингового оператора.

Эволюция кооперации от простой формы к зрелому сельскохозяйственному потребительскому кооперативу изображена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Эволюция кооперации: от простой формы к зрелому сельскохозяйственному потребительскому кооперативу [7]

Как показано на рисунке 3, ключевой принцип модели неизменен на любом этапе: право собственности на пай остаётся за участником и не переходит к кооперативу¹⁶. Это отличает предлагаемую модель от традиционной кооперации.

Таким образом, кооперация выступает связующим звеном между юридическим механизмом сеттлмента и операционным механизмом процессинга. Она придаёт им организационную форму, обеспечивающую практическую реализацию. Выбор между простой формой и СХПК зависит от этапа развития кооперации: на начальном этапе достаточна простая кооперация, тогда как по мере накопления критической массы участников и объёмов производства переход к зрелому СХПК становится не только желательным, но и необходимым. На любом из этапов сохраняется неизменным ключевой принцип модели: право собственности на пай остаётся за участником и никогда не переходит к кооперативу. Именно этот принцип отличает предлагаемую модель от традиционной кооперации, при которой внесённое имущество становится собственностью кооператива [8].

Для демонстрации работоспособности модели приведём расчётный пример и определим экономическую эффективность на основе условного КФХ «Агро-Рассвет» со следующими параметрами (таблица 2).

Таблица 2 – Исходные допущения расчётного примера

Параметр	Значение	Обоснование
Земельный участок	50 га пашни	Средний размер КФХ в регионе
Поголовье скота	30 голов КРС	Типичное фермерское стадо
Годовой объём производства (молоко)	180 000 кг (6000 кг/гол.)	Средняя продуктивность в ЛПХ/КФХ
Цена реализации молока (средняя)	40 руб./кг	Рыночная цена на региональном рынке

¹⁶ Статья 213 Гражданского кодекса РФ «Право собственности граждан и юридических лиц».

Себестоимость производства (с учётом кормов, ветобслуживания, электроэнергии)	28 руб./кг	Данные региональных исследований
Маржинальность производства (без учёта переработки и сбыта)	30 %	$(40-28)/40 = 0,30$
Доля отчислений бенефициарам от дохода после переработки	80%	20 % остаётся оператору на покрытие издержек переработки, логистики и сбыта

Распределение дохода между участниками (бенефициарами) осуществляется по формуле¹⁷:

$$D = V \times (C - C) \times k \times d,$$

где D – доход бенефициара (руб./год);

V – объём продукции, поставленный участником (кг);

C – средняя рыночная цена реализации переработанной продукции (руб./кг);

C – себестоимость производства единицы продукции (руб./кг);

k – коэффициент, отражающий эффект масштаба переработки и сбыта (снижение издержек на 15–20 %);

d – доля отчислений бенефициару от дохода после переработки.

Расчёт годового дохода семьи до внедрения модели (традиционная схема):

При традиционной схеме после смерти главы КФХ имущество делится между тремя наследниками. Каждый получает денежную компенсацию, рассчитываемую как доля балансовой стоимости активов. Компенсация определяется по данным бухгалтерской отчётности¹⁸. Совокупный размер компенсации составляет 1,2 млн руб. (400 тыс. руб. на каждого наследника).

Расчёт годового дохода семьи после внедрения модели:

– Годовой объём производства: 180 000 кг молока.

– Цена реализации (средняя): 40 руб./кг.

– Себестоимость производства: 28 руб./кг.

– Маржинальный доход: 12 руб./кг (40 – 28).

– Снижение издержек за счёт эффекта масштаба переработки (коэффициент k = 1,18): фактический маржинальный доход увеличивается до $12 \times 1,18 = 14,16$ руб./кг.

– Доля отчислений бенефициарам (d = 0,80): чистый доход бенефициаров = $180\,000 \times 14,16 \times 0,80 = 2\,039\,040$ руб./год ($\approx 2,1$ млн руб.).

– Распределение между членами семьи: супруга – 50 % ($\approx 1,02$ млн руб.), сын – 25 % (≈ 510 тыс. руб.), дочь – 25 % (≈ 510 тыс. руб.).

Результаты расчётного примера сведём в таблицу 3.

Таблица 3 – Результаты расчётного примера для КФХ «Агро-Рассвет»

Показатель	До внедрения модели	После внедрения модели	Изменение
Целостность земельного участка	утрачена (3 надела)	сохранена (50 га)	+100 %
Техника (сохранность комплекса)	принудительная реализация	сохранена	–
Поголовье скота (целостность стада)	нарушена (раздел)	сохранена	–
Годовой доход наследников (совокупный)	1,2 млн руб. (компенсация)	2,04 млн руб. (доход от пая)	+70 %
Контроль над паем после смерти	утрачен	сохранён (управление агентом)	–

Доход после внедрения модели (2,04 млн руб.) превышает размер компенсации по традиционной схеме (1,2 млн руб.) на 840 тыс. руб., что составляет рост на 70 %. При этом указанный доход является ежегодным, тогда как компенсация выплачивается единовременно.

Экономический эффект: внедрение модели позволило сохранить целостность имущественного комплекса, исключить дробление пая, обеспечить наследникам доход на 75 % выше, чем при выплате денежной компенсации в рамках традиционного раздела, и сохранить производственный контроль за счёт института сэтлмент-агента.

¹⁷ Карл Менгер, Уильям Стэнли Джеванс и Леон Вальрас – основатели классической теории маржинализма. Принцип маржинальной (предельной) прибыли.

¹⁸ Пункт 6.1 статьи 23 Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Предлагаемая модель превосходит традиционную кооперацию по семи из восьми рассмотренных показателей. При сохранении равного доступа к эффекту масштаба модель обеспечивает сохранение контроля над паем, низкие транзакционные издержки, исключение рисков дробления пая при наследовании и утраты пая при банкротстве кооператива, а также возможность возврата пая в натуре при выходе участника.

Совокупность указанных преимуществ формирует высокую мотивацию к долгосрочным инвестициям, что принципиально отличает предлагаемую модель от традиционной кооперации.

Заключение

Проведенное исследование, посвященное разработке и правовому обоснованию трёхэлементной модели, позволяющей КФХ и ЛПХ масштабировать производство без утраты хозяйственного контроля и передавать имущественный пай между поколениями без его дробления, позволило достичь поставленной цели и решить сформулированные задачи. Основные научные и практические результаты работы заключаются в следующем:

1. Три элемента модели (сеттлмент, процессинг, кооперация) связаны функционально. Сеттлмент создаёт правовую рамку, исключаящую пай из наследственной массы и предотвращающую его дробление. Процессинг наполняет эту рамку операционным содержанием, обеспечивая совместную переработку и сбыт без передачи права собственности. Кооперация предоставляет организационную структуру, внутри которой правовая рамка и операционное содержание соединяются.

2. Распределение функций между элементами выглядит следующим образом. Сеттлмент полностью решает проблему наследования: пай не входит в наследственную массу, и наследники не производят его дробления. Процессинг полностью решает проблему масштабирования: участники объединяют усилия на стадиях переработки и сбыта без передачи права собственности на пай. Кооперация решает обе проблемы посредством организационного оформления, выступая носителем сеттлментных отношений и одновременно субъектом процессинговых операций.

3. Сеттлмент лишь частично решает проблему масштабирования: он создаёт правовую основу, но не обеспечивает операционной интеграции. Процессинг не решает проблему наследования, поскольку не содержит механизмов, исключаящих пай из наследственной массы. Именно поэтому оба элемента необходимы в рамках единой модели. Кооперация выполняет интегральную функцию, связывая их воедино.

4. Условия практической реализации модели:

- Заключение сеттлмент-контракта (акта) с нотариальным удостоверением, фиксирующего три принципа: обособление пая, запрет отчуждения, исключение из наследственной массы.
- Определение круга бенефициаров и порядка распределения дохода.
- Выбор организационной формы кооперации (от простой кооперации без юридического лица до зрелого сельскохозяйственного потребительского кооператива) в зависимости от этапа развития.
- Обеспечение раздельного учёта паев каждого участника для сохранения режима доверительной собственности.

5. Представляется целесообразным разработать типовую форму сеттлмент-контракта для КФХ и ЛПХ. Также требуется эмпирическая апробация модели на базе реально действующих хозяйств с последующей оценкой экономической эффективности – оставлено как перспектива дальнейших исследований.

Список литературы

1. Фролова Е.Ю. Производственная типология фермерских хозяйств и индивидуальных предпринимателей // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 9. – С. 320–328. – DOI 10.34755/IROK.2023.12.95.022.
2. Гешель В.П., Гешель Е.Д. Роль агропромышленной кооперации и интеграции в развитии экономики // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 7 (168). – С. 132–142. – DOI 10.34925/EIP.2024.168.7.021.
3. Дашко А.В. Судьба неисполненного обязательства в случае смерти стороны договора // Наследственное право. – 2022. – № 4. – С. 2–5. – DOI 10.18572/2072-4179-2022-4-2-5.

4. Ручкина Г.Ф., Ключникова Я.А. Доверительное управление ценными бумагами, долями участия, паями в уставных (складочных) капиталах организаций, предусмотренное антикоррупционным законодательством // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – Т. 15, № 5. – С. 17–25. – DOI 10.26794/1999-849X-2022-15-5-17-25.
5. Исаева Д.Г. Специфика управленческого учета в сельском хозяйстве // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 4. – С. 387–397. – DOI 10.34755/IROK.2021.77.70.085.
6. Бурлаков В.Б. Сельскохозяйственная потребительская кооперация: институциональное обеспечение, направления развития // Островские чтения. – 2025. – № 1. – С. 165–171.
7. Воронин Б.А., Воронина Я.В. К вопросу о кооперации фермерских хозяйств и ЛПХ // Экономико-правовые аспекты развития аграрных и экологических отношений: междисциплинарный сборник научных статей. – Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2021. – С. 255–264.
8. Фецович И.В. Методы управленческого учета затрат в сельскохозяйственных организациях // Актуальные вопросы современного садоводства и питомниководства (VI Потаповские чтения): материалы Национальной научно-практической конференции с международным участием, посвященной 90-летию со дня рождения Виктора Александровича Потапова, доктора сельскохозяйственных наук, профессора, лауреата Государственной премии, Заслуженного деятеля науки РФ, Почетного работника высшего профессионального образования РФ, Мичуринск, 14 ноября 2024 года. – Курск: Университетская книга, 2024. – С. 280–283.

References

1. Frolova E.Yu. Proizvodstvennaya tipologiya fermerskih hozyajstv i individual'nyh predprinimatelej // Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki. – 2023. – № 9. – С. 320–328. – DOI 10.34755/IROK.2023.12.95.022.
2. Geshel' V.P., Geshel' E.D. Rol' agropromyshlennoj kooperacii i integracii v razvitii ekonomiki // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2024. – № 7 (168). – С. 132–142. – DOI 10.34925/EIP.2024.168.7.021.
3. Dashko A.V. Sud'ba neispolnennogo obyazatel'stva v sluchae smerti storony dogovora // Nasledstvennoe pravo. – 2022. – № 4. – С. 2–5. – DOI 10.18572/2072-4179-2022-4-2-5.
4. Ruchkina G.F., Klyuchnikova Ya.A. Doveritel'noe upravlenie cennymi bumagami, dolyami uchastiya, payami v ustavnyh (skladochnykh) kapitalah organizacij, predusmotrennoe antikorrupcionnym zakonodatel'stvom // Ekonomika. Nalogi. Pravo. – 2022. – Т. 15, № 5. – С. 17–25. – DOI 10.26794/1999-849X-2022-15-5-17-25.
5. Isaeva D.G. Specifika upravlencheskogo ucheta v sel'skom hozyajstve // Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki. – 2021. – № 4. – С. 387–397. – DOI 10.34755/IROK.2021.77.70.085.
6. Burlakov V.B. Sel'skohozyajstvennaya potrebitel'skaya kooperaciya: institucional'noe obespechenie, napravleniya razvitiya // Ostrovskie chteniya. – 2025. – № 1. – С. 165–171.
7. Voronin B.A., Voronina Ya.V. K voprosu o kooperacii fermerskih hozyajstv i LPH // Ekonomiko-pravovye aspekty razvitiya agrarnykh i ekologicheskikh otnoshenij: mezhdisciplinarnyj sbornik nauchnykh statej. – Ekaterinburg: Ural'skij gosudarstvennyj agrarnyj universitet, 2021. – С. 255–264.
8. Feckovich I.V. Metody upravlencheskogo ucheta zatrat v sel'skohozyajstvennykh organizacijah // Aktual'nye voprosy sovremennogo sadovodstva i pitomnikovodstva (VI Potapovskie chteniya): materialy Nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem, posvyashchennoj 90-letiyu so dnya rozhdeniya Viktora Aleksandrovicha Potapova, doktora sel'skohozyajstvennykh nauk, professora, laureata Gosudarstvennoj premii, Zasluzhennogo deyatelya nauki RF, Pochetnogo rabotnika vysshego professional'nogo obrazovaniya RF, Michurinsk, 14 noyabrya 2024 goda. – Kursk: Universitetskaya kniga, 2024. – С. 280–283.

Статья поступила в редакцию: 04.05.2026

Received: 04.05.2026

Статья принята к публикации: 25.05.2026

Accepted: 25.05.2026

ОСОБЕННОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ УСЛУГ РОССИЙСКИХ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: РЕЗУЛЬТАТЫ ПОЛЕВОГО МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Костромина Елена Александровна^{1,2},

канд. филол. наук, доцент,
e-mail: ea_kostromina@mail.ru

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

²Российский государственный университет туризма и сервиса, г. Москва, Россия

В статье представлены результаты полевого исследования особенностей использования инструментов продвижения оздоровительных услуг российскими санаторно-курортными организациями в условиях цифровой трансформации, изменения медиаландшафта и портрета целевой аудитории, показывающиеся различия в подходах продвижения между санаторно-курортными организациями разной категории звёздности – от категории «без звезд» до пятизвездочных объектов. Выявлены инструменты продвижения, наиболее эффективные для решения задач санаторно-курортных организаций в современных условиях, сделан акцент на цифровых средствах. В работе также рассмотрены основные инструменты сглаживания сезонного спроса и наиболее эффективные каналы продаж услуг санаторно-курортных организаций, выявлена корреляция между категорией звёздности объекта и используемыми каналами сбыта услуг. На основе полученных данных предложены практические рекомендации по оптимизации маркетинговых стратегий в условиях запрета и ограничения работы в Российской Федерации популярных цифровых платформ и «омоложения» целевой аудитории оздоровительного туризма. В заключении подведены итоги и намечены дальнейшие направления исследования.

Ключевые слова: оздоровительный туризм, маркетинг санаторно-курортных организаций, продвижение санаторно-курортных услуг, сезонность спроса, стимулирование сбыта санаторно-курортных услуг, реклама, интернет-продвижение

FEATURES OF PROMOTING SERVICES OF RUSSIAN SANATORIUM AND RESORT ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS: RESULTS OF FIELD MARKETING RESEARCH

Kostromina Ye.A.^{1,2},

candidate of philological sciences, associate professor,
e-mail: ea_kostromina@mail.ru

¹Moscow Witte University, Moscow, Russia

²Russian State University of Tourism and Service, Moscow, Russia

This article presents the results of a field study on how Russian resort organizations use wellness promotion tools amid digital transformation, shifting media landscapes, and evolving target audience profiles. The study also reveals variations in promotional strategies across resort categories, from unrated establishments to five-star facilities. The study identifies the most effective promotional tools for resort organizations in today's environment, with a particular focus on digital tools. The article also examines the key tools for mitigating seasonal demand and the most effective sales channels for resort organizations. It identifies a correlation between a facility's star rating and the channels used for selling services. Based on the data obtained, the article offers practical recommendations for optimizing marketing strategies in light of the restrictions on popular digital platforms in

Russia and the growing share of younger consumers in the health tourism market. The conclusion summarizes the findings and outlines future directions for the study.

Keywords: health tourism, resort marketing, wellness service promotion, seasonal demand, sales stimulation for resort services, advertising, online promotion

Введение

Современный этап развития санаторно-курортной отрасли России характеризуется, с одной стороны, устойчивым ростом спроса на оздоровительные услуги, с другой – сохраняются проблемы, присущие всей туристической отрасли: высокая зависимость от сезонных колебаний, консерватизм управленческих подходов и недостаточная цифровая зрелость организаций.

Условия функционирования санаторно-курортных организаций (СКО) в настоящее время характеризуются следующими факторами: ускоренная цифровизация коммуникаций и каналов сбыта, изменение портрета целевой аудитории, ее омоложение и повышение внимания к своему здоровью, рост запроса на персонализацию, экологичность и цифровую бесшовность, смещение акцента с лечения на общее оздоровление и профилактику [1]. В этих условиях традиционные инструменты продвижения, ориентированные на массовый охват, сезонные акции и офлайн-технологии, не показывают высокий результат.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью трансформации маркетинга санаторно-курортных организаций в современных условиях с учетом влияния внешних факторов, включая запрет и ограничения работы западных цифровых платформ.

Маркетингу и продвижению санаторно-курортных организаций посвящено не так много научных исследований. Однако следует отметить работы М.С. Оборина, посвященные разным аспектам лечебно-оздоровительного туризма, в том числе и продвижению услуг санаторно-курортных организаций. В статье «Использование интернет-маркетинга для развития СКК и перспективных природных лечебных ресурсов региона» М.С. Обороин уделяет большое внимание сайту как инструменту продвижения, также упоминаются социальные сети, в настоящее время недоступные для активной маркетинговой деятельности [2]. Большинство современных исследований, посвященных проблемам продвижения туристского и гостиничного продукта, делают акцент на цифровизации и продвижении в сети Интернет. Это подтверждает актуальность изучения и внедрения цифровых технологий продвижения, однако отечественная санаторно-курортная сфера характеризуется тем, что использует современные технологии с низкой эффективностью. Об этом говорит Д.В. Войнов в статье «Цифровые инструменты продвижения регионального турпродукта» [3]. Исследованию целевой аудитории санаторно-курортных организаций и эффективности маркетинга в этой сфере посвящены работы Д.В. Акимова и Н.В. Колесниковой [4; 5]. Автором (Е.А. Костроминой) было проведено маркетинговое исследование в 2024 году, результаты которого опубликованы в статье «Технологии продвижения санаторно-курортных услуг в сети Интернет» [6]. Однако отметим, что изменения рекламного законодательства и ограничения использования зарубежных цифровых площадок требуют пересмотра инструментов и стратегий продвижения.

При написании статьи мы, в первую очередь, опирались на данные эмпирического исследования, а также на мнения и статьи экспертов и практиков отрасли, публикуемые в блогах на сайте Ассоциации оздоровительного туризма и корпоративного здоровья¹, Национальной курортной ассоциации² и компании «Санаториум»³.

В рамках работы экспертом Федерального ресурсного центра подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства РГУТИС⁴, автором статьи в период с мая по ноябрь 2025 года был проведен опрос представителей санаторно-курортных организаций на тему «Продвижение и сбыт услуг сана-

¹ Ассоциация оздоровительного туризма и корпоративного здоровья. – URL: <https://aotrf.ru/> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

² Национальная курортная ассоциация. – URL: <https://rusnka.ru/> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

³ Санаториум. – URL: <https://sanatorium-is.ru/> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

⁴ Федеральный ресурсный центр РГУТИС. – URL: https://vk.com/wall-231579876_252 (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

торно-курортных организаций». Опрос проводился с помощью Google-форм. Всего в исследовании приняли участие 60 респондентов – руководителей и маркетологов санаторно-курортных организаций: санаториев, SPA-отелей, велнес-отелей и пансионатов. Выборка включала представителей СКО разных категорий – от «без звезд» до 5* из 16 регионов страны, что позволило получить репрезентативную картину отрасли. В числе респондентов – объекты, представляющие Краснодарский, Ставропольский, Алтайский и Пермский край, республики Крым, Башкортостан, Татарстан, Московскую область, то есть регионы, которые входят в ТОП-10 регионов по количеству отдыхающих в санаториях в 2025 году [7, с. 104].

Задача исследования направлена на выявление особенностей применения различных инструментов продвижения санаторно-курортных организаций в условиях цифровой трансформации и роста интереса к оздоровительному туризму у молодой аудитории, а также предложение рекомендаций по оптимизации каналов коммуникации и используемых инструментов для повышения эффективности маркетинговых усилий.

Анализ инструментов продвижения санаторно-курортных организаций

Анализ полученных результатов показал, что современные санаторно-курортные организации в целях продвижения используют инструменты как офлайн, так и онлайн-маркетинга (рисунок 1). Среди цифровых инструментов продвижения наибольшее предпочтение отдается контекстной рекламе (76,7 %), SEO-продвижению сайта (61,7 %), SMM (продвижению в социальных сетях организации) – 68,3 %, а также работе с отзывами (83,3 %). 51,7 % уделяют внимание размещению на картографических сервисах (Яндекс.Карты, 2ГИС). Менее 50 % опрошенных используют такие интернет-инструменты, как *e-mail*-рассылки (46,7 %), работа с блогерами и инфлюэнсерами (36,7 %), ведение блога на сайте (20 %).



Рисунок 1 – Инструменты продвижения, используемые санаторно-курортными организациями в 2025 году⁵

Если говорить об офлайн-инструментах, то 40 % опрошенных используют наружную рекламу, 45 % организаций участвуют в выставках, 40 % рекламируются в журналах, рекламу на телевидении

⁵ Составлено автором по результатам маркетингового исследования.

запускают 20 % опрошенных, на радио – 2,38 %, буклеты и листовки имеются у 60 % (они необходимы для информирования гостей санатория о дополнительных услугах, а также используются в качестве рекламных материалов на выставке).

Таким образом, СКО используют разнообразные каналы коммуникации со своими целевыми аудиториями, большинство из которых являются цифровыми, наиболее популярные инструменты: работа с отзывами и Яндекс.Директ.

Исследование показало, что объекты разных категорий отдают предпочтение различным инструментам (таблица 1).

Таблица 1 – Частота использования маркетинговых инструментов (в % от числа респондентов по каждой категории)⁶

Инструмент	Без звезд	2*	3*	4*	5*
Яндекс.Директ (контекстная реклама)	40 %	75 %	85 %	87 %	100 %
SEO-продвижение	20 %	58 %	70 %	60 %	80 %
Таргетированная реклама ВКонтакте	60 %	83 %	65 %	53 %	40 %
Реклама в Telegram	20 %	25 %	45 %	40 %	60 %
SMM (ведение соцсетей)	0 %	17 %	25 %	33 %	40 %
Работа с отзывами	0 %	8 %	15 %	27 %	40 %
Размещение на картах	20 %	17 %	10 %	13 %	100 %
Таргетированная реклама в Одноклассниках	0 %	17 %	10 %	7 %	0 %
Наружная реклама	40 %	25 %	10 %	13 %	0 %
E-mail-рассылка	0 %	8 %	10 %	13 %	20 %
Участие в выставках	0 %	0 %	10 %	20 %	40 %
Продвижение через блогеров	0 %	0 %	5 %	7 %	20 %
Ведение блога на сайте	0 %	0 %	5 %	7 %	0 %
Реклама в журналах/на ТВ/радио	0 %	8 %	5 %	0 %	0 %
Мобильное приложение	0 %	0 %	5 %	7 %	20 %

Данные показывают, что чем выше категория СКО, тем более разнообразные инструменты используются, поскольку рекламные бюджеты этих объектов гораздо больше.

Интересен факт размещения рекламы на телевидении и радио объектами 2* и 3*, это объясняется тем, что СКО ориентированы на жителей региона и дают рекламу на местных каналах. Если говорить об интернет-маркетинге, то СКО категории «без звезд», 2*, 3* звезды используют преимущественно таргетированную рекламу в «ВКонтакте», а также контекстную рекламу. Однако, как показывают результаты исследования, продвижению в социальных сетях уделяется недостаточное внимание.

Ведение социальных сетей является бюджетным способом продвижения. Д.В. Акимов и Н.В. Колесникова отмечают, что «социальные сети, ввиду их «бесплатного» характера применения, доступности, а также популярности среди конечных потребителей и разнообразия представленного сегмента аудитории позволяют находить реального покупателя» [4, с. 14]. Действительно, социальные сети являются источником трафика и бронирований. В настоящее время российским компаниям доступны для активного продвижения лишь социальные сети «ВКонтакте», «Одноклассники», «Яндекс.Дзен»⁷. Однако аккаунты в других социальных сетях имеют и регулярно ведут многие из участвующих в исследовании СКО и также получают определенный процент трафика.

Самой популярной социальной сетью у маркетологов СКО является «ВКонтакте», и традиционно недооценивается социальная сеть «Одноклассники». Однако для санаториев, чьей целевой аудиторией являются люди в возрасте 55+, данная социальная сеть демонстрирует эффективность [6, с. 177]. На рисунке 2 представлена статистика социальных сетей по вкладу в объём бронирований.

⁶ Составлено автором по результатам маркетингового исследования.

⁷ Федеральный закон от 07.04.2025 № 72-ФЗ «О внесении изменений в статью 12 Федерального закона “О противодействии экстремистской деятельности” и Федеральный закон “О рекламе”».

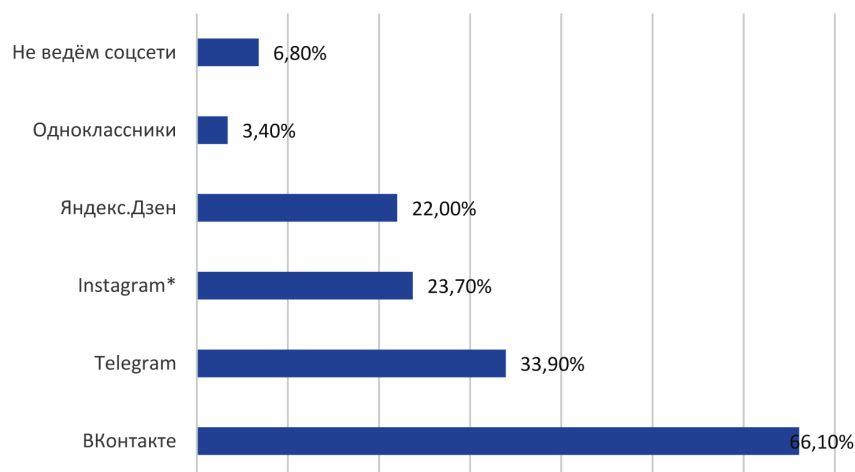


Рисунок 2 – Социальные сети санаторно-курортных организаций – источники бронирования в 2025 году⁸

*Instagram принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией и запрещённой на территории РФ.

Лидер по броням – социальная сеть «ВКонтакте» (66,1 %), это подтверждает, что для российской аудитории данная социальная сеть является основным каналом коммуникации. Телеграм в 2025 году набрал популярность – треть броней приходилась на него, однако реалии 2026 года таковы, что эту социальную сеть больше нельзя рассматривать как основной канал продвижения, поскольку на территории Российской Федерации ограничена работа таких ранее популярных мессенджеров, как Телеграм и WhatsApp. Также, несмотря на запрет, Инстаграмм⁹ приносит брони 23,7 % опрошенных, однако отметим, что этот канал используют преимущественно санаторно-курортные организации категории 5*, поскольку продвигают свои услуги не только на российском рынке.

Следует отметить, что активное присутствие в социальных сетях не всегда трансформируется в брони. Здесь основная проблема – отсутствие системного подхода к контент-маркетингу. Наблюдение за социальными сетями санаториев показывает, что многие из них ограничиваются так называемыми рекламными постами и призывами к бронированию, это вызывает раздражение аудитории и снижает вовлеченность. Контент социальных сетей СКО должен быть направлен на повышение доверия с помощью демонстрации экспертности: статьи о здоровье, обзоры процедур, советы специалистов, прямые эфиры с врачами и т.п. Организации, применяющие стратегию «помощи», например, публикацию экспертных материалов о здоровье, профилактике заболеваний, в сочетании с «вовлечением» (истории гостей, интервью с врачами), демонстрируют высокую конверсию в заявки¹⁰.

Конечная цель маркетингового продвижения СКО – привлечение трафика и продажа услуг. Как показывает исследование, по итогам работы в 2024 году контекстная реклама является наиболее эффективным инструментом продвижения, ее «большой вклад» в брони отмечают 77 % респондентов, на втором месте по эффективности является SEO-продвижение сайта (45 %) и 37 % респондентов отмечают эффективность активного ведения социальных сетей (рисунок 3).

К сожалению, немногие СКО уделяют внимание ведению блога на сайте и всего 3 % отмечают эффективность этого инструмента. Однако SEO-продвижение предполагает не только создание удобной структуры сайта, но и работу с качественным контентом. В этой связи блог, содержащий полезную информацию, может повлиять на результаты выдачи сайта СКО в поисковых запросах. В последнее время отмечается тенденция повышения качества сайтов санаторно-курортных организаций, имеющих категорию 3*, 4* звезды. Это проявляется и в визуальной, и в контентной составляющей. М.С. Оборин

⁸ Составлено автором по результатам маркетингового исследования.

⁹ Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией и запрещённой на территории РФ.

¹⁰ Санаториум. – URL: <https://sanatorium-is.ru/digital-marketing-dlya-sanatoriev-vse-rabochie-instrumenty/> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

подчеркивает, что уникальность контента на сайте напрямую влияет на ранжирование в поисковых системах [2, с. 63]. Рассылки по электронной почте (17 %) позволяют увеличить процент повторных покупок, информируя ранее покупавших путевки людей об акциях и специальных предложениях.

Исследование показало, что из всех инструментов онлайн-продвижения наиболее эффективным является контекстная реклама, а наименьшую эффективность в привлечении трафика демонстрирует размещение на картографических сервисах. Последнее связано с тем, что санатории преимущественно выбираются потребителями заранее, исходя из лечебной специализации, условий и отзывов. Также нижние позиции в рейтинге (5 %) занимают традиционные инструменты: ТВ, радио, печатная реклама, что подтверждает тренд на цифровизацию маркетинга в санаторно-курортной отрасли.

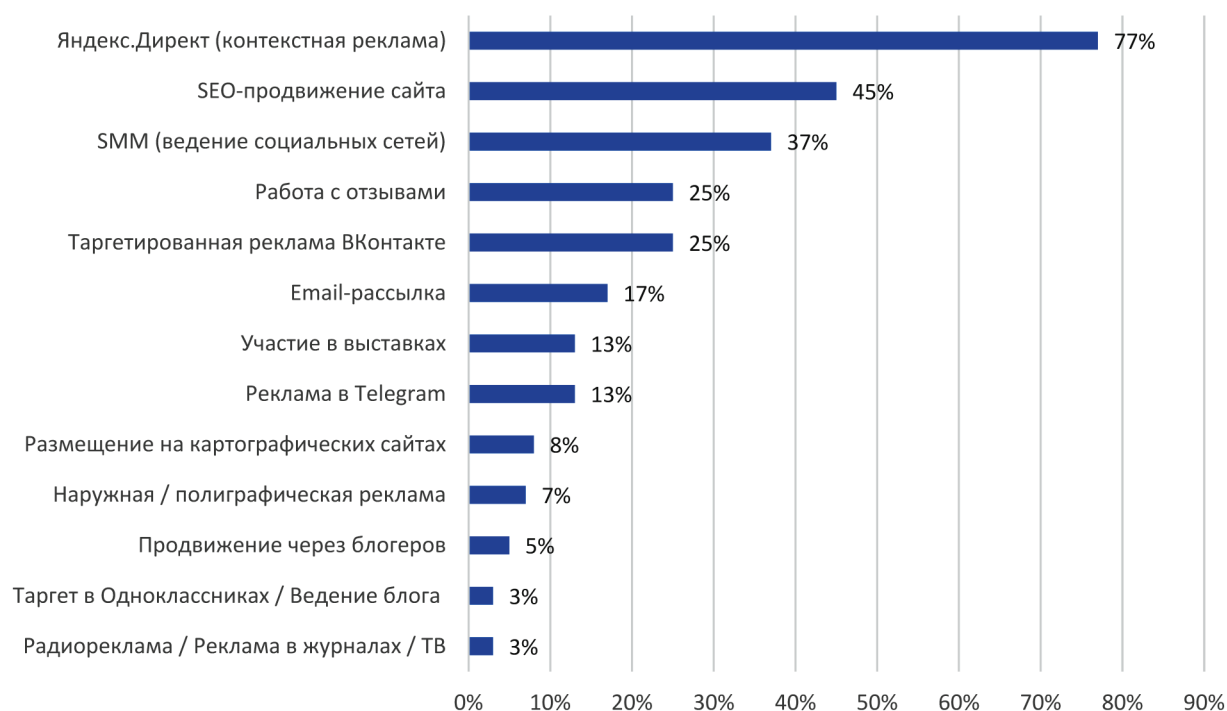


Рисунок 3 – Наиболее эффективные инструменты продвижения санаторно-курортных организаций по результатам 2024 г.¹¹

Исследование инструментов сглаживания сезонных колебаний спроса

В настоящее время сезонность уже не является одной из основных проблем санаторно-курортной отрасли, в отличие от других средств размещения (12 % респондентов отметили, что в СКО загрузка в течение всего года, отмечаются лишь небольшие колебания спроса). Однако 78 % респондентов указывают неравномерную загрузку как главную «боль» бизнеса: простой лечебных кабинетов в низкий сезон и очереди в пиковые периоды. При этом основным инструментом сглаживания спроса в санаторно-курортных организациях остаются скидки (таблица 2).

Таблица 2 – Использование скидок для сглаживания сезонных колебаний спроса¹²

Размер скидки	Количество организаций	Доля (%)
5–10 %	27	45 %
15–20 %	20	33,3 %
Более 20 %	8	13,3 %

¹¹ Составлено автором по результатам маркетингового исследования.

¹² Составлено автором по результатам маркетингового исследования.

Такой подход, конечно, не решает проблему системно, а лишь снижает маржинальность и формирует у клиентов ожидание постоянных распродаж [8, с. 3467]. Эффективной альтернативой скидкам является динамическое ценообразование, которое учитывает сезонные колебания, деятельность конкурентов и другие факторы внешней макро- и микросреды, влияющие на деятельность СКО.

Другими инструментами стимулирования сбыта санаторно-курортных услуг, как показало исследование, являются: процедуры в подарок, сутки проживания в подарок.

Перспективным направлением борьбы с сезонностью является диверсификация продуктовой линейки. А.Ю. Баранова отмечает, что формирование элитных услуг и персонализированных программ позволяет привлекать гостей вне традиционного курортного сезона, так как эта аудитория менее зависима от календаря отпусков [9]. Например, санатории, разработавшие программы корпоративного оздоровления, реабилитации после заболеваний или тематические ретриты (йога, цифровой детокс), демонстрируют загрузку в межсезонье на уровне 60–75 % против 30–40 % у традиционных учреждений.

Современные каналы продаж услуг санаторно-курортных организаций

Основными каналами продаж у большинства СКО являются модули бронирования на сайте или бронирование по телефону, то есть прямые продажи. В таблице 3 представлены результаты исследования по используемым каналам продаж в зависимости от категории СКО.

Таблица 3 – Каналы продаж санаторно-курортных услуг (в % от числа респондентов по каждой категории)¹³

Канал	Категория санаторно-курортной организации				
	Без звёзд	2*	3*	4*	5*
Модуль на сайте	65 %	75 %	85 %	95 %	100 %
Бронирование по телефону	85 %	90 %	85 %	80 %	75 %
Универсальные ОТА	35 %	30 %	45 %	60 %	75 %
Специализированные ОТА	20 %	15 %	30 %	50 %	70 %
Туроператоры	30 %	25 %	40 %	55 %	65 %
Соцсети (модуль)	15 %	20 %	35 %	50 %	60 %
Мобильное приложение	0 %	0 %	5 %	15 %	35 %

Результаты исследования показывают, что пятизвездочные СКО диверсифицируют каналы продаж, снижая зависимость от какого-либо одного канала. Бронирование по телефону как основной канал продаж в основном используют санаторно-курортные организации категории «без звезд», 2* и 3*. Мобильное приложение используют СКО 3*, 4* и 5*. Организации категории 5* чаще в качестве каналов сбыта используют ОТА (Online Travel Agency), как специализированных, так и универсальных, а также прибегают к услугам туроператоров.

Рекомендации по использованию результатов исследования в практике продвижения санаторно-курортных организаций

На основе анализа научных статей и проведенного исследования шестидесяти санаторно-курортных организаций в условиях запрета и замедления работы налаженных каналов коммуникаций и роста интереса к оздоровительному туризму у потребителей 35+ мы предлагаем следующее:

1) отдавать приоритет российским цифровым платформам: увеличивать бюджет на таргетированную рекламу в «ВКонтакте», поскольку этот инструмент способен обеспечить высокую конверсию; не игнорировать социальную сеть «Одноклассники», где присутствует целевая аудитория санаториев категории 2*, 3*; использовать в целях продвижения короткие видео – ВК-клипы набирают популярность;

¹³ Составлено автором по результатам маркетингового исследования.

- 2) использовать альтернативы Телеграм – ВК-мессенджер и МАХ;
- 3) уделять внимание контент-маркетингу – рекомендуемое соотношение контента: 50 % – образовательный (о здоровье, профилактике заболеваний, процедурах), 30 % – вовлекающий (истории гостей, жизнь санатория, досуг), 20 % – продающий (акции, специальные предложения) [9];
- 4) инвестировать в пользовательский контент и репутацию: стимулирование написания отзывов, создание фотозон, создание чек-листа для гостей «Что нужно сфотографировать!», организация конкурсов и других мероприятий;
- 5) сегментировать целевую аудиторию, использовать разные каналы продаж для разных сегментов;
- 6) развивать сайт, увеличивая процент прямых бронирований;
- 7) управлять сезонным снижением спроса: прогнозирование спроса, динамическое ценообразование, раннее бронирование, персонализация предложений, пакетные предложения (проживание, лечение, экскурсии), специальные предложения корпоративному сегменту, разработка коротких программ (5–7 дней);
- 8) использовать технологии искусственного интеллекта в прогнозировании спроса и динамическом ценообразовании по примеру отелей.

Заключение

Рынок оздоровительного туризма показывает рост, количество объектов с каждым годом увеличивается, что является драйвером конкурентной борьбы. В борьбе за привлечение внимания потребителя санаторно-курортным организациям необходимо использовать эффективные инструменты продвижения.

Проведённое исследование показывает, что российские санаторно-курортные организации, к которым относятся не только санатории, но также и пансионаты с лечением, СПА и велнес-отели, находятся на этапе цифровой трансформации, однако этот процесс происходит по-разному в зависимости от региона, категории объекта и желания руководства следовать тренду времени.

Опрос показал, что большинство СКО используют базовые цифровые инструменты: контекстную и таргетированную рекламу, продвижение в социальных сетях, но в то же время отмечается дефицит компетенций, связанных с применением технологий искусственного интеллекта в продвижении, ценообразовании, аналитики, прогнозировании спроса.

СКО более высокой категории используют микс цифровых инструментов и диверсифицируют каналы сбыта, что объясняется большими бюджетами на маркетинг и спецификой рынка. СКО «без звезд» и 2* используют преимущественно таргетированную рекламу в «ВКонтакте», а также делают ставку на прямые продажи. В целом для всех категорий СКО наибольшую эффективность показали следующие инструменты цифрового маркетинга: Яндекс.Директ (контекстная реклама), SEO-продвижение сайта и SMM. Социальная сеть «ВКонтакте» является лидером по броням в денежном выражении (37,9 %), потенциал социальной сети «Одноклассники» остается недооцененным для целевой аудитории 55+.

Большинство опрошенных СКО используют скидки до 20 % для выравнивания сезонного спроса, что снижает маржинальность и формирует у потребителей оздоровительных услуг ожидание «распродаж». Часть объектов не испытывает проблем с загрузкой в течение всего года, поскольку применяет динамическое ценообразование и разрабатывает актуальные оздоровительные программы. Таким образом, наблюдается системный разрыв между тактическим использованием скидок и стратегическим потенциалом управления спросом на основе данных.

Эмпирическое исследование и анализ теоретических источников позволяют сделать вывод о необходимости распространить на отрасль опыт передовых СКО в использовании технологий искусственного интеллекта для персонализации предложений, прогнозирования спроса и эффективного продвижения.

Научная новизна исследования заключается в получении эмпирических данных о структуре и эффективности инструментов продвижения за 2025 год, в обосновании необходимости перехода от ценового стимулирования к комплексным программам управления спросом.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их использования руководителями и маркетологами российских санаторно-курортных организаций для оптимизации рекламных бюджетов и перераспределения ресурсов в пользу высококонверсионных инструментов продвижения, внедрения динамического ценообразования и ИИ-технологий.

Исследование необходимо продолжать в вопросах изучения применения технологий искусственного интеллекта в продвижении и эффективности их использования, а также в направлении поиска новых каналов коммуникации с потребителем в связи с ограничением работы популярных цифровых платформ на территории Российской Федерации.

Список литературы

1. Костромина Е.А. Влияние трендов оздоровительного туризма на маркетинг услуг санаторно-курортных организаций // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18, № 3 (112). – С. 87–97.
2. Оборин М.С. Использование интернет-маркетинга для развития СКК и перспективных природных лечебных ресурсов региона // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 5-1. – С. 61–71.
3. Войнов Д.В. Цифровые инструменты продвижения регионального турпродукта // Известия Субтропического научного центра Российской академии наук. – 2023. – № 3-3. – С. 21–30.
4. Акимов Д.В. Социальные сети как перспективный источник трафика для сайтов санаторно-курортных учреждений // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 11-2 (117). – С. 13–17.
5. Акимов Д.В. Принципы контент-маркетинга в сфере санаторно-курортного бизнеса // Экономические исследования и разработки. – 2025. – № 1. – С. 103–109.
6. Костромина Е.А. Технологии продвижения санаторно-курортных услуг в сети Интернет // Сервис plus. – 2025. – Т. 19, № 1. – С. 170–180.
7. Газгиреева Л.Х. Основные тренды в туризме и индустрии гостеприимства: аналитика, проблемы и перспективы на 2026 год // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 100–111.
8. Туменова С.А. Оптимизация процесса ценообразования в туристической отрасли (на примере курортов Северного Кавказа) // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 12. – С. 3451–3472.
9. Баранова А.Ю. Формирование элитных услуг в санаторно-курортной сфере // Практический маркетинг. – 2025. – № 4 (334). – С. 56–60.

References

1. Kostromina E.A. Vliyaniye trendov ozdorovitel'nogo turizma na marketing uslug sanatorno-kurortny'x organizacij // Servis v Rossii i za rubezhom. – 2024. – T. 18, № 3 (112). – S. 87–97.
2. Oborin M.S. Ispol'zovanie internet-marketinga dlya razvitiya SKK i perspektivnykh prirodnkh lechebnykh resursov regiona // Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava. – 2021. – № 5-1. – S. 61–71.
3. Vojnov D.V. Cifrovye instrumenty` prodvizheniya regional'nogo turprodukta // Izvestiya Subtropicheskogo nauchnogo centra Rossijskoj akademii nauk. – 2023. – № 3-3. – S. 21–30.
4. Akimov D.V. Social'nye seti kak perspektivnyj istochnik trafika dlya sajtov sanatorno-kurortnykh uchrezhdenij // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2024. – № 11-2 (117). – S. 13–17.
5. Akimov D.V. Principy kontent-marketinga v sfere sanatorno-kurortnogo biznesa // Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki. – 2025. – № 1. – S. 103–109.
6. Kostromina E.A. Tekhnologii prodvizheniya sanatorno-kurortnykh uslug v seti internet // Servis plus. – 2025. – T. 19, № 1. – S. 170–180.
7. Gazgireeva L.H. Osnovnye trendy v turizme i industrii gostepriimstva: analitika, problemy i perspektivy na 2026 god // Sovremennye problemy servisa i turizma. – 2025. – T. 19, № 2. – S. 100–111.
8. Tumenova S.A. Optimizaciya processa cenoobrazovaniya v turisticheskoy otrasli (na primere kurortov Severnogo Kavkaza) // Kreativnaya ekonomika. – 2024. – T. 18, № 12. – S. 3451–3472.
9. Baranova A.Yu. Formirovanie elitnykh uslug v sanatorno-kurortnoj sfere // Prakticheskij marketing. – 2025. – № 4 (334). – S. 56–60.

Статья поступила в редакцию: 11.04.2026

Received: 11.04.2026

Статья принята к публикации: 04.05.2026

Accepted: 04.05.2026

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ В СЕЛЬСКИХ ШКОЛАХ

Былина Светлана Геннадиевна¹,

канд. экон. наук,

e-mail: svbylina@rambler.ru

¹Институт аграрных проблем – обособленное структурное подразделение Федерального государственного бюджетного учреждения науки Федерального исследовательского центра «Саратовский научный центр Российской академии наук», г. Саратов, Россия

Статья посвящена анализу включенности сельских преподавателей в процесс информатизации образования в сельской местности, определению имеющихся проблем и направлений их разрешения. На основании статистических материалов Министерства просвещения Российской Федерации, результатов Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ проанализирована обеспеченность сельских учреждений образования средствами информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), специальными программными средствами в динамике за последние годы; определен уровень готовности и потребности в использовании средств ИКТ работников образования села; детерминированы основные проблемы и рассмотрены возможности их разрешения на пути цифровизации образования в сельской местности. Установлен достаточно высокий уровень готовности сельских работников образования к использованию современных средств ИКТ в профессиональной деятельности, в то же время отмечается необходимость повышения информационной грамотности учителей сельских школ и их способности к саморазвитию в области информационных технологий. Отмечена необходимость повышения обеспеченности сельских школ высокоскоростным интернетом и увеличение содержательного контента образовательных материалов. Результаты исследования могут быть использованы органами управления образованием в рамках работы по определению оптимальной модели сельской образовательной системы.

Ключевые слова: цифровизация образования, интернет, сельская школа, работники образования, готовность, востребованность, информационная грамотность

FEATURES OF THE EDUCATION DIGITALIZATION IN RURAL SCHOOLS

Bylina S.G.¹,

candidate of economic sciences,

e-mail: svbylina@rambler.ru

¹Institute of Agrarian Problems – a separate structural subdivision of the Federal State Budgetary Institution of Science of the Federal Research Center “Saratov Scientific Center of the Russian Academy of Sciences”, Saratov, Russia

The article analyzes the involvement of rural teachers in the informatization of education, identifies existing problems, and suggests ways to address them. Based on statistical data from the Ministry of Education of the Russian Federation and the results of the Russian Monitoring of the Economic Situation and Health of the Population conducted by HSE University, the study examines the provision of ICT tools and specialized software in rural educational institutions in recent years. It determines the level of readiness and the need for ICT use among rural educators. It also identifies key problems and considers possible solutions for the digitalization of education in rural areas. The study reveals a fairly high level of readiness among rural educators to use modern ICT tools in their professional activities, while at the same time highlighting the need to improve the digital literacy of rural school teachers and their capacity for self-development in the field of information technology. The necessity of improving rural schools' access to high-speed Internet and increasing the volume of meaningful educational

content is also emphasized. The results of the study can be used by educational authorities in determining an optimal model for the rural educational system.

Keywords: education digitalization, Internet, rural school, educators, readiness, demand, information literacy

Введение

Среди национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года, утвержденных Указом Президента РФ № 309 от 7 мая 2024 года¹ обозначены: реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности, а также цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы. Достижение означенных целей невозможно без обеспечения возможности для всех получения качественного образования, отвечающего потребностям современного общества.

Цифровая трансформация образования с целью создания общества знаний в нашей стране получила активное развитие после утверждения Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг.² и программы «Цифровая экономика Российской Федерации»³. Институциональные основы процесса информатизации образования заложены в таких основных документах, как Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»⁴, Национальный проект «Образование»⁵, включающий в себя десять федеральных проектов, в том числе «Цифровая образовательная среда», Приказы Министерства просвещения Российской Федерации.

Особое место в системе образования Российской Федерации занимает сельская школа, выполняя, по мнению специалистов, не только образовательную функцию, но и являясь социокультурным центром и платформой для развития и реализации талантов каждого ребенка [1, с. 19]. Процесс информатизации сельских школ имеет свои особенности и проблемы, существенно отличающие его от аналогичного процесса в городских условиях и отраженные в ряде публикаций российских и зарубежных специалистов. Так, Л.Н. Гончаренко и др. проведена оценка состояния средств информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в сельских школах с учетом реализации Национального проекта «Образование», отмечены ключевые проблемы, с которыми сталкиваются сельские школы в процессе информатизации [1]. И.В. Павлова рассматривает возможности сокращения разрыва между сельскими и городскими учащимися с использованием цифрового обучения [2]. Д.Н. Крыловым поднят вопрос о трудностях создания цифровой образовательной среды в сельской школе, связанных с местоположением школ, кадровым составом, численностью обучающихся, материально-техническим состоянием и др.⁶ Аналогичные проблемы поднимаются в работах зарубежных исследователей. Так, Ch.Wang предлагают стратегии реализации инноваций в образовании, призванные обеспечить равенство в образовании в сельской местности и в бедных районах Китая и повышения его качества [3]. J.G. Ogembo поднимаются нерешенные проблемы, связанные с компьютеризацией начальных школ в сельских районах Кении⁷.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обращения: 05.04.2026). – Текст: электронный.

² Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 2032 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71570570/> (дата обращения: 05.04.2026). – Текст: электронный.

³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р3 «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». – URL: <https://base.garant.ru/71734878/> (дата обращения: 05.04.2026). – Текст: электронный.

⁴ Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 29.12.2025) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп.). – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698> (дата обращения: 05.04.2026). – Текст: электронный.

⁵ Паспорт Национального проекта «Образование». Утвержден Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам протокол от 24 декабря 2018 г. № 16. – URL: <http://static.government.ru/media/files/UuG1ErcOWtjFOFCsqdLsLxC8oPFDkmBB.pdf> (дата обращения: 05.04.2026). – Текст: электронный.

⁶ Крылов Д.Н. Развитие цифровой образовательной среды сельской школы // Ratio et Natura. – 2024. – № 2 (10). – URL: <https://ratio-natura.ru/sites/default/files/2024-10/razvitie-cifrovoy-obrazovatelnoy-sredy-selskoy-shkoly.pdf> (дата обращения: 03.02.2026). – Текст: электронный.

⁷ Ogembo J.G. Computerizing Primary Schools in Rural Kenya: Outstanding Challenges and Possible Solutions // The electronic journal of information systems in developing countries. – 2012. – № 45 (4). – DOI <https://doi.org/10.7176/JEP/10-28-08>.

Важнейшим участником процесса информатизации образования является преподаватель. Вопросы информационной грамотности сельского учителя на сегодняшний день становятся важнейшим показателем качества образования. Проблемы сельских преподавателей в развитии процесса информатизации образования на селе отражены в ряде работ. Так, Л.А. Амировой и др. [4, с. 24–25] рассмотрены основные составляющие и особенности формирования цифровой компетентности сельского учителя. В.П. Игнатьевым и др. представлены результаты исследования использования ИКТ в повседневной практике педагогами Якутии [5]. И.Р. Тагариевой представлен анализ социальных проблем сельских учителей, связанных с использованием цифровых технологий в профессиональной деятельности [6], Р.М. Чумичевой и Е.Е. Илясовой проведена экспериментальная проверка эффективности программы формирования цифровых компетенций учителей сельских школ [7]. Отношение сельских учителей к использованию средств ИКТ с использованием количественного подхода рассмотрено в работе Е. Kormos, K. Wisdom [8]. D. Kong предлагает создать «образовательное сообщество в сфере информационных технологий», чтобы преодолеть трудности, связанные с информатизацией школьного образования в сельской местности⁸.

Актуальность настоящего исследования определяется необходимостью выявления проблем и путей их разрешения в использовании средств информационно-коммуникационных технологий сельскими работниками образования в рамках работы по определению оптимальной модели сельской образовательной системы в ходе цифровой трансформации. Целью исследования является анализ включенности сельских преподавателей в процесс информатизации образования в сельской местности, определение проблем и направлений их разрешения.

В процессе исследования решались следующие задачи:

- анализ обеспеченности сельских учреждений образования средствами информационно-коммуникационных технологий, а также специальными программными средствами в динамике за последние 6 лет;
- определение уровня готовности и потребности в использовании информационно-коммуникационных технологий работниками образования в сельской местности;
- детерминация основных проблем и возможностей их разрешения на пути цифровизации образования в сельской местности.

Материалы и методы

Источниками исходных данных настоящего исследования послужили статистические материалы Министерства просвещения Российской Федерации⁹ с 2019/2020 по 2024/2025 учебные годы, а также результаты Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения (РМЭЗ) НИУ ВШЭ¹⁰, волны с 24 по 33, соответствующие 2015–2024 гг., репрезентативная выборка. Из общего массива данных РМЭЗ выделена целевая выборка работников сельского образования, составившая от 187 до 238 респондентов. Следует отметить, что в репрезентативную выборку входят все работники образования, включая технический и административный персонал. В исследовании использованы методы сравнительного анализа, а также экономико-математические методы анализа данных. Расчеты многомерных распределений осуществлялись в системе SPSS 17.0.

⁸ Kong D. Construct the Community of IT Education and Break the Bottleneck of Rural School Educational Informationization // Intelligent Information Management. – 2012. – Vol. 4, No. 4. – P. 171–175. – DOI 10.4236/iim.2012.44025.

⁹ «Сведения по форме федерального статистического наблюдения № 00-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования». Сведения по форме федерального статистического наблюдения № 00-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации». – URL: https://edu.gov.ru/activity/statistics/general_edu (дата обращения: 05.02.2026). – Текст: электронный.

¹⁰ «Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE)», проводимый Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» и ООО «Демоскоп» при участии Центра народонаселения Университета Северной Каролины в Чапел Хилле и Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН». – URL: <https://rlms-hse.cpc.unc.edu> и <http://www.hse.ru/rlms> (дата обращения: 12.01.2026). – Текст: электронный.

Обеспеченность сельских учреждений образования средствами информационно-коммуникационной инфраструктуры и доступа

На основании статистических данных Министерства просвещения Российской Федерации рассчитана относительная обеспеченность средствами ИКТ, а также специальными программными средствами сельских учреждений общего образования в динамике с 2019 по 2024 годы. Результаты показывают следующее (рисунок 1).



Рисунок 1 – Динамика обеспеченности сельских школ средствами ИКТ, единиц на 100 учащихся¹¹

За рассматриваемый период времени обеспеченность персональными компьютерами в расчете на 100 учащихся выросла на 46,6 %, доля персональных компьютеров, находящихся в составе локальных вычислительных сетей, увеличилась на 38,4 %, имеющих доступ к интернету – на 59,2 %. Наличие мультимедийных проекторов, приходящихся на 100 учащихся, выросло на 12,5 %, интерактивных досок – на 35,9 %.

Следует отметить высокий уровень показателей, характеризующих информационную открытость организаций образования в сельской местности, хотя за данный период времени значительных изменений не произошло (рисунок 2).

В расчете на 100 организаций образования несколько уменьшилось наличие фиксированной телефонной связи (с 88,5 до 87,5 единиц) и незначительно выросло относительное число организаций, имеющих адрес электронной почты (с 98,9 до 99 единиц) и веб-сайт в интернете (с 98,4 до 98,8 единиц).

Обеспеченность программными средствами обучения: программами по отдельным предметам и темам, компьютерного тестирования, электронными версиями справочников, словарей, учебных пособий, приходящихся на 100 организаций, демонстрирует отрицательную динамику за рассматриваемый период времени (таблица 1). Исключение составляет электронная библиотека, наличие которой в учреждениях образования в селе выросло с 2 до 26,3 единицы на 100 организаций.

¹¹ Составлено автором на основании данных Министерства просвещения Российской Федерации: Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации» (https://edu.gov.ru/activity/statistics/general_edu).

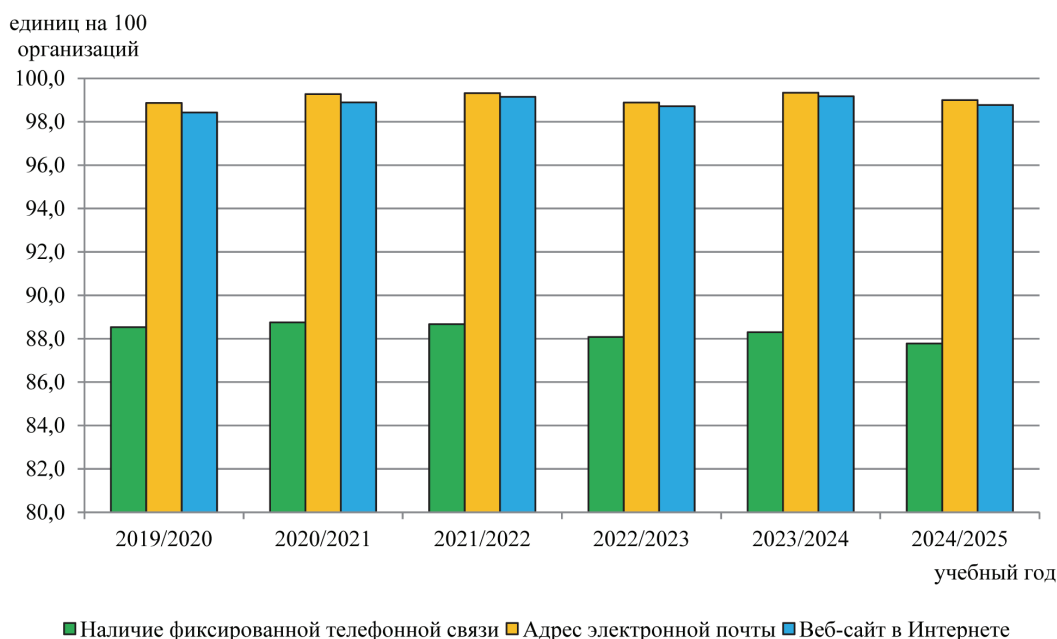


Рисунок 2 – Динамика информационной открытости сельских общеобразовательных организаций, единиц на 100 организаций¹²

Таблица 1 – Динамика наличия специальных программных средств (кроме программных средств общего назначения) сельских учреждений образования, единиц на 100 организаций¹³

Программные средства/ учебный год	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Обучающие компьютерные программы по отдельным предметам или темам	59,0	58,9	58,2	57,9	58,1	58,0
Программы компьютерного тестирования	41,9	41,5	40,8	40,0	40,6	41,6
Электронные версии справочников, энциклопедий, словарей и т.п.	53,4	52,7	51,7	50,7	51,4	52,1
Электронные версии учебных пособий	55,7	55,1	53,8	52,8	53,1	53,4
Электронные версии учебников	45,4	45,5	44,6	44,1	45,6	46,5
Электронная библиотека	2,0	2,0	19,5	20,3	23,2	26,3
Электронный журнал, электронный дневник	84,0	85,9	85,7	88,2	92,5	94,8
Специальные программные средства для решения организационных, управленческих и экономических задач (без учета систем автоматизированного документооборота)	25,1	25,6	26,1	24,4	26,2	27,2
Системы электронного документооборота	41,4	42,9	43,5	49,5	56,0	59,3

За тот же период времени наблюдается рост обеспеченности сельских школ электронными средствами администрирования: электронный журнал, дневник, системы электронного документооборота, специальные программные средства для решения различных административных задач.

Сравнительный анализ обеспеченности городских и сельских государственных организаций общего среднего образования средствами ИКТ за 2024/2025 учебный год показывает (таблица 2), что в

¹² Составлено автором на основании данных Министерства просвещения Российской Федерации: Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации» (https://edu.gov.ru/activity/statistics/general_edu).

¹³ Составлено автором на основании данных Министерства просвещения Российской Федерации: Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации» (https://edu.gov.ru/activity/statistics/general_edu).

расчете на 100 учащихся сельские школы превосходят городские по обеспеченности инфраструктурными средствами ИКТ. Данный факт можно объяснить значительным превосходством числа учащихся в городских учреждениях общего среднего образования по сравнению с сельскими. По данным Министерства просвещения за 2024/2025 учебный год, в городских учреждениях общего среднего образования насчитывалось 13 797,2 тысячи учащихся, в то время как в сельских – 3870,9 тысячи человек.

Таблица 2 – Сравнительный анализ обеспеченности государственных организаций общего среднего образования средствами ИКТ по данным за 2024/2025 уч. год¹⁴

Показатели	2024/2025 уч. год	
Расчеты на 100 учащихся:	город	село
Персональные компьютеры – всего	19,4	31,0
находящиеся в составе локальных вычислительных сетей	11,4	12,1
имеющие доступ к интернету	15,8	22,4
Мультимедийные проекторы	3,3	5,9
Интерактивные доски	2,1	3,3
Многофункциональные устройства (МФУ) выполняющие операции печати, сканирования, копирования)	3,1	4,9
Расчеты на 100 организаций:		
Обучающие компьютерные программы по отдельным предметам или темам	66,1	58,0
Электронные версии учебных пособий	56,3	53,4
Электронные версии учебников	49,8	46,5
Электронные библиотеки	35,8	26,3
Электронный журнал, электронный дневник	95,0	94,8
Наличие фиксированной телефонной связи	95,9	87,8
Адрес электронной почты	98,2	99,0
Веб-сайт в интернете	98,1	98,8

В то же время по обеспеченности программными средствами обучения, приходящимися на 100 учреждений образования, сельские школы отстают от городских. Данный факт можно объяснить тем, что сельских учебных учреждений общего образования существенно больше, по данным Министерства просвещения, чем городских. В 2024/2025 году в городской местности насчитывалось 16 439 организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам начального, основного и среднего общего образования, в то время как в сельской местности – 21 077 единиц. Существенно хуже обеспечены сельские школы фиксированной телефонной связью, что вполне объяснимо наличием значительного количества малокомплектных школ в удаленных районах, где отсутствует фиксированная телефонная связь. Однако по уровню информационной открытости сельские учебные заведения общего образования не уступают городским.

Существенное значение для возможности использования сети Интернет в учебном процессе имеет скорость доступа. Расчеты по данным за 2024 год показывают, что большинство городских общеобразовательных учреждений среднего образования имеют скорость доступа в сети Интернет на уровне 100 Мбит/сек и выше (76,6 % школ), в то время как аналогичные учреждения в сельской местности в большинстве своем – только от 50 до 99,9 Мбит/сек (71,7 % школ), что весьма существенно сказывается на возможностях использования данных средств ИКТ в учебном процессе.

Таким образом, анализ динамики обеспеченности сельских учреждений среднего общего образования средствами ИКТ и специальными средствами показал существенный относительный рост инфраструктурной обеспеченности, превосходящий аналогичные показатели в городских условиях, однако недостаточность специальных обучающих программных средств, электронных версий учебников и учебных пособий, а также доступа к высокоскоростному интернету. На значимость подобных

¹⁴ Составлено автором на основании данных: Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования». Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации» (https://edu.gov.ru/activity/statistics/general_edu).

проблем указывают и результаты Мониторинга цифровой трансформации в образовательных организациях, проводимого НИУ ВШЭ более чем в 70 регионах РФ¹⁵. Подчеркивая значительное улучшение в оснащенности ИКТ оборудованием и считая цифровое оборудование и высокоскоростной интернет наиболее важными компонентами материально-технического оснащения школ для достижения высоких образовательных результатов, тем не менее, согласно опросу, 45 % учителей заявили об отсутствии этих инструментов в своей организации, причем чаще об этом указывали сельские педагоги. На отсутствие современной библиотеки с компьютерным оборудованием и выходом в интернет указали 49 % респондентов, большинство из которых также сельские педагоги.

Федеральным проектом «Цифровая образовательная среда» предусмотрено к 2024 году обеспечить всеобщий доступ к высокоскоростному интернету 100 Мб/с для городских школ и 50 Мб/с для сельских. Проведенным исследованием установлено, что в 2024/2025 учебном году 99 из 100 сельских образовательных организаций начального, общего и среднего образования имели адрес электронной почты, а 98,8 – сайт в интернете, что говорит о высокой степени обеспеченности выходом в интернет сельских образовательных организаций. Однако существенной проблемой является скорость доступа. Согласно проведенным расчетам по данным Министерства просвещения, в 2024 году, действительно, большинство сельских школ (71,7 %) имеют заявленную скорость подключения от 50.0 до 99.9 Мбит/сек. Однако, как показывают исследования [6], низкая скорость интернета является серьезной проблемой, так как влияет на мотивацию школьника, теряющего интерес к изучаемому предмету из-за длительного ожидания загрузки нужного контента.

Использование средств ИКТ сельскими педагогами в своей профессиональной деятельности

На основании исходных данных РМЭЗ НИУ ВШЭ рассчитаны доли сельских работников образования, использующих средства ИКТ для профессиональных и связанных с работой целей в динамике с 2015 по 2024 год (рисунок 3). В результате установлено, что в 2015 году 79,4 % сельских работников образования использовали компьютер для любых целей, а 66,7 % – для работы или учебы. К 2024 году доля пользователей для любых целей среди данной категории респондентов снизилась до 76,3 %. Снижение активности в использовании персонального компьютера вполне объясняется появлением нового поколения гаджетов: смартфона, айфона, планшета, «умных часов».



Рисунок 3 – Динамика использования персонального компьютера и интернета сельскими работниками образования, % от числа респондентов¹⁶

¹⁵ Цифровая среда в образовательных организациях различных уровней: аналитический доклад / Н.Б. Шугаль, Н.В. Бондаренко, Т.А. Варламова [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: НИУ ВШЭ, 2023. – 164 с.

¹⁶ Составлено автором на основании данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE).

В 2024 году 91,9 % респондентов отметили себя пользователями данного вида средств ИКТ, при этом лишь 12,8 % из них пользуются простым мобильным телефоном. В 2015 году наличие смартфонов, айфонов, планшетов и «умных часов» отметили у себя лишь 9,7 % респондентов, а мобильные телефоны были у 91,5 % работников образования в селе. Доля пользователей сети Интернет для любых целей среди респондентов за означенный период времени выросла на 22,9 % с 76,5 % в 2015 году до 94,1 % к 2024 году. Однако наибольшее значение имеют цели использования средств ИКТ. Так, использование интернета для работы в 2024 году указали 64,4 % респондентов против 64,2 % в 2015 году. Можно говорить о некоей стабильности в использовании средств ИКТ среди сельских работников образования в профессиональных целях. Хотя во время ковидных ограничений вплоть до 2023 года наблюдалось увеличение активности в использовании сети Интернет для работы до 72,2 % от общего числа работников образования на селе.

Повышение уровня своего образования для данной категории работников является одним из необходимых условий участия в процессе цифровизации. Использование сети Интернет для учебы в 2024 году отметили лишь 17 % респондентов, что является самым низким уровнем за последние 10 лет. Обычно доля данной категории респондентов составляла от 23 до 25 %, а в период ковидных ограничений доходила до 30,7 %. Активно использовалась и форма дистанционного обучения. В 2021 году 31 % сельских работников образования получали образование дистанционно, однако к 2024 году данный показатель снизился до 14,8 %.

Большую активность проявляли сельские работники образования к получению справочных материалов с использованием сети Интернет. С 2015 до 2020 года доля данной категории респондентов выросла с 63,3 до 80,7 %. К сожалению, в опроснике РМЭЗ НИУ ВШЭ в последующие волны данный вопрос отсутствует. Тем не менее с 2021 года можно отследить долю данной категории респондентов, использующих сеть Интернет для скачивания книг и чтения онлайн, а также для заказа деловых и профессиональных услуг, например, программирование, перевод и т.п. Следует отметить, что максимальная активность в использовании данного контента среди работников образования на селе наблюдалась во время пандемии и составляла 30 и 7 % респондентов соответственно. К 2024 году данные показатели снизились до 23,7 и 1,5 %.

Сельские работники образования весьма активны на сайтах социальных сетей, которые часто используются в качестве средства коммуникации по линии преподаватель – ученик, классный руководитель – родители. В 2024 году сеть Интернет для посещения сайтов социальных сетей использовали 87,4 % работников образования в селе, наибольшей популярностью пользовалась сеть WhatsApp (28,8 % респондентов) и ВКонтакте (28 % респондентов).

Таким образом, за рассматриваемый период времени следует отметить достаточно высокий уровень готовности и степень интереса к использованию средств ИКТ сельских преподавателей. Однако, как показывают результаты настоящего исследования, активность сельских работников образования в использовании сети Интернет для профессиональных и близких к ним целей не демонстрирует тенденцию к росту в последние годы. Причин к этому, по всей видимости, несколько. Одна из них – это хаотичный и случайный характер использования средств ИКТ в учебной работе основной части школ, на который указали результаты Мониторинга цифровой трансформации общеобразовательных организаций, проведенного весной 2021 года¹⁷. Как заметили исследователи из Института стратегических исследований в образовании Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы, цифровые и интернет-технологии применяются педагогами, главным образом, в процессе подготовки к уроку и в процессе самообразования, ограничиваясь созданием презентаций и разработкой видеолекций. Там же отмечено, что «технические и технологические компетенции педагогов на селе опережают содержательные навыки» [4, с. 26].

Серьезной проблемой является уровень готовности сельских работников образования к применению средств ИКТ в своей работе, обучению владения и использования новых информационно-комму-

¹⁷ Цифровое обновление российской школы: информационный бюллетень / А.Р. Горайнова, И.В. Дворецкая [и др.]; Нац. иссл. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: НИУ ВШЭ, 2022. – 48 с. – (Мониторинг экономики образования. – 2022. – № 18 (35)).

никационных технологий в процессе преподавания дисциплин [1, с. 17]. Согласно опросу Мониторинга экономики образования, около 39,9 % опрошенных учителей отметили, что для эффективной работы в школе им не хватает навыков и методик для работы в дистанционном режиме и в электронной среде¹⁸. Результаты настоящего исследования показали весьма низкий уровень использования средств ИКТ для учебы, в том числе получения знаний дистанционным способом среди сельских работников образования. Падение интереса к данному виду повышения уровня своей квалификации, в том числе в области владения средствами ИКТ, отмечается после снятия ковидных ограничений. Полученные результаты соотносятся с данными опроса Мониторинга цифровой трансформации общеобразовательных организаций (Мониторинга), где, по мнению администраторов школ, отмечено, что профессиональное развитие в области цифровых технологий не является массовой практикой¹⁹, хотя по данным того же Мониторинга, сельские учителя отмечали высокий уровень полезности онлайн-курсов институтов повышения квалификации. Важно также отметить, что серьезными источниками информации в части владения средствами ИКТ являются взаимодействия с коллегами и даже родственниками, особенно молодых возрастов, владеющими средствами ИКТ на более высоком уровне. При этом, как демонстрируют результаты проведенного исследования, может быть активно использовано общение в социальных сетях.

По всей видимости, для широкого внедрения цифровых технологий в практику преподавания дисциплин, особенно в сельских школах, нужны более серьезные стимулы. В настоящий момент, как отмечено в результатах Мониторинга, «структура малоразвитых цифровых компетенций школьных учителей во многом является отражением того факта, что использование цифровых технологий в учебной работе в школе нацелено, в первую очередь, на изменение формы подачи, а активные методы учебной работы, поддержанной цифровыми технологиями, внедряются крайне ограниченно»²⁰.

Сравнительный анализ использования средств ИКТ городскими и сельскими работниками образования в 2024 году

Рассчитана активность использования средств ИКТ городскими (не включая областные центры) и сельскими педагогами для целей, связанных с профессиональной деятельностью, по данным за 2024 год. Результаты показывают (таблица 3), что по большинству позиций уровень активности сельских работников образования уступает городским. Особенно велико различие в использовании сети Интернет для повышения уровня своей квалификации, в том числе дистанционного обучения. Лишь в посещении сайтов социальных сетей для коммуникации сельские респонденты активнее городских.

Таблица 3 – Сравнительный анализ использования средств ИКТ городскими и сельскими работниками образования в 2024 году, % от числа респондентов²¹

Показатели	Город	Село
Пользователи сети Интернет для:		
любых целей	96,9	94,1
работы	77,8	64,4
учебы	25,4	17,0
дистанционного обучения	31,0	15,7
заказа деловых и профессиональных услуг	7,1	5,3
скачивания книг и чтения онлайн	28,6	23,7
посещения сайтов социальных сетей	87,4	92,9
Пользователи персональным компьютером для любых целей	80,8	76,3

¹⁸ Цифровое обновление российской школы: информационный бюллетень / А.Р. Горяйнова, И.В. Дворецкая [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: НИУ ВШЭ, 2022. – 48 с. – (Мониторинг экономики образования. – 2022. – № 18 (35)).

¹⁹ Там же.

²⁰ Там же.

²¹ Составлено автором на основании данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE).

Использование смартфона, коммуникатора, айфона, планшета, «умных часов»	93,8	91,9
Использование мобильного сотового телефона	13,1	12,6

Таким образом, наблюдается явный «цифровой разрыв» в использовании цифровых технологий между сельскими и городскими работниками образования, особенно в профессиональной деятельности и в повышении уровня своей квалификации. В этой связи следует отметить, что в рамках федерального проекта «Современная школа» в малых городах и сельской местности предполагается создание структурных подразделений общеобразовательных организаций «Точек роста», деятельность которых должна быть направлена на освоение школьниками программ цифрового профиля²². Возможно, такие центры будут привязаны к опорным пунктам сельских агломераций, что должно способствовать более равномерному развитию территорий в плане обеспечения возможностей для получения современного образования, для культурной и социальной реализации потенциала каждого человека.

Влияние использования средств ИКТ сельскими работниками образования на уровень удовлетворенности трудом

Исследовано влияние использования сельскими работниками образования сети Интернет в профессиональных целях на различные аспекты их удовлетворенности трудом (таблица 4).

Таблица 4 – Уровень удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности сельских работников образования, использующих и не использующих сеть Интернет в профессиональной деятельности, % в соответствующей группе²³

Аспекты труда	Пользователи	Непользователи
Насколько вы удовлетворены вашей работой в целом	85,1	75,0
Насколько вы удовлетворены условиями вашего труда	85,1	85,0
Насколько вы удовлетворены оплатой вашего труда	42,5	30,0
Насколько вы удовлетворены возможностями для вашего профессионального роста	80,5	57,5
Насколько вы удовлетворены продолжительностью рабочего дня	89,7	92,5
Насколько вы удовлетворены соответствием имеющейся работы вашему уровню квалификации	85,1	70,0
Насколько вы удовлетворены графиком работы	87,4	92,5
Насколько вы удовлетворены соотношением между временем, которое вы тратите на работу, и временем, которое занимают другие стороны вашей жизни	77,0	72,5

Очевиден большой уровень удовлетворенности пользователей сети Интернет в профессиональных целях среди сельских работников образования в отличие от «непользователей» работой в целом, возможностями профессионального роста, соответствием имеющейся работы уровню классификации. Условия труда оцениваются обеими группами респондентов практически одинаково, невелика разница и в удовлетворенности соотношением между временем, затраченным на работу, и временем, которое занимают другие стороны жизни. В то же время работники, использующие средства ИКТ для профессиональных целей, гораздо меньше «непользователей» удовлетворены графиком работы и продолжительностью рабочего дня. Уровень удовлетворенности оплатой труда весьма низок у обеих социальных групп.

Таким образом, использование средств ИКТ в профессиональной деятельности сельскими работниками образования приводит к росту удовлетворенности как работой в целом, так и ее соответствием уровню квалификации и возможностям профессионального роста, однако, к снижению степени удовлетворенности по затратам времени и сил, не соответствующих уровню оплаты труда, поскольку

²² Цифровая среда в образовательных организациях различных уровней: аналитический доклад / Н.Б. Шугаль, Н.В. Бондаренко, Т.А. Варламова [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: НИУ ВШЭ, 2023. – 164 с.

²³ Составлено автором на основании данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE).

применение средств ИКТ в профессиональной деятельности приводит к существенному увеличению нагрузки на преподавателя, не компенсируемой материально.

Заключение

Проведенное исследование показывает, что за период с 2019 по 2024 год наблюдается существенный рост обеспеченности сельских учреждений начального, общего и среднего образования средствами информационно-коммуникационных технологий, программными средствами для решения организационных, управленческих и экономических задач, а также системы автоматизированного документооборота. Однако выявлена отрицательная динамика и недостаточность в обеспечении специальными программными средствами сельских школ, электронными версиями справочников, учебников, обучающих компьютерных программ по отдельным предметам или темам. Таким образом, приоритетным направлением развития процесса цифровизации образования остается обновление материально-технической базы сельских школ и повышение обеспеченности цифровой инфраструктурой, особенно высокоскоростным интернетом, с целью максимальной доступности для сельских преподавателей и учащихся имеющихся возможностей.

Отмечая достаточно высокий уровень готовности и степень интереса к использованию средств ИКТ в своей профессиональной деятельности сельских работников образования, установлено отсутствие тенденций к росту активности в данном направлении в последние годы. Необходимо увеличение содержательного контента образовательных материалов для привлечения большего числа сельских педагогов к освоению цифрового пространства, а также повышение уровня осведомленности преподавателей о возможностях использования различных цифровых инструментов.

Серьезной проблемой и, соответственно, приоритетом образовательной политики остается обеспечение информационной грамотности учителей сельских школ и их способности к саморазвитию в области информационных технологий. Результаты настоящего исследования показали, что уровень использования средств ИКТ для учебы и повышения уровня своей квалификации, в том числе получения знаний дистанционным способом среди сельских работников образования весьма низок. Повышение уровня квалификации сельских преподавателей должно носить систематический характер и быть направлено на удовлетворение потребностей, которые непосредственно связаны с повышением качества преподавания, одновременно необходимо совершенствование цифровых компетенций.

Установлено, что важным условием заинтересованности сельского педагога в росте профессионального развития, в том числе в области цифровых компетенций, может служить улучшение системы стимулирования, являющейся значимым фактором повышения уровня удовлетворенности трудом.

Существенная дифференциация общеобразовательных школ на пути к цифровой трансформации, особенно по линии город – село, требует различных подходов современной образовательной политики к достижению обозначенной цели национального развития – реализации потенциала каждого человека, развития его талантов. Результаты настоящего исследования могут быть использованы органами образования в рамках работ по определению оптимальной модели сельской образовательной системы в ходе цифровой трансформации. Необходим постоянный мониторинг востребованности и доступности средств ИКТ педагогами, особенно сельскими, для своевременного выявления сложностей и барьеров на пути цифровизации образования.

Список литературы

1. Гончаренко Л.П., Наумов С.Н., Шестакова А.А. Проблемы информатизации сельских школ в рамках национального проекта «Образование» // Информатика и образование. – 2022. – № 37 (6). – С. 12–21. – DOI 10.32517/0234-0453-2022-37-6-12-21.
2. Павлова И.В. Цифровая образовательная среда как фактор повышения качества образования сельской малокомплектной школы // Управление образованием: теория и практика. – 2024. – Т. 14, № 1-2. – DOI 10.25726/c3395-4401-0495-e.

3. *Wang Ch.* Rural Education Development and Reform: Implementation of Quality Education and Innovation in the Education System // *International Journal of Education and Humanities*. – 2024. – Vol. 15, No. 3. – DOI <https://doi.org/10.54097/46h9gq03>.
4. *Амирова Л.А., Левина И.Р., Фатхулова Д.Р.* Цифровая компетентность сельского учителя как фактор качества образования // *Современное педагогическое образование*. – 2021. – № 12. – С. 24–28.
5. *Игнатьев В.П., Иванова А.С., Иванова М.Д.* ИКТ-компетентность педагога как основа цифровой грамотности обучающихся // *Современные проблемы науки и образования*. – 2020. – № 2 (15). – DOI 10.17513/spno.29709.
6. *Тагариева И.Р.* Цифровые технологии в профессиональной деятельности сельского учителя // *Педагогика сельской школы*. – 2022. – № 3 (13). – С. 5–21. – DOI <http://dx.doi.org/10.20323/2686-8652-2022-3-13-5-21>.
7. *Чумичева Р.М., Илясова Е.Е.* Цифровизация образования в сельских школах: экспериментальное исследование готовности педагогов к работе в цифровой образовательной среде // *Информатика и образование*. – 2025. – № 40 (5). – С. 60–69. – DOI <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2025-40-5-60-69>.
8. *Kormos E., Wisdom K.* Rural Schools and the Digital Divide: Technology in the Learning Experience // *Theory & Practice in Rural Education*. – 2021. – No. 11 (1). – P. 25–39. – DOI <https://doi.org/10.3776/tpre.2021.v11n1p25-39>.

References

1. *Goncharenko L.P., Naumov S.N., Shestakova A.A.* Problemy informatizacii sel'skih shkol v ramkah nacional'nogo proekta «Obrazovanie» // *Informatika i obrazovanie*. – 2022. – № 37 (6). – S. 12–21. – DOI 10.32517/0234-0453-2022-37-6-12-21.
2. *Pavlova I.V.* Cifrovaya obrazovatel'naya sreda kak faktor povysheniya kachestva obrazovaniya sel'skoj malokomplektnoj shkoly // *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika*. – 2024. – T. 14, № 1-2. – DOI 10.25726/c3395-4401-0495-e.
3. *Wang Ch.* Rural Education Development and Reform: Implementation of Quality Education and Innovation in the Education System // *International Journal of Education and Humanities*. – 2024. – Vol. 15, No. 3. – DOI <https://doi.org/10.54097/46h9gq03>.
4. *Amirova L.A., Levina I.R., Fathulova D.R.* Cifrovaya kompetentnost' sel'skogo uchitelya kak faktor kachestva obrazovaniya // *Sovremennoe pedagogicheskoe obrazovanie*. – 2021. – № 12. – S. 24–28.
5. *Ignat'ev V.P., Ivanova A.S., Ivanova M.D.* IKT-kompetentnost' pedagoga kak osnova cifrovoj gramotnosti obuchayushchihsya // *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*. – 2020. – № 2 (15). – DOI 10.17513/spno.29709.
6. *Tagarieva I.R.* Cifrovye tekhnologii v professional'noj deyatel'nosti sel'skogo uchitelya // *Pedagogika sel'skoj shkoly*. – 2022. – № 3 (13). – S. 5–21. – DOI <http://dx.doi.org/10.20323/2686-8652-2022-3-13-5-21>.
7. *Chumicheva R.M., Ilyasova E.E.* Cifrovizaciya obrazovaniya v sel'skih shkolah: eksperimental'noe issledovanie gotovnosti pedagogov k rabote v cifrovoj obrazovatel'noj srede // *Informatika i obrazovanie*. – 2025. – № 40 (5). – S. 60–69. – DOI <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2025-40-5-60-69>.
8. *Kormos E., Wisdom K.* Rural Schools and the Digital Divide: Technology in the Learning Experience // *Theory & Practice in Rural Education*. – 2021. – No. 11 (1). – P. 25–39. – DOI <https://doi.org/10.3776/tpre.2021.v11n1p25-39>.

Статья поступила в редакцию: 11.06.2026

Статья принята к публикации: 02.07.2026

Received: 11.06.2026

Accepted: 02.07.2026

Научный журнал «Вестник
Московского университета
им. С.Ю. Витте. Серия 1.
Экономика и управление»
приглашает авторов к
публикации результатов
научных исследований

Журнал включен в Перечень
рецензируемых научных изданий
ВАК и Белый список (ЕГПНИ)

Публикация статей на русском и английском языках

Все статьи проходят процедуру одностороннего слепого рецензирования

Каждой статье присваивается международный идентификатор DOI

Плата за публикацию с авторов не взимается

Подробная информация
на сайте журнала:
<https://vestnik-muiv.ru/>



Научный журнал «Образовательные ресурсы и технологии» приглашает авторов к публикации результатов научных исследований

Журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК и Белый список (ЕГПНИ)

- Публикация статей на русском и английском языках
- Все статьи проходят процедуру одностороннего слепого рецензирования
- Каждой статье присваивается международный идентификатор DOI
- Плата за публикацию с авторов не взимается

Подробная информация на сайте журнала:
<https://vestnik-muiv.ru/>



Научный журнал «Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2. Юридические науки» приглашает авторов к публикации результатов научных исследований

Журнал включен в
Перечень рецензируемых
научных изданий ВАК

- Публикация статей на русском и английском языках
- Все статьи проходят процедуру одностороннего слепого рецензирования
- Каждой статье присваивается международный идентификатор DOI
- Плата за публикацию с авторов не взимается

Подробная информация
на сайте журнала:
<https://vestnik-muiv.ru/>



**Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте.
Серия 1. Экономика и управление
№ 2 (57)' 2026**

Электронный научный журнал (Электронное периодическое издание)

Редактор и корректор

Демиденко В.К.

Компьютерная верстка

Савеличев М.Ю.

Переводчик

Грибов В.В.

Электронное издание.

Подписано в тираж 20.08.2026.

Печ. л. 16,75. Усл.-печ. л. 15,6. Уч.-изд. л. 10,82.

Объем 10,76 Мб. Тираж – 500 (первый завод – 30) экз. Заказ № 26-0003.

Отпечатано в ООО «СиДи Мейкер»,

121354, г. Москва, ул. Витебская, д. 9, стр. 15, тел. 8 (499) 877-13-78.

Макет подготовлен в издательстве электронных научных журналов

ЧОУВО «Московский университет им. С.Ю. Витте»,

115432, Россия, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1,

тел. 8(495) 783-68-48, доб. 53-53.