

ВЕСТНИК

Московского университета
имени С.Ю. Витте. Серия 1.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

2025
3(54)

ISSN 2587-554X

Эп № ФС77-77600



ISSN 2587-554X

Эл № ФС77-77600

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

№ 3 (54)' 2025

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:

Гаврилова Э.Н.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры стратегического и инновационного развития

Финансового университета при Правительстве РФ

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;

Макрусев 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 Карагандинского 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 РГУ МИРЭА;

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;

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

Каштикова 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», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ВОСПРОИЗВОДСТВА ИННОВАЦИЙ	7
<i>Салихов Борис Варисович, Салихова Ирина Сергеевна, Жуков Александр Олегович</i>	
ПЛАТФОРМЕННАЯ ЭКОНОМИКА В РОССИИ: ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ, ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ И ПРОГНОЗЫ РАЗВИТИЯ.....	19
<i>Гаврилова Элеонора Николаевна</i>	
ТЕНДЕНЦИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ.....	30
<i>Луковникова Наталья Сергеевна</i>	
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ПОСТРОЕНИЯ НАЛОГОВОГО УЧЕТА В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ИХ ОПТИМИЗАЦИЯ.....	39
<i>Зуева Ирина Анатольевна</i>	

ЭКОНОМИКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ КАТЕГОРИЗАЦИИ «УМНЫХ ПОСЕЛЕНИЙ»	50
<i>Пушкин Алексей Львович</i>	

ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ

МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ: ПУТИ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОПЫТА КНР В РОССИИ	59
<i>Пушкина Ольга Владимировна</i>	
РАЗВИТИЕ ТЕЛЕМЕДИЦИНЫ В СТРАНАХ БРИКС: ХАРАКТЕРИСТИКА И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ	69
<i>Братишко Наталья Петровна, Моисеенко Александр Александрович</i>	
TRADE FINANCE IN ZAMBIA: PROBLEMS AND PROSPECTS OF COOPERATION WITH RUSSIA	79
<i>Tabitha P., Gorbacheva T.A.</i>	

УПРАВЛЕНИЕ

ВЛИЯНИЕ НОВОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА НА МАРКЕТИНГ: ОТ УСТАРЕВШИХ МЕТОДОВ К РЕШЕНИЯМ НА БАЗЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	88
<i>Морозова Ольга Ивановна, Печенкин Павел Андреевич</i>	
ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В КРУПНЫХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ	98
<i>Евтушенко Елизавета</i>	

СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	109
<i>Устинович Ирина Валерьевна, Лукашевич Никита Сергеевич, Алексеева Наталья Сергеевна</i>	
РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ЕГО АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ	120
<i>Малиновский Роман Олегович, Анисимов Александр Юрьевич</i>	

CONTENTS

ECONOMY

INSTITUTIONAL MECHANISM OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SPHERE OF REPRODUCTION OF INNOVATIONS.....	7
<i>Salikhov B.V., Salikhova I.S., Zhukov A.O.</i>	
PLATFORM ECONOMY IN RUSSIA: DEVELOPMENT DRIVERS, INSTITUTIONAL BARRIERS, ECONOMIC EFFECTS AND DEVELOPMENT FORECASTS.....	19
<i>Gavrilova E.N.</i>	
TRENDS IN THE FUNCTIONING OF THE RUSSIAN BANKING SECTOR AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT AT THE PRESENT STAGE.....	30
<i>Lukovnikova N.S.</i>	
ORGANIZATIONAL MODELS OF CONSTRUCTING TAX ACCOUNTING IN COMMERCIAL ORGANIZATIONS AND THEIR OPTIMIZATION	39
<i>Zueva I.A.</i>	

ECONOMICS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

ECONOMIC MODEL FOR “SMART SETTELMENT” CATEGORISATION	50
<i>Pushkin A.L.</i>	

DOMESTIC AND FOREIGN TRADE

THE MODEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS: WAYS AND POSSIBILITIES OF USING CHINA’S EXPERIENCE IN RUSSIA	59
<i>Pushkina O.V.</i>	
DEVELOPMENT OF TELEMEDICINE IN BRICS COUNTRIES: CHARACTERISTICS AND COMPARATIVE ANALYSIS	69
<i>Bratishko N.P., Moiseenko A.A.</i>	
TRADE FINANCE IN ZAMBIA: PROBLEMS AND PROSPECTS OF COOPERATION WITH RUSSIA	79
<i>Tabitha P., Gorbacheva T.A.</i>	

MANAGEMENT

THE IMPACT OF THE NEW TECHNOLOGICAL PARADIGM ON MARKETING: FROM OUTDATED METHODS TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED SOLUTIONS	88
<i>Morozova O.I., Pechenkin P.A.</i>	
FEATURES OF ORGANIZING AND PLANNING INTERNAL AUDIT IN LARGE PUBLIC COMPANIES	98
<i>Yevtushenko Ye.</i>	
PERSONNEL MOTIVATION SYSTEMS AT INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	109
<i>Ustinovich I.V., Lukashevich N.S., Alekseeva N.S.</i>	

THE ROLE OF INNOVATION POTENTIAL FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF ITS ANTI-CRISIS STRATEGY	120
<i>Malinovsky R.O., Anisimov A.Y.</i>	

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ВОСПРОИЗВОДСТВА ИННОВАЦИЙ

Салихов Борис Варисович^{1,3},

д-р экон. наук, профессор,

e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru

Салихова Ирина Сергеевна^{1,2,3},

д-р экон. наук, профессор,

e-mail: irinasalikhova@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 разработан примерный вариант модели институциональной трансформации в сфере воспроизводства инноваций посредством государственно-частного партнерства (ГЧП). Обоснована растущая потребность в названной трансформации, а также предложен общий контур и охарактеризована органическая целостность предполагаемых институциональных преобразований в сфере развития релевантных партнерских отношений государства и бизнеса. Доказана необходимость качественного обновления конституционных «правил о правилах» для становления новых институтов в сфере ГЧП, обеспечивающих расширенное воспроизводство когнитивных и продуктовых инноваций. Рассмотрена критическая роль системы власти-собственности в повышении эффективности ГЧП, основанной на гражданском обществе и правовом государстве. Верифицирована ключевая роль интеллектуальной фирмы в общей структурной модели институционального механизма государственно-частного партнерства в сфере создания инноваций и в целом развития инновационных отношений в современной экономике. Охарактеризованы институты, обеспечивающие созидательную направленность новой модели партнерских отношений государства и частного бизнеса в условиях нарастания сложности.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, мобилизационная экономика, неявное знание, объекты интеллектуальной собственности, система власти-собственности, институциональный механизм, институциональное предпринимательство

INSTITUTIONAL MECHANISM OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SPHERE OF REPRODUCTION OF INNOVATIONS

Salikhov B.V.^{1,3},

doctor of economics, professor,

e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru

Salikhova I.S.^{1,2,3},

doctor of economics, professor,

e-mail: irinasalikhova@yandex.ru

Zhukov A.O.³,

doctor of technical sciences, professor,

e-mail: aozhukov@mail.ru

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

²*Moscow Witte University, Moscow, Russia*

³*The Federal Center of Expertize and Analyzis, Moscow, Russia*

The article develops an approximate version of the model of institutional transformation in the sphere of reproduction of innovations through public-private partnership (PPP). The growing need for the said transformation is substantiated, and the general outline is proposed and the organic integrity of the proposed institutional transformations in the sphere of development of relevant partnership relations between the state and business is characterized. The necessity of a qualitative update of the constitutional “rules about rules” for the forming of new institutions in the sphere of PPP, ensuring the expanded reproduction of cognitive and product innovations, is proven. The critical role of the power-ownership system in increasing the efficiency of PPP, based on civil society and the rule of law, is considered. The key role of the intellectual firm in the general structural model of the institutional mechanism of public-private partnership in the sphere of innovation creation and, in general, the development of innovative relations in the modern economy is verified. The institutions that ensure the creative focus of the new model of partnership relations between the state and private business in the context of increasing complexity are characterized.

Keywords: public-private partnership, mobilization economy, tacit knowledge, intellectual property objects, power-property system, institutional mechanism, institutional entrepreneurship

Введение

Актуальность темы обусловлена нарастанием сложности в форме множества объективных и субъективных, внешних и внутренних вызовов и угроз современному социально-экономическому развитию страны, что закономерно нацеливает на поиск новых и активизацию действующих форм и способов не только роста, но и качественного обновления производства. С учетом требований шестого технологического уклада при усиливающейся цифровой трансформации хозяйственных отношений расширенное воспроизведение инноваций, фиксирующих скорость и уровень, прежде всего, технологического обновления производства, становится важнейшим элементом общего объективного пространства промышленной политики и соответствующих институциональных преобразований. Одним из важнейших системных инструментов повышения эффективности производства инноваций вполне может стать ГЧП, представляющее собой *специфическую форму равноправных (по замыслу) воспроизводственных отношений между публичным (представитель государства) и частным (представитель бизнеса) партнерами в сфере и по поводу создания различных, в том числе инновационных товаров и услуг.*

Традиционно считается, что ГЧП предназначено, прежде всего, для производства общественных благ, с использованием финансового и творчески-трудового потенциала частного бизнеса [1]. Однако императивы ускоренного развития систем неявного знания, имеющего все более прямое отношение к фундаментальной науке, где создается общее знание как публичное благо, а также являющегося основанием любых масштабных и радикальных инноваций, нацеливает на поиск новых форм ГЧП, где актуализируются *когнитивные и созидательные*, то есть именно интеллектуальные аспекты современного производства [2]. Более того, интеллектуализация хозяйственных отношений в сфере ГЧП непосредственно влияет на повышение качества таких общественных благ, как национальная и технологическая безопасность, ускоренное развитие фундаментальной и прикладной науки, совершенствование образования и здравоохранения и др. Непосредственно экономический замысел рассматриваемого партнерства состоит в реализации наиболее эффективного способа (формы, модели, варианта и др.) использования дефицитных ресурсов (знаний, творческой энергии, времени и других факторов) для решения масштабных задач хозяйственного развития.

Цель статьи заключается в разработке и верификации качественной целостности примерного варианта институционального механизма, функциональность которого обеспечит повышение результативности в сфере воспроизведения инноваций, требуемых для высокоеффективного обеспечения

устойчивости современного социально-экономического и технологического развития страны в условиях новых вызовов и угроз. Достижение названной цели предполагает последовательное решение следующих научно-практических задач. Во-первых, необходимо обосновать потребность институциональной трансформации как отражения современной специфики государственно-частного партнерства. Во-вторых, следует предложить общий контур, а также органическую целостность предполагаемых институциональных инноваций в сфере развития партнерских отношений государства и бизнеса. В-третьих, предполагается сформировать примерную структурную модель институционального механизма ГЧП в сфере расширенного воспроизведения инноваций.

Императивы институциональной трансформации как рефлексия особенностей государственно-частного партнерства

Государственно-частное партнерство следует рассматривать в качестве весьма специфического механизма взаимосвязи и взаимодействия бизнеса и государства. При этом вопросы, связанные с актуализацией роли и значения систем неявного знания, как основы любых инноваций в современной экономике, едва ли оставляют шанс государству *обойти стороной* частный сектор хозяйства в решении любых задач современного социально-экономического развития. При этом изначально важно выявить ключевые особенности ГЧП, которые следует иметь в виду при решении задач его последовательного совершенствования и которые заключают в себе внушительный потенциал как хозяйственных преимуществ, так и соответствующих проблем. Названное совершенствование всегда обуславливается институциональной трансформацией, представляющей собой рефлексию постоянно изменяющейся специфики действующих форм партнерства государства и частного бизнеса. Рассмотрим кратко эту специфику.

Во-первых, в системе названного партнерства, особенно в научном секторе экономики, *всегда возникают противоречия, связанные с распределением прав собственности*, включая права на объекты воссоздаваемой интеллектуальной собственности между частным и публичным партнерами [3]. Проблема здесь состоит не столько в том, что и кому должно принадлежать *по закону*, а в том, что и кому должно принадлежать *по праву, то есть по справедливости*. Именно это и является основанием высокого уровня мотивации при создании и последующем использовании конкретной инновации в форме, например, объекта интеллектуальной, а также любой другой собственности. При этом отметим, что в условиях ГЧП речь идет не об известных государственных закупках и государственных заданиях, где полными собственниками являются, соответственно, частник и государство, а о принципиально новой форме отношений, где структура распределения правомочий собственности (по Оноре: владение, пользование, распоряжение, управление, ответственность и др.) могут быть весьма разнообразными¹.

Во-вторых, спецификой ГЧП является, как правило, *длительный характер функционирования данных отношений*, поскольку партнерство государства и частного бизнеса чаще всего выстраивается вокруг решения сложных и масштабных проектов в сфере производства общественных благ. ГЧП возникает там, где частному бизнесу *не очень интересно*, в силу длительного срока окупаемости проекта, а государству *не очень просто*, в силу хронического дефицита бюджетных средств и соответствующих факторов производства. Здесь *могут возникать риски двоякого рода*: с одной стороны, при смене политической власти в стране некоторые масштабные и капиталоемкие проекты попросту могут быть «заморожены» либо даже отменены; с другой стороны, смена собственника в рамках частного партнера так же может привести к рискам недобросовестного и неполного исполнения контрактных обязательств, которые принимал на себя прежний собственник частного предприятия и др.

В-третьих, большое значение для развития институциональных отношений в сфере ГЧП имеет то обстоятельство, что существующие здесь *организационно-правовые формы и воссоздаваемые контракты часто характеризуются выраженной неполнотой с точки зрения юридической обеспеченности*, что заключает в себе реальный потенциал рисков и даже неопределенности в ходе реализации

¹ Ходжсон Джордж. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории. – Москва: Дело, 2003. – 464 с.

соответствующих проектов. В таблице 1 приведена интегральная оценка институциональной среды в субъектах Российской Федерации в 2023 году (топ 10 субъектов Российской Федерации), характеризующая существенное различие институциональных условий ведения всех форм бизнеса, включая ГЧП.

Таблица 1 – Оценка нормативно-институциональной среды в субъектах Российской Федерации в 2023 году (топ 10 субъектов РФ)²

Место (2023)	Субъект Российской Федерации	Оценка среды, баллы	Показатель открытости	Показатель обеспеченности
1	Ямало-Ненецкий автономный округ	100,0	63	82
2	Челябинская область	99,2	57	86
3	Республика Татарстан	98,6	58	84
4	Владimirская область	97,4	53	87
5	Свердловская область	97,2	48	91
6	Белгородская область	94,9	48	86
7	Новосибирская область	94,5	55	78
8	Воронежская область	94,4	56	77
9	Ленинградская область	94,2	47	86
10	Калининградская область	94,1	57	75

Как свидетельствуют данные таблицы, институциональные различия ведения бизнеса существенно различаются по регионам. В частности, показатель открытости или транспарентности хозяйственных отношений во всех регионах весьма далек от самых высоких значений; показатель институциональной обеспеченности выглядит несколько лучше, но также фиксирует пространство для качественного обновления соответствующих норм и правил. Очевидно, что требуются институциональные инновации в сфере улучшения взаимодействия партнеров, в том числе и в сфере ГЧП. При этом отметим, что в рамках длительного интервала времени, в котором реализуется конкретный проект ГЧП, априори содержится немалый потенциал *оппортунистического поведения любой из сторон контракта*, тем более, что прописать абсолютно все положения предполагаемого партнерства едва ли представляется возможным, поскольку проект создается «здесь и сейчас», а реализация проекта осуществляется «там и завтра», что и детерминирует естественный характер названного оппортунизма. Далее, исходя из отмеченных и других императивов институциональной трансформации в сфере ГЧП, рассмотрим примерное содержание институционального механизма в сфере развития партнерских отношений государства и бизнеса в современных условиях.

Общий контур институционального механизма в сфере развития партнерских отношений государства и бизнеса

Под *институциональным механизмом* государственно-частного партнерства в сфере воспроизведения инноваций следует понимать *взаимосвязанное единство институтов (норм, правил, установок, организационных форм и др.), регулирующих и координирующих партнерские отношения государства и бизнеса в сфере создания и использования инновационных благ как продуктов одноименного производства*. Следуя методологии системной парадигмы [4], в рамках данного механизма должны иметь место инструменты, регулирующие и координирующие отношения в рамках всех известных подсистем: *субъекта, объекта, среды, процесса и проекта*. При этом базовым требованием к рассматриваемому механизму и, следовательно, к *институциональному предпринимательству*, является безусловное обеспечение комплементарности и органической целостности соответствующих норм и правил. В свете сказанного, примерная специфика данного механизма заключается в следующих интегральных положениях.

² Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2023 год. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/81ecb4b3ed1952d358c2d3396c21b9fc/reiting_gchp_2023.pdf (дата обращения: 04.06.2025). – Текст: электронный.

Во-первых, как и любой формируемый механизм, его институциональный аналог должен содержать в себе институты соответствующего *старта* названных партнерских отношений. Отмеченный *старт* участников ГЧП всегда непосредственно связан с уровнем и качеством мотивации, которая определяется степенью защищенности в стране системы собственности. Со стороны государства речь идет о системе власти-собственности, которая в условиях авторитарного правления приобретает форму *бюрократической власти-собственности*, где всегда имеет место безусловный приоритет интересов представителей монопольной политической власти. Здесь бюрократическая власть-собственность является инструментом непрерывного поиска «плохой», а именно административной, монопольной, природной и др. ренты. Очевидно, при таком качестве мотивации со стороны публичного партнера высокая эффективность ГЧП, тем более в сфере воспроизведения инноваций, представляется едва ли возможной.

В условиях реального гражданского общества формируется и действует *демократическая государственная власть-собственность*, где приоритетом являются интересы личности, выступающей, одновременно, как уникальный индивид и как член общества, а государство лишь представляет эти интересы, находясь в режиме постоянного контроля со стороны гражданского общества, о чем исчерпывающе сказано в классической литературе³. В этом случае есть реальная возможность создания прогрессивных форм ГЧП при одновременном обеспечении их высокой эффективности. При этом априори следует исходить из наличия институционализации высокого уровня и качества защиты прав частной собственности, без чего рассуждения об активном участии предпринимателей частного сектора экономики в рассматриваемом партнерстве изначально носят риторический характер.

Отметим, что запуск механизма ГЧП может состояться в рамках любого дизайна отношений собственности. Однако обеспечение высокой эффективности рассматриваемого партнерства, а также ожидаемой результативности производства инноваций можно достичь только в условиях демократической власти-собственности и высокого уровня защиты прав любой, в том числе частной, собственности. Здесь важно понимать следующие каузальные связи и отношения: а) бюрократическая частная система власти-собственности (авторитарное государство) закономерно приводит к низкой, по сути, фиктивной защите прав собственности в экономике и, следовательно, априори к низкой эффективности любых форм ГЧП; б) общественная система власти-собственности (демократическое государство, созданное гражданским обществом, причем как продукт согласия индивидов⁴) обеспечивает высокий уровень защиты прав собственности и является основанием высокой эффективности рассматриваемого партнерства. Очевидно, что предполагаемый к созданию в нашей стране институциональный механизм ГЧП должен иметь своим основанием именно общественную систему власти-собственности, что требует нового качества конституционных «правил о правилах», четко фиксирующих такие базовые формы собственности, как личная, частная и общая.

Во-вторых, предполагаемый к разработке институциональный механизм должен обеспечить не только качественное обновление государства, как ключевого институционального предпринимателя в стране, но и *первичные хозяйственные звенья* экономики, то есть *предприятия*, воссоздавая соответствующие условия для их превращения в *интеллектуальные фирмы*. Как отмечают исследователи, «перспективы развития цифровых технологий, интернета, *big data* и искусственного нейронного интеллекта приводят ... к новой фазе развития экономики – интеллектуальной экономике, то есть экономике, основанной на использовании интеллекта в качестве главного фактора и результата социально-экономической деятельности» [5, с. 75]. Интеллектуальная фирма представляет собой организацию, которой присущи, как минимум, четыре важнейшие интегральные характеристики. Первое – это наличие креативно-интеллектуальной формы человеческого капитала или просто интеллектуального капитала как системы знаний и компетенций, обеспечивающих создание интеллектуальных благ [6]. Второе – это органическая целостность экономических и неэкономических форм интеллектуального капитала, причем релевантные неэкономические аспекты приобретают здесь все большее значение, подчеркивая, что продукт интеллектуального производства обективирует в себе весь перечень свойств и способностей человека⁵.

³ Мизес Л. Индивид, рынок и правовое государство. – Санкт-Петербург: Пневма, 2010. – 200 с.

⁴ Бьюкенен Джеймс М. Сочинения. – Москва: Таурус Альфа, 1997. – Т. 1. – 560 с.

⁵ Соловьев В. Философское начало цельного знания. – Минск: Харвест, 1999. – 912 с.

Третье – это оптимизированный уровень «живого» и «неживого» знания, воспроизведенного и используемого в рамках интеллектуальной фирмы в условиях масштабной и системной цифровой трансформации экономики [7]. Популяция интеллектуальных фирм должна сохранить себя в рамках безусловного преимущества человеческого обмена-общения и обмена деятельностью, в рамках которых только и может ускоренно воспроизводиться новое неявное знание как когнитивное основание любого прогресса и радикальных инноваций. Фирма сама воссоздает свой собственный корпоративный интеллект как эндогенный механизм высокоеффективной рефлексии окружающего мира, а также как системный инструмент его созидающего преобразования. В связи с этим *генеральной задачей корпоративного интеллекта является «космысление (придание смысла отдельным компонентам) ее структуры и деятельности как «системы систем» – собрания разномасштабных социальных, организационных, технических и институциональных систем. Интеллект идентифицирует такие системы внутри, в окружении и на границе фирмы, определяет их формы, содержание, взаимодействия и другие особенности, включая местоположение и динамику в пространстве и во времени»* [5, с. 80].

Четвертое – это имманентное качественное единство интеллектуальной фирмы неуклонное стремление к самообучению, ставшее специфическим невещественным активом и, возможно, дополнительным фактором доходности⁶. Таким образом, интеллектуальная фирма есть самообучающаяся фирма, обеспечивающая корпоративное интеллектуальное производство собственными знаниями и новыми творчески-трудовыми компетенциями. Здесь также важно *институционально обеспечить безусловный приоритет формам и способам непосредственного, именно живого развивающего обмена-общения и обмена деятельностью, в рамках которых, конечно же, всегда будет иметь место наставничество, поскольку иных форм воплощения неявного знания в системе субъект-субъектных отношений попросту не существует*⁷. Таким образом, интеллектуальная фирма вполне может быть весьма эффективным партнером в системе ГЧП именно в направлении и формате расширенного воспроизводства новых объектов интеллектуальной собственности. Планируемые к созданию и/или совершенствованию соответствующие институты призваны обеспечить взаимодействие, прежде всего, таких фирм с другим партнером в лице представителей государства.

В-третьих, предполагаемый к созданию институциональный механизм ГЧП в сфере воспроизведения инноваций призван максимально нейтрализовать существующее и ожидаемое в будущем негативное влияние традиционных, а также новых вызовов и угроз, чтобы минимизировать риски участия партнеров в ГЧП. Здесь, как известно, речь идет о трех формах рисков: а) совместные риски для государства и бизнеса; б) риски только для государства, происходящие от определенного поведения частных партнеров; в) риски для частных партнеров, источником которых является государство. Очевидно, что для обеспечения высокой эффективности ГЧП требуется *масштабная институциональная трансформация* в сфере профилактики всех видов вызовов и угроз данному партнерству; причем априори важно исходить из того, что внутренние вызовы и угрозы могут быть гораздо более опасными, чем вызовы и угрозы внешние [8].

В-четвертых, инновационные институты в сфере современных форм ГЧП призваны обеспечить расширенное воспроизводство инноваций, прежде всего, в отраслях и сферах, значимых не только для обеспечения технологического суверенитета страны, но и в целом для повышения уровня ее мобилизационной готовности как в экономическом, так и в цивилизационном смысле. Предполагаемая институциональная трансформация должна обеспечить безусловный приоритет ГЧП в создании объектов промышленной интеллектуальной собственности, включая весь перечень наукоемких отраслей, а также в сфере транспортной, производственной и социальной инфраструктуры, без чего невозможно обеспечить резкое сокращение трансакционных, трансформационных и транспортных издержек [9]. Сложность решения данной задачи состоит в необходимости преодолеть *ментальную модель рентоориентированного поведения*, нацеливающего хозяйственных агентов на воспроизводство экономических симуляков, которые отнюдь не связаны с экономическим созиданием и действительным общественным прогрессом.

⁶ Андриссен Д., Тиссен Р. Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 304 с.

⁷ Полани М. Личностное знание. – Москва: RUGRAM, 2013. – 342 с.

В-пятых, новые институты в сфере ГЧП должны обеспечить справедливый воспроизводственный результат, который должен четко и прозрачно фиксировать права и правомочия собственников восоздаваемых инноваций, в том числе в форме объектов интеллектуальной собственности [10]. Очевидно, что общий мотивационный капитал в системе рассматриваемого партнерства государства и бизнеса будет укрепляться лишь в том случае, если институциональная система сможет обеспечить реальность творчески-трудового присвоения интеллектуальных продуктов. Другими словами, собственником результатов интеллектуального производства должен быть тот субъект, который создал конкретный продукт; государство, хотя и существенно способствовало обеспечению высокой эффективности всего воспроизводственного цикла, едва ли должно всецело претендовать на то, что создано энергией, знаниями и компетенциями представителей бизнеса. Теперь резонно предложить примерный вариант общей модели институционального механизма, призванного обеспечить расширенное воспроизводство инноваций в рамках партнерства государства и бизнеса.

Модель институционального механизма ГЧП в сфере воспроизводства инноваций

Примерная форма институционального механизма государственно-частного партнерства в сфере воспроизводства инноваций, включая объекты интеллектуальной собственности, показана в таблице 2.

Таблица 2 – Примерный институциональный механизм ГЧП в сфере воспроизводства инноваций⁸

Ключевые элементы механизма	Институциональные формы предполагаемого к созданию и развитию механизма ГЧП
Формирование мотивации к началу работы институционального механизма	Внесение изменений в действующие «правила о правилах»: конституирование базовых форм собственности: личной, частной и общей (общественной)
	Конкретизация действующих «правил игры» в сфере защиты прав личной и частной собственности; обеспечение положительной динамики соответствующего индекса
	Выбор и институционализация политической элитой страны новой точки бифуркации, означающий трансфер от монетарной формы либерализма к его созидающей модели
	Формирование институтов, обеспечивающих профилактику бюрократической власти-собственности как функции демонополизации современного государства
	Институционализация форм последовательного выравнивания региональных уровней социально-экономического развития страны с учетом требований «умной специализации» человеческих капиталов регионов
	Создание тестовых институтов, регулирующих и координирующих партнерские отношения в сфере ГЧП в наиболее развитых, наукоемких секторах экономики
	Институционализация качественного обновления культурно-научно-образовательного сектора регионального и национального хозяйства, обеспечивающего расширенное воспроизводство инновационного человеческого капитала
Развитие интеллектуальных фирм как ключевого субъекта ГЧП	Разработка специальной программы масштабных инвестиций в формирование и развитие институционального доверия в стране при одновременном укреплении институтов гражданского общества и др.
	Институционализация, в рамках известных элементов системной парадигмы, общей модели интеллектуальной фирмы как <i>процессора</i> новых знаний и производителя масштабных инноваций; вариантом такой институционализации может стать «Закон об интеллектуальном предприятии»
	Разработка эксклюзивных и/или инклузивных институциональных форм, определяющих содержание и логику развития интеллектуальных фирм как самообучающихся организаций
	Институционализация безусловного приоритета «живого» знания, по отношению к «неживому» новому знанию, инкапсулированному в рамках искусственного интеллекта (ИИ) и других цифровых форм
	Разработка параметров и показателей интеллектуального производства, которых фирма должна достичь в рамках кратко-, средне- и долгосрочной перспективы своей деятельности в данном секторе экономики

⁸ Составлено авторами.

Развитие интеллектуальных фирм как ключевого субъекта ГЧП	Формирование корпоративного менталитета и соответствующей ценностно-смысловой модели, обеспечивающей безусловный приоритет развивающего обмена-общения и обмена деятельностью, относительно иных, в том числе виртуальных форм внутрифирменного общения и взаимодействия
	Создание и развитие таких корпоративных социокультурных ценностей, как дух творчества и инновационности, созидательности и ответственности, креативно-интеллектуальной экологии и пассионарности
	Институционализация корпоративных инвестиций в создание и развитие межличностного, внутрифирменного и межфирменного доверия
	Создание транспарентной системы корпоративных поощрительных и стимулирующих мер, обеспечивающих высокий творчески-трудовой тонус сотрудников, а также усиливающих их мотивацию к созданию новых интеллектуальных благ
	Утвержденный корпоративным сообществом и постоянно расширяющийся перечень невещественных интеллектуальных активов, к обладанию которыми неуклонно стремится данная интеллектуальная фирма (высокий уровень деловой репутации, пассионарный стиль управления и др.)
Нейтрализация внешних вызовов и угроз ГЧП	Разработка новой версии «Закона о государственно-частном партнерстве», предусматривающей релевантные аспекты обеспечения защиты участников ГЧП от новых вызовов и угроз; в связи с этим резонной была бы версия «Закона о ГЧП в сфере интеллектуального производства в условиях нарастания сложности»
	Институционализация новой, именно воспроизводственной модели монетарной и валютной политики, обеспечивающей трансфер от экономики спроса в сторону экономики предложения
	Система законодательных мер, обеспечивающих укрепление цивилизационной, региональной и творчески-трудовой идентичности собственников человеческого капитала (основанием таких мер является реальная защита трудовых прав и политических свобод представителей производительных классов общества)
	Институционализация новых профилактических мер в сфере обеспечения макроэкономической и региональной стабильности отечественного хозяйства, включая возможность ценового регулирования товаров неэластичного спроса
	Формирование системы институтов, означающих реформирование культурно-научно-образовательного сектора экономики, обеспечивающего ГЧП человеческим капиталом определенного качества
	Разработка системы стимулов и преференций для отраслей и предприятий, ускоренно реализующих достижения и требования шестого технологического уклада, а также технологий ИИ
	Институционализация социально-экономической политики, направленной на повышение уровня и качества жизни домохозяйств, а также призванной обеспечить высокий уровень национального и регионального оптимизма в стране
	Систематизация и обеспечение целостности мер, обеспечивающих высокоэффективную профилактику конфликтов интересов (коррупционные отношения) в отечественном хозяйстве и государстве
	Качественное обновление институтов, регулирующих и координирующих процесс развития в экономике малого и среднего предпринимательства; возможно, необходим «Закон о привлечении малых и средних предприятий в ГЧП»
	Институционализация увеличения нормы накопления в структуре ВВП, как минимум, до 28–30-процентного уровня при одновременной нацеленности на ускоренное развитие научноемкого сектора экономики и др.
Профилактика вызовов и угроз со стороны государства	Фиксация неизменности условий ГЧП в случае смены политической власти в стране с возможной «заморозкой» программ производства интеллектуальных и других, в том числе общественных, благ
	Введение норм и правил контроля со стороны общества, а также уполномоченных контрольных структур государства над деятельностью представителей публичной власти в сфере ГЧП
	Создание цифровых, транспарентных форм контроля над деятельностью государства в сфере ГЧП с целью профилактики рентоориентированного поведения чиновников
	Институционализация четкой зависимости доходного статуса представителей государства в ГЧП от реальных результатов воспроизводства инноваций
	Фиксация количества участников в ГЧП со стороны государства при характеристике уровня их опыта, знаний, организаторских способностей, а также творчески-трудовых и управлеченческих компетенций

Профилактика вызовов и угроз со стороны государства	Институционализация невозможности заключения соглашения о ГЧП в условиях превышения бюджетного дефицита и государственного долга определенных уровней, а также в случае нарушения действующего (на данный момент) в экономике бюджетного правила
	Введение новых правил в систему институционального предпринимательства государства, обязывающего учитывать инклузивные институты со стороны частных партнеров ГЧП
	Институциональный запрет изменения содержания соглашения о ГЧП, если данные изменения понижают правовой и доходный статус частного партнера
	Разработка положений, обязывающих государство всегда согласовывать свои решения и действия с партнером-частником, если они прямо либо непосредственно связаны с теми или иными положениями соглашения о ГЧП
	Институционализация гарантий возмещения частному партнеру убытков, если форс-мажорные обстоятельства привели к срыву соглашения не по вине данного партнера
Профилактика вызовов и угроз со стороны частных партнеров	Нормы и правила, разрешающие частному партнеру приостановить действие соглашения о ГЧП (с полной компенсацией текущих и возможных потерь), если представители государства не выполняют своих обязательств по партнерству и др.
	Институционализация более тщательной проверки уровня компетентности частных партнеров к участию в ГЧП по созданию объектов интеллектуальной собственности
	Система норм и правил, четко оговаривающих потери и приобретения в результате смены собственника со стороны частного партнера
	Внесение изменений в «Закон о государственно-частном партнерстве» специальных положений, ужесточающих оппортунистическое поведение со стороны партнера-члена либо односторонний пересмотр условий ГЧП
	Четкая фиксация в ГЧП состава участников, а также официального уровня их творчески-трудовых и управленических компетенций
Обеспечение производственно-созидательной направленности ГЧП	Введение правил, не допускающих смену юрисдикции частным партнером в период реализации проекта ГЧП, а также запрещающих диверсификацию деятельности, если это негативно скажется на общем результате партнерства
	Реализация правил, в обязательном порядке фиксирующих кредитную и в целом экономическую историю частного партнера, чтобы избежать включения в ГЧП «фирм-однодневок» и др.
	Институционализация различных фискальных преференций частным предприятиям, участвующим в ГЧП в рамках программ промышленной политики, направленной на обеспечение технологического суверенитета страны
	Формирование условий для льготного кредитования предприятий, участвующих в ГЧП, направленном на повышение эффективности интеллектуального производства в сфере научноемкой промышленности, а также на реализацию масштабных инфраструктурных проектов
	Разработка фискальных и монетарных условий, препятствующих формированию ГЧП в сфере развития экономических симуляков
Справедливое распределение прав и правомочий собственности на конечный продукт	Институционализация механизмов ускоренного развития малого и среднего предпринимательства в венчурном секторе экономики как основы для ускоренного развития новых форм ГЧП в сфере воспроизводства инноваций
	Формирование корпоративного экономического менталитета творчески-трудового созидания, а также духа <i>созидательности</i> , вместо существующей ментальной модели «коротких денег» и воинствующего потребительства
	Разработать систему ускорения фискальных и монетарных льгот, а также других преференций для интеллектуальных фирм, обеспечивающих расширенное воспроизводство инноваций в форме объектов интеллектуальной собственности
	В проекте «Закона о ГЧП в сфере интеллектуального производства в условиях нарастания сложности» обязательным должен быть пункт, предусматривающий право собственности частного партнера на воссоздаваемые инновации в форме объектов интеллектуальной собственности в рамках ГЧП
	Возможный к разработке «Закон об интеллектуальной ренте», четко разграничающий права собственности на объекты интеллектуальной собственности, в том числе в условиях ГЧП
	Институционализация ответственности чиновников и представителей публичной власти в рамках ГЧП за нарушение прав интеллектуальной собственности частных партнеров на соответствующие объекты

Предложенный институциональный механизм, очевидно, весьма далек от совершенства и вполне может быть дополнен новыми структурными элементами, которые станут релевантными основами его постоянно меняющейся качественной целостности. Это тем более важно, что государственно-частное партнерство в сфере воспроизведения инноваций в форме объектов интеллектуальной собственности становится одним из существенных системных факторов повышения спроса на креативно-интеллектуальный капитал. При этом с учетом требований шестого технологического уклада, а также расширяющегося масштаба внедрения технологий искусственного интеллекта, резонно ожидать актуализацию и формирование новых видов не только ГЧП, но и частно-государственного, а также индивидуально-государственного партнерства (ЧГП и ИГП). Очевидно, что в современной экономике знаний всякое интеллектуальное производство имеет своим когнитивным основанием именно производство, прежде всего, *уникального неявного знания*, имеющего, как известно, индивидуалистическую природу. Этим и объясняется смещение *центра тяжести* в общей системе отношений между государством и бизнесом в сторону индивидуальных аспектов рассматриваемых взаимодействий.

Заключение

Таким образом, предполагаемая институциональная трансформация ГЧП в сфере создания и использования инноваций призвана обеспечить высокую эффективность всего релевантного воспроизводственного цикла. Как отмечалось, начало работы институционального механизма непосредственно определяется *качеством системы собственности*, что включает в себя, во-первых, конституирование ее базовых форм (личной, частной и общей) и, во-вторых, четкий и конкретный инфорсмент в сфере адресной защиты прав и правомочий интеллектуальной и иной собственности. Применительно к отечественной экономике, критически важным является преодоление ментальной модели, связанной с феноменом «государственной собственности»; существующее конституирование данной «формы» собственности является глубинным основанием развития бюрократической (по сути, частной) власти-собственности и, следовательно, низкой эффективности любого вида государственно-частного партнерства. В связи с этим ментальный «сдвиг» должен произойти от суррогата «государственной собственности» к реальному императиву становления *государственной формы общей собственности*, где онтологическим фундаментом в сфере присвоения общих благ является именно *общественная собственность*. Вне рамок такого научно-практического трансфера любые модели ГЧП априори обречены на низкую социально-экономическую эффективность. Это – главное.

Далее, совершенно очевидной является смена действующей неолиберальной модели отечественного хозяйственного развития, поскольку воинствующий монетаризм, как показала практика, не в состоянии обеспечить макроэкономическую стабильность и социально-экономическую устойчивость, без которых проекты ГЧП, особенно в сфере интеллектуального производства, также обречены на низкую эффективность. Очевидно, что модель нового либерализма, основанного на концепции бинарной личности, вполне может рассматриваться как *рабочая гипотеза* предполагаемых релевантных преобразований. Сказанное позволяет сделать весьма значимый для ГЧП и других форм взаимодействия государства и рынка вывод: критика неолиберального концепта отнюдь не означает отказа от либерализма как такового; критика монетарной формы либерализма с присущим ей воинствующим и потребительским индивидуализмом фиксирует лишь провал одной из моделей как такового либерального концепта. В связи с этим резонно полагать, что либерализм (истинный, хайековский⁹, основанный на органической целостности *свободы и необходимости*¹⁰) еще далеко не исчерпал своей созидательной мощи, которая вполне может быть использована в сфере качественного обновления партнерских форм отношений между государством и бизнесом.

Концепция *бинарной личности*, в рамках которой личность выступает одновременно как уникальный индивид и как член общества, находит свое *функциональное воплощение в качественной целостности интеллектуальной корпорации (фирмы)*, где личность как собственник уникальных знаний

⁹ Хайек Фридрих Август фон. Пагубная самонадеянность. – Москва: АСТ, 2023. – 288 с.

¹⁰ Булгаков С.Н. Философия хозяйства. – Москва: ТЕРРА-Книжный клуб, 2008. – 352 с.

и компетенций, созидательно самореализуется, однако с непременным учетом требований, присстекающих от той же самой личности, но уже как члена общества. С методологической точки зрения именно интеллектуальная фирма, как генератор и процессор, прежде всего, систем неявного знания, является аттрактором всех базовых форм собственности. Во-первых, каждый член корпоративного сообщества, как уникальный индивид, в результате творчески-трудовой деятельности осуществляет присвоение *личных благ*, что способствует расширенному воспроизведству его индивидуального человеческого капитала. Во-вторых, каждый член корпоративного сообщества, выступающий как член общества, формирует (посредством создания правового государства) социально ориентированный спрос на *общественные блага*, а также определяет общий ракурс общественного производства. В-третьих, каждый член корпоративного сообщества, выступающий как участник интеллектуальной фирмы, принимает непосредственное участие в создании конкретного корпоративного *частного блага*, являющегося объектом корпоративной частной собственности и отчуждаемого в процессе соответствующих рыночных трансакций. Важно отметить, что высокая эффективность функционирования интеллектуальной фирмы в сфере воспроизведения одноименных благ будет иметь место в том случае, если все названные формы собственности (личная, частная и общая) будут не только, как отмечалось, конституированы, но и надежно защищены.

При учете сказанного выше, а также с операциональной точки зрения следует полагать, что основное внимание в сфере современного развития ГЧП, призванного обеспечить расширенное воспроизведение инноваций, следует направить на решение следующих ключевых задач. Первое – это институционализация благоприятных макроэкономических условий для развития как таковых партнерских отношений между государством и бизнесом; здесь особое внимание следует уделить преодолению инфляции и обеспечению полной занятости при естественной норме безработицы. Второе – это институционализация профилактики и минимизации рисков, обусловленных множеством внешних и внутренних новых вызовов и угроз; решение данной задачи объективно предопределяет необходимость наиболее полного учета неэкономических условий и факторов, в том числе неформальных институтов. Третье – это институционализация справедливого распределения интеллектуальной ренты как интегрального результата расширенного воспроизведения инноваций, что призвано обеспечить требуемый уровень мотивации собственников креативно-интеллектуального капитала к высокоеффективной творчески-трудовой деятельности.

Список литературы

1. Белев С.Г., Векерле К.В., Соколов И.А. Факторы возникновения государственно-частного партнерства: эмпирический анализ // Вопросы экономики. – 2021. – № 7. – С. 107–122.
2. Савруков А.Н., Савруков Н.Т., Козловская Э.А. Оценка состояния и уровня развития проектов государственно-частного партнерства в субъектах РФ // Вопросы экономики. – 2018. – № 7. – С. 131–141.
3. Сенченя Г.И. Эффективное использование интеллектуальной собственности // Вопросы экономики. – 2019. – № 3. – С. 119–142.
4. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития. – Москва: Научная библиотека, 2021. – 746 с.
5. Клейнер Г.Б. Интеллектуальная теория фирмы // Вопросы экономики. – 2021. – № 1. – С. 73–98.
6. Макаров П.Ю. Интеллектуальный капитал в понятийно-категориальном аппарате экономической науки: критическое осмысление и систематизация // Вопросы экономики. – 2022. – № 4. – С. 5–26.
7. 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.
8. Ведев А.Л., Тузов К.А., Еремкин В.А. Высокие риски и слабые темпы роста экономики: макропрогноз для России на среднесрочную перспективу // Вопросы экономики. – 2024. – № 2. – С. 5–23.
9. Сенченя Г.И. Эффективное использование интеллектуальной собственности // Вопросы экономики. – 2019. – № 3. – С. 119–142.
10. Коломиец А.Г. Инновации и защита прав собственности в эпоху радикальных экономических трансформаций // Вопросы экономики. – 2018. – № 9. – С. 95–114.

References

1. *Belev S.G., Vekerle K.V., Sokolov I.A.* Faktory vozniknoveniya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: empiricheskij analiz // Voprosy ekonomiki. – 2021. – № 7. – S. 107–122.
2. *Savrukov A.N., Savrukov N.T., Kozlovskaya E.A.* Ocenka sostoyaniya i urovnya razvitiya proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sub»ektah RF // Voprosy ekonomiki. – 2018. – № 7. – S. 131–141.
3. *Senchenya G.I.* Effektivnoe ispol'zovanie intellektual'noj sobstvennosti // Voprosy ekonomiki. – 2019. – № 3. – S. 119–142.
4. *Klejner G.B.* Sistemnaya ekonomika: shagi razvitiya. – Moskva: Nauchnaya biblioteka, 2021. – 746 s.
5. *Klejner G.B.* Intellektual'naya teoriya firmy // Voprosy ekonomiki. – 2021. – № 1. – S. 73–98.
6. *Makarov P.Yu.* Intellektual'nyj kapital v ponyatijno-kategorial'nom apparete ekonomiceskoy nauki: kriticheskoe osmyslenie i sistematizaciya // Voprosy ekonomiki. – 2022. – № 4. – S. 5–26.
7. *Ruzhanskaya L.S., Kuzyk M.G., Simachev Yu.V., Fedyunina A.A.* Faktory primeneniya skvoznyh cifrovyh tekhnologij: vyzovy dlya rossijskikh proizvoditelej // Voprosy ekonomiki. – 2023. – № 9. – S. 5–29.
8. *Vedev A.L., Tuzov K.A., Eremkin V.A.* Vysokie riski i slabye tempy rosta ekonomiki: makroprognoz dlya Rossii na srednesrochnuyu perspektivu // Voprosy ekonomiki. – 2024. – № 2. – S. 5–23.
9. *Senchenya G.I.* Effektivnoe ispol'zovanie intellektual'noj sobstvennosti // Voprosy ekonomiki. – 2019. – № 3. – S. 119–142.
10. *Kolomiec A.G.* Innovacii i zashchita prav sobstvennosti v epohu radikal'nyh ekonomiceskikh transformacij // Voprosy ekonomiki. – 2018. – № 9. – S. 95–114.

Статья поступила в редакцию: 05.06.2025

Received: 05.06.2025

Статья принята к публикации: 06.06.2025

Accepted: 06.06.2025

ПЛАТФОРМЕННАЯ ЭКОНОМИКА В РОССИИ: ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ, ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ И ПРОГНОЗЫ РАЗВИТИЯ

Гаврилова Элеонора Николаевна¹,
канд. экон. наук, доцент,
e-mail: ENGavrilova@fa.ru

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

В статье рассматриваются ключевые аспекты становления и развития платформенной экономики в Российской Федерации. Проведен анализ основных драйверов роста цифровых платформ, выявлены институциональные барьеры, препятствующие их развитию. В статье рассмотрены экономические эффекты от развития платформенной экономики и изложены прогнозы дальнейшего развития. Исследование основано на анализе статистических данных, нормативно-правовых актов и научной литературы по теме. Особое внимание уделено принятому в 2025 году закону о платформенной экономике и его потенциальному влиянию на развитие отрасли. Методология исследования включает системный анализ, сравнительный анализ международного опыта и экспертные оценки. Результаты исследования показывают, что платформенная экономика становится значимым фактором экономического роста России, обеспечивая занятость для 10 млн человек и формируя около 5 % ВВП страны. Выявлена положительная динамика развития основных сегментов платформенной экономики: электронной торговли, транспортных услуг, финансовых технологий и трудовых платформ. Исследование демонстрирует необходимость комплексного подхода к регулированию платформенной экономики, учитывая баланс интересов всех участников рынка.

Ключевые слова: платформенная экономика, цифровые платформы, институциональное регулирование, цифровизация, маркетплейсы, экономическая политика, сетевые эффекты, национальная экономика

PLATFORM ECONOMY IN RUSSIA: DEVELOPMENT DRIVERS, INSTITUTIONAL BARRIERS, ECONOMIC EFFECTS AND DEVELOPMENT FORECASTS

Gavrilova E.N.¹,
candidate of economic sciences, associate professor,
e-mail: ENGavrilova@fa.ru

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

The article describes the key aspects of the formation and development of the platform economy in the Russian Federation. The analysis of the main drivers of digital platform growth is conducted, and the institutional barriers hindering their development are identified. The article considers the economic effects of the development of the platform economy and presents forecasts for further development. The study is based on the analysis of statistical data, regulations and scientific literature on the topic. Particular attention is paid to the law on the platform economy adopted in 2025 and its potential impact on the development of the industry. The research methodology includes a system analysis, a comparative analysis of international experience and expert assessments. The results of the study show that the platform economy is becoming a significant factor in Russia's economic growth, providing employment for 10 million people and accounting for about 5 % of the country's GDP. Positive dynamics in the development of the main segments of the platform economy are revealed: e-commerce, transport services, financial technologies and labor platforms. The study demonstrates the need for an integrated approach to regulating the platform economy, taking into account the balance of interests of all market participants.

Keywords: platform economy, digital platforms, institutional regulation, digitalization, marketplaces, economic policy, network effects, national economy

Введение

Платформенная экономика представляет собой новую парадигму социально-экономического развития, основанную на использовании цифровых платформ как посредников между различными группами пользователей. Согласно определению И.З. Гелисханова, Т.Н. Юдиной и А.В. Бабкина, цифровые платформы являются «онлайн-системами, предоставляющими комплексные типовые решения для взаимодействия между пользователями, включая коммерческие транзакции» [1]. Данное определение подчеркивает многосторонний характер платформенных бизнес-моделей и их роль в создании экосистем взаимодействия.

Теоретические основы платформенной экономики восходят к концепции многосторонних рынков, разработанной Жан-Шарлем Роше и Жаном Тиролем в начале 2000-х годов. Платформы функционируют как посредники, создающие ценность за счет сетевых эффектов и агрегации спроса и предложения. Ключевой особенностью платформенных рынков является наличие перекрестных сетевых эффектов, когда увеличение числа пользователей одной стороны рынка повышает полезность платформы для пользователей другой стороны¹.

В России платформенная экономика демонстрирует динамичный рост, охватывая различные сферы экономической деятельности: от электронной торговли и транспортных услуг до финансовых технологий и образования. По данным Высшей школы экономики, вклад цифровых платформ в ВВП России составляет от 2 до 5 %, а в платформенную занятость вовлечено до 16 % трудоспособного населения². Эти показатели свидетельствуют о стремительном росте отрасли и ее возрастающей роли в национальной экономике.

Российская платформенная экономика характеризуется рядом специфических особенностей. Во-первых, высокой концентрацией рынка: несколько крупных игроков (Wildberries, Ozon, Яндекс, Сбер) доминируют в своих сегментах. Во-вторых, активной ролью государства в развитии цифровых платформ через программу «Цифровая экономика» и создание государственных платформ услуг. В-третьих, быстрой адаптацией международных платформенных моделей к российским условиям и потребностям [2].

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Первый фактор связан с необходимостью комплексного анализа факторов развития платформенной экономики в России в условиях геополитических изменений и санкционного давления. Второй фактор определяется потребностью в разработке эффективных механизмов регулирования в условиях принятия специального законодательства. Третий фактор обусловлен необходимостью изучения влияния платформенной экономики на традиционные отрасли и трансформацию рынка труда.

Цель исследования заключается в комплексном анализе состояния и перспектив развития платформенной экономики в России, выявлении ключевых драйверов роста, институциональных барьеров и оценке эффективности регулятивных мер.

Задачи исследования включают:

1. Анализ основных драйверов развития платформенной экономики в России.
2. Выявление институциональных барьеров, препятствующих росту отрасли.
3. Оценка влияния нового законодательства на развитие платформенной экономики.
4. Прогнозирование перспектив развития отрасли до 2030 года.
5. Разработка рекомендаций по совершенствованию государственной политики.

1. Драйверы развития платформенной экономики в России

Цифровизация российской экономики стала ключевым драйвером развития платформенных решений. Реализация национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», принятой в 2017 году, способствовала созданию необходимой технологической инфраструктуры и нормативной

¹ Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. – 2003. – Vol. 1, No. 4. – P. 990–1029.

² Как платформы стали фундаментом новой экономики // РБК Отрасли. 2024. – URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/666184909a794797dcc32d74> (дата обращения: 13.08.2025). – Текст: электронный.

базы для развития цифровых платформ. Программа предусматривает инвестиции в размере 1,8 трлн рублей до 2030 года, значительная часть которых направлена на развитие платформенных решений³.

Ключевыми элементами цифровой инфраструктуры, способствующими развитию платформенной экономики, являются:

- развитие широкополосного интернета и сетей 5G;
- создание единой системы идентификации и аутентификации (ЕСИА);
- развитие облачных технологий и центров обработки данных;
- внедрение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения;
- развитие системы электронных платежей и цифровых финансовых услуг⁴.

Драйверы развития платформенной экономики в России изложены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные драйверы развития платформенной экономики в России за 2020–2024 гг.⁵

Драйвер	Показатель	2020	2022	2024	Темп роста (%)
Интернет-проникновение	Доля пользователей (%)	85.0	89.1	92.3	8.6
Мобильная коммерция	Доля в e-commerce (%)	45.2	58.7	67.1	48.5
Безналичные платежи	Доля транзакций (%)	73.8	82.4	87.9	19.1
Цифровые навыки населения	Индекс (0–100)	54.2	61.8	68.7	26.8
Широкополосный интернет	Покрытие населения (%)	78.5	84.2	89.6	14.1
Облачные технологии	Использование бизнесом (%)	23.1	31.7	42.8	85.3

Особую роль в развитии платформенной экономики играет концепция «Государство как платформа» (Government as a Platform), активно продвигаемая российским правительством. Данная концепция предполагает создание единой цифровой среды для взаимодействия граждан, бизнеса и государства на основе платформенных принципов. Реализация этой концепции способствует формированию экосистемного подхода к цифровизации и стандартизации технологических решений [3].

Нельзя не отметить изменение потребительского поведения за последние годы. Пандемия COVID-19 существенно ускорила принятие цифровых технологий российскими потребителями. Согласно исследованиям McKinsey, доля россиян, регулярно использующих цифровые платформы для покупок, выросла с 34 % в 2019 году до 67 % в 2024 году⁶. Этот рост обусловлен несколькими факторами:

1. Изменение покупательских привычек:

- рост популярности онлайн-шопинга: доля интернет-торговли в общем обороте розничной торговли выросла с 7,8 % в 2020 году до 13,2 % в 2024 году;
- увеличение частоты онлайн-покупок: средний российский пользователь совершает 24 покупки в год против 16 в 2020 году;
- расширение географии покупок: жители малых городов и сельской местности активно используют маркетплейсы для доступа к широкому ассортименту товаров.

2. Изменение предпочтений в услугах:

- рост популярности сервисов доставки еды: рынок вырос в 2,5 раза за период 2020–2024 годов;
- увеличение использования транспортных платформ: количество поездок на такси через приложения выросло на 78 %;
- развитие платформ бронирования: доля онлайн-бронирований в туристической отрасли достигла 65 %⁷.

3. Демографические особенности: исследования показывают значительные различия в использовании платформенных сервисов между различными возрастными группами. Молодые пользователи

³ Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президентом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7).

⁴ Платформенная экономика: от принципов работы до нового закона в России // Энциклопедия «Секрет фирмы». – 2024. – URL: <https://secretmag.ru/enciklopediya/platformennaya-ekonomika.htm> (дата обращения: 13.08.2025). – Текст: электронный.

⁵ Составлено автором на основе данных Росстата и исследований НИУ ВШЭ.

⁶ Digital Economy Report 2024: Russia // McKinsey & Company. – Moscow, 2024. – 78 р.

⁷ Платформенная экономика: что это, принципы, способы регулирования // Тинькофф Журнал. – 2025. – URL: <https://t-j.ru/ozon-i-zakon/> (дата обращения: 13.08.2025). – Текст: электронный.

(18–35 лет) демонстрируют наиболее высокий уровень вовлеченности в платформенную экономику, в то время как пользователи старше 55 лет показывают растущий, но все еще ограниченный уровень участия [4].

Следующим драйвером является развитие финансовых технологий. Развитие системы быстрых платежей (СБП), внедрение цифрового рубля и рост популярности финтех-решений создали благоприятную среду для функционирования платформенных бизнес-моделей. СБП, запущенная Банком России в 2019 году, стала критически важной инфраструктурой для платформенной экономики, обеспечивая мгновенные переводы между участниками платформ.

Объем переводов через систему быстрых платежей СБП вырос с 1,2 трлн рублей в 2020 году до 15,8 трлн рублей в 2024 году. Количество операций увеличилось с 0,5 млрд до 8,7 млрд за тот же период. Комиссия для физических лиц составляет 0 %, что стимулирует использование платформенных сервисов.

Развитие эквайринга привело к тому, что доля безналичных платежей в розничной торговле достигла 87,9 % в 2024 году. Количество торговых точек, принимающих безналичную оплату, выросло до 2,1 млн. Средний размер комиссии за эквайринг снизился с 2,1 до 1,4 % [5].

На рисунке 1 отражено изменение основных показателей платформенной экономики в России.

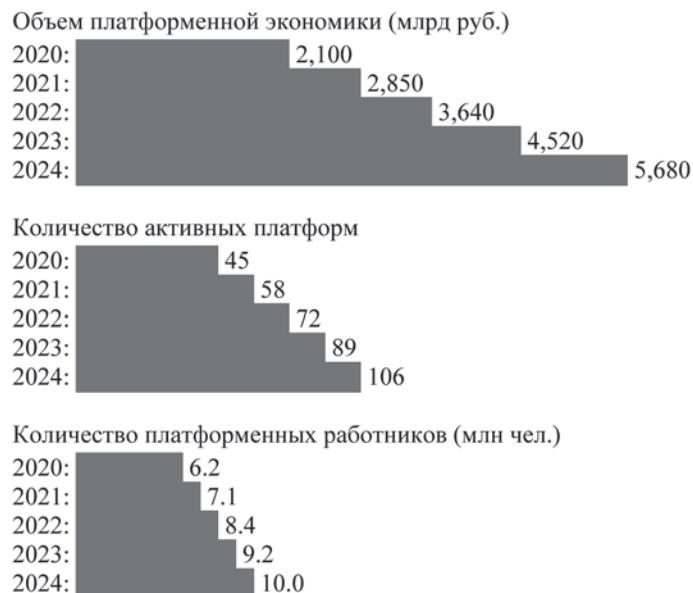


Рисунок 1 – Динамика развития ключевых показателей платформенной экономики России (2020–2024 гг.) [5]

Технологическая инфраструктура является критически важным фактором развития платформенной экономики. В России наблюдается значительный прогресс в развитии ключевых технологических компонентов:

Облачные технологии: российский рынок облачных услуг демонстрирует устойчивый рост, что создает основу для масштабирования платформенных решений. Ведущие российские облачные провайдеры (Яндекс.Облако, VK Cloud Solutions, SberCloud) предлагают специализированные решения для платформенных бизнесов.

Искусственный интеллект и машинное обучение: внедрение ИИ-технологий в платформенные решения позволяет повысить эффективность алгоритмов рекомендаций, персонализации и автоматизации процессов. Российские платформы активно инвестируют в разработку собственных ИИ-решений.

Мобильные технологии: высокий уровень проникновения смартфонов (89 % населения) и развитие мобильного интернета создают основу для мобильно-ориентированных платформенных сервисов.

Реализация концепции «Государство как платформа», о которой упоминалось выше, и создание единых цифровых платформ государственных услуг способствовали формированию экосистемного

подхода к развитию платформенной экономики. Государственная поддержка проявляется в нескольких направлениях:

- нормативное регулирование: создание «регулятивных песочниц» для тестирования инновационных финтех-решений, упрощение процедур лицензирования для ИТ-компаний, развитие законодательства в области защиты персональных данных и кибербезопасности;
- финансовая поддержка: государственные программы поддержки ИТ-отрасли с общим объемом финансирования 120 млрд рублей на период 2021–2024 годов, льготное налогообложение для ИТ-компаний (налог на прибыль 0 % до 2024 года), государственные закупки ИТ-решений у российских компаний;
- инфраструктурные проекты: создание технопарков и особых экономических зон для ИТ-компаний, развитие образовательных программ в области цифровых технологий, поддержка экспорта российских ИТ-решений.

Важно отметить, что развитию платформенной экономики в России способствуют также демографические факторы: высокий уровень урбанизации (74 % населения проживает в городах), рост доли экономически активного населения с высшим образованием, увеличение числа самозанятых граждан (с 0,3 млн в 2019 году до 7,8 млн в 2024 году) и изменение структуры потребления: рост доли услуг в структуре потребления домохозяйств, увеличение расходов на цифровые продукты и сервисы, развитие культуры совместного потребления (*sharing economy*).

2. Институциональные барьеры развития

В развитии платформенной экономики присутствуют различного рода барьеры. Рассмотрим пробелы в законодательном регулировании (до 2025 года) (таблица 2). До принятия специального закона о платформенной экономике в 2025 году российское законодательство не содержало четких определений и правил функционирования цифровых платформ. Это создавало правовую неопределенность и препятствовало развитию отрасли. Основные проблемы включали:

- отсутствие единой терминологии: различные нормативные акты использовали разные определения для цифровых платформ, что создавало путаницу в правоприменении. Например, налоговое законодательство оперировало понятием «цифровая платформа» в контексте НДС, антимонопольное законодательство использовало термин «цифровая экосистема», а трудовое законодательство не содержало специальных норм для платформенной занятости;
- неопределенность правового статуса: платформы могли квалифицироваться как посредники, продавцы, организаторы торговли или информационные ресурсы в зависимости от конкретной ситуации. Эта неопределенность создавала риски для бизнеса и затрудняла планирование развития;
- пробелы в регулировании данных: отсутствие специальных норм для обработки и использования больших данных, которые являются основой платформенных бизнес-моделей. Существующее законодательство о персональных данных не учитывало специфику платформенной экономики.

Таблица 2 – Основные институциональные барьеры платформенной экономики (до 2025 года)⁸

Барьер	Описание проблемы	Влияние на развитие	Затронутые сферы
Отсутствие четкого правового статуса	Неопределенность правового положения платформ	Высокое	Все сферы
Налоговые неясности	Сложности в определении налоговых обязательств	Высокое	Финансы, учет
Защита прав потребителей	Недостаточная защита прав пользователей	Среднее	B2C платформы
Антимонопольное регулирование	Отсутствие специальных норм для платформ	Среднее	Крупные платформы

⁸ Составлено автором.

Защита персональных данных	Неадекватность существующих норм	Высокое	Все платформы
Трудовые отношения	Неопределенность статуса платформенных работников	Высокое	Трудовые платформы
Валютное регулирование	Ограничения для международных операций	Среднее	Экспортные платформы
Техническое регулирование	Отсутствие стандартов для платформенных решений	Низкое	Технические платформы

Следующие барьеры в развитии платформенной экономики – проблемы налогообложения. Отсутствие специальных норм налогообложения платформенной деятельности создавало сложности как для самих платформ, так и для их партнеров. Основные проблемы включали:

- НДС при электронной торговле: сложности в определении места реализации товаров при продажах через маркетплейсы, проблемы с зачетом НДС при возвратах товаров, неопределенность в вопросах НДС при трансграничных операциях;
- налогообложение доходов самозанятых: до введения статуса самозанятого многие участники платформенной экономики работали в «серой зоне», что создавало риски как для работников, так и для платформ;
- налогообложение данных: отсутствие четких правил оценки и налогообложения данных как актива платформенных компаний;
- трансферное ценообразование: сложности в применении правил трансферного ценообразования для платформенных транзакций, особенно при международных операциях.

Нельзя не учесть вызовы антимонопольного регулирования для развития платформенной экономики. Специфика платформенных рынков, характеризующихся сетевыми эффектами и склонностью к монополизации, требовала разработки новых подходов к антимонопольному регулированию. Традиционные подходы к определению доминирующего положения и злоупотребления им не учитывали специфику платформенных рынков. Например, низкие цены или бесплатные сервисы могли рассматриваться как добросовестная конкуренция, в то время как они могли быть элементом стратегии вытеснения конкурентов. Глобальный характер многих платформ создавал сложности в применении национального антимонопольного законодательства.

Стоит обратить внимание и на то, что рост платформенной занятости поставил вопрос о необходимости пересмотра традиционных подходов к регулированию трудовых отношений и социальной защите работников:

- статус платформенных работников: основная проблема заключалась в определении правового статуса лиц, работающих через платформы. Они не являлись наемными работниками в традиционном понимании, но и не были полноценными предпринимателями;
- социальные гарантии: отсутствие социальных гарантий (больничные, отпуска, пенсионные накопления) для платформенных работников создавало социальные риски;
- условия труда: сложности в контроле условий труда и обеспечении безопасности для работников платформенной экономики;
- коллективные трудовые права: невозможность создания традиционных профсоюзов для защиты интересов платформенных работников.

Еще одним важным барьером в развитии платформенной экономики в России являлись проблемы защиты персональных данных. Платформенные бизнес-модели основаны на сборе, обработке и использовании больших объемов персональных данных, что создавало особые вызовы для их защиты:

- объем и характер данных: платформы собирают значительно больше данных, чем традиционные компании, включая поведенческие данные, геолокацию, предпочтения пользователей;
- трансграничная передача данных: многие платформы передают данные за пределы России, что требует соблюдения специальных требований законодательства о персональных данных;
- согласие на обработку: сложности в получении осознанного согласия пользователей на обработку данных в условиях сложных платформенных экосистем;

– технологические вызовы: использование алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта создает новые риски для приватности пользователей.

Кардинальные изменения произошли с принятием Закона о платформенной экономике (таблица 3). Принятый в июле 2025 года Федеральный закон «О платформенной экономике в Российской Федерации» (далее – Закон) стал важным шагом в создании комплексной правовой основы для развития отрасли. Закон был разработан Минэкономразвития России в рамках поручения Правительства РФ и прошел широкое общественное обсуждение.

Таблица 3 – Ключевые положения Федерального закона «О платформенной экономике в Российской Федерации»⁹

Аспект регулирования	Основные требования	Срок внедрения	Санкции за нарушение
Определение платформы	Четкие критерии отнесения к платформам	С момента принятия	Штраф 100–500 тыс. руб.
Права и обязанности операторов	Требования к прозрачности условий	6 месяцев	Штраф 1–5 млн руб.
Защита партнеров	Уведомление об изменениях за 45 дней	3 месяца	Штраф 500 тыс. – 2 млн руб.
Налоговые обязательства	Специальные режимы отчетности	12 месяцев	Налоговые санкции
Ответственность	Механизмы разрешения споров	6 месяцев	Штраф 2–10 млн руб.
Защита данных	Усиленные требования к обработке	9 месяцев	Штраф 5–20 млн руб.

Закон впервые на законодательном уровне закрепил определения основных понятий платформенной экономики: цифровая платформа, оператор платформы, партнер платформы, пользователь платформы; классификацию платформ и требования к операторам платформ. В целях защиты прав партнеров Закон устанавливает специальные гарантии для партнеров платформ: запрет на дискриминацию и необоснованные ограничения, право на получение объяснений при блокировке или ограничении доступа, возможность досрочного расторжения договора при существенном изменении условий, компенсация убытков при неправомерных действиях оператора.

Закон вводит специальные налоговые режимы для платформенной экономики (таблица 4).

Таблица 4 – Налоговые нововведения для платформенной экономики¹⁰

Тип налога	Изменения	Применение	Эффект для бизнеса
НДС	Институт налогового агента	Маркетплейсы	Упрощение администрирования
Подоходный	Автоматическая отчетность	Все платформы	Повышение прозрачности
Социальные взносы	Добровольное страхование	Самозанятые	Расширение социальных гарантий
Налог на прибыль	Льготы для ИТ	Технологические платформы	Стимулирование развития

Следующим важным моментом является то, что Закон содержит специальные нормы антимонопольного регулирования, учитывающие специфику платформенных рынков: учет сетевых эффектов при определении рыночной власти, анализ контроля над данными как фактора доминирования, оценка барьеров переключения пользователей между платформами, рассмотрение экосистемного эффекта при анализе концентрации.

Закон устанавливает усиленные требования к защите персональных данных, поскольку в данном направлении тоже было много спорных ситуаций.

Важно отметить, что при разработке российского законодательства учитывался международный опыт регулирования платформенной экономики.

⁹ Составлено автором на основе анализа текста закона: Федеральный закон от 31.07.2025 № 248-ФЗ «О платформенной экономике в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 31. – Ст. 5247.

¹⁰ Составлено автором.

3. Экономические эффекты и прогнозы развития

Платформенная экономика России демонстрирует впечатляющие показатели роста и становится все более значимым сектором национальной экономики. По состоянию на 2024 год отрасль характеризуется следующими ключевыми показателями:

- общий объем платформенной экономики составляет 5,68 трлн рублей (4,8 % ВВП);
- обеспечивает занятость для 10 млн человек (14,2 % трудоспособного населения);
- привлекает до 40 % всех инвестиций в IT-сектор (около 280 млрд рублей в год);
- генерирует налоговые поступления в объеме 420 млрд рублей ежегодно¹¹.

Структура платформенной экономики по секторам отражена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура российской платформенной экономики по секторам (2024 г.)¹²

Сектор	Объем (млрд руб.)	Доля (%)	Темп роста (%)	Занятость (млн чел.)
Электронная торговля	2,840	50.0	28.5	4.2
Финансовые услуги	1,136	20.0	22.3	1.1
Транспорт и логистика	852	15.0	35.7	2.8
Образование	341	6.0	18.9	0.7
Здравоохранение	227	4.0	41.2	0.4
Другие	284	5.0	25.1	0.8
Итого	5,680	100.0	27.8	10.0

Развитие платформенной экономики оказывает трансформационное воздействие на традиционные отрасли: розничная торговля, транспорт, финансовые услуги, недвижимость. Платформенная экономика способствует сокращению региональных различий и обеспечивает более равномерное экономическое развитие. Эффекты для регионов: обеспечение доступа к широкому ассортименту товаров и услуг в отдаленных регионах, создание новых возможностей заработка для жителей малых городов, развитие цифровых компетенций населения, стимулирование развития логистической инфраструктуры.

Развитие платформенной экономики оказывает значительное влияние на социальную сферу: создаются новые формы занятости и источников дохода, повышается гибкость трудовых отношений, развиваются удаленная работа и фриланс, снижаются региональные различия в доступе к работе¹³.

На основе анализа текущих трендов и факторов развития можно составить следующий прогноз развития платформенной экономики России [6] (таблица 6).

Базовый сценарий (вероятность 60 %): предполагает сохранение текущих темпов роста с некоторым замедлением по мере взросления рынка. Ключевые предпосылки:

- стабильная макроэкономическая ситуация;
- эффективная реализация нового законодательства;
- сохранение государственной поддержки IT-отрасли;
- постепенное снятие внешних ограничений.

Оптимистичный сценарий (вероятность 25 %): предполагает ускоренное развитие за счет технологических прорывов и активной государственной поддержки. Ключевые факторы:

- массовое внедрение технологий ИИ и IoT;
- создание национальных чемпионов в платформенной экономике;
- успешная экспансия российских платформ на международные рынки;
- существенное улучшение инвестиционного климата.

Пессимистичный сценарий (вероятность 15 %): предполагает замедление развития из-за внешних и внутренних ограничений:

¹¹ Такси и доставка: как платформенная экономика изменила рынок труда // НИУ ВШЭ. – 2024. – URL: <https://www.hse.ru/news/expertise/472866195.html> (дата обращения: 13.08.2025). – Текст: электронный.

¹² Составлено автором на основе данных НИУ ВШЭ и отраслевых ассоциаций.

¹³ 4 задачи по построению платформенной экономики в России на 2025 год // CNews. – 2025. – URL: https://www.cnews.ru/articles/2025-01-20_4_zadachi_po_postroeniyu_platformennoj (дата обращения: 13.08.2025). – Текст: электронный.

- усиление санкционного давления на ИТ-сектор;
- чрезмерное государственное регулирование;
- недостаток квалифицированных кадров;
- технологическое отставание от мировых лидеров.

Таблица 6 – Прогноз развития платформенной экономики России до 2030 года¹⁴

Показатель	2024	Базовый 2027	Базовый 2030	Оптимист. 2030	Пессимист. 2030
Объем рынка (млрд руб.)	5,680	9,450	15,200	22,800	11,400
Доля в ВВП (%)	4.8	6.2	8.1	11.8	6.2
CAGR 2024–2030 (%)	–	–	17.8	25.3	12.4
Количество занятых (млн чел.)	10.0	13.5	18.2	24.6	14.8
Доля в общей занятости (%)	14.2	19.1	25.7	34.7	20.9
Число активных платформ	106	165	240	350	180
Экспорт ИТ-услуг (млрд долл.)	8.5	15.2	28.4	45.7	12.8

Анализ международной конкурентоспособности российской платформенной экономики показывает следующие результаты:

Сильные стороны:

- высокий уровень ИТ-образования населения;
- развитая математическая школа и традиции программирования;
- большой внутренний рынок;
- относительно низкие затраты на разработку;
- государственная поддержка отрасли.

Слабые стороны:

- ограниченный доступ к глобальным рынкам;
- зависимость от импортных технологий;
- недостаток венчурного капитала;
- языковые барьеры для международной экспансии;
- негативное восприятие «российского бренда» на некоторых рынках.

Возможности:

- развитие сотрудничества со странами БРИКС и ЕАЭС;
- создание технологических альянсов с дружественными странами;
- развитие собственных технологических стандартов;
- экспорт ИТ-решений в развивающиеся страны [7].

На основе проведенного анализа можно сформулировать следующие рекомендации по развитию платформенной экономики в России:

1. Совершенствование нормативного регулирования: регулярный мониторинг эффективности принятого законодательства, адаптация регулирования к появлению новых типов платформ, гармонизация российского законодательства с международными стандартами.

2. Развитие технологической инфраструктуры: ускорение развертывания сетей 5G, создание национальной облачной инфраструктуры, развитие центров обработки данных, поддержка исследований в области критических технологий (ИИ, квантовые вычисления) [8].

3. Развитие человеческого капитала: масштабирование программ переподготовки кадров для цифровой экономики, развитие системы непрерывного образования в ИТ-сфере, поддержка программ привлечения ИТ-специалистов из-за рубежа, стимулирование развития ИТ-образования в регионах.

4. Реализация мер поддержки платформенных компаний: создание специализированных венчурных фондов для платформенных стартапов, расширение программ льготного кредитования ИТ-компаний, развитие технопарков и ИТ-кластеров, поддержка создания испытательных полигонов для новых технологий.

¹⁴ Составлено автором на основе экспертизы оценок.

5. Развитие международного сотрудничества: развитие технологических альянсов с дружественными странами, создание совместных программ развития цифровых технологий, участие в международных инициативах по стандартизации.

Заключение

Платформенная экономика в России находится на этапе активного развития и институционального оформления. Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Основными факторами, способствующими развитию платформенной экономики в России, являются цифровизация экономики, изменение потребительского поведения, развитие финансовых технологий и активная государственная поддержка цифровых инициатив. Особую роль играет реализация концепции «Государство как платформа», которая способствует формированию единой цифровой экосистемы страны. До принятия специального законодательства основными препятствиями для развития отрасли являлись пробелы в правовом регулировании, неопределенность налогового статуса, проблемы защиты трудовых прав платформенных работников и недостаточная защита персональных данных. Эти барьеры создавали правовую неопределенность и ограничивали инвестиционную привлекательность отрасли. Принятие в 2025 году Федерального закона «О платформенной экономике в Российской Федерации» стало важным шагом в преодолении институциональных барьеров и создании благоприятной правовой среды для развития отрасли. В настоящее время отрасль демонстрирует высокие темпы роста (27,8 % в 2024 году) и становится все более значимым фактором экономического развития России.

Особенно заметен вклад платформенной экономики в развитие электронной торговли, финансовых технологий и сферы услуг. Развитие платформенной экономики оказывает трансформационное воздействие на рынок труда, способствуя появлению новых форм занятости и повышению гибкости трудовых отношений. Платформы играют важную роль в сокращении региональных различий, обеспечивая жителям отдаленных регионов доступ к широкому спектру товаров и услуг, а также новые возможности для заработка. Российская платформенная экономика обладает значительным потенциалом для международной экспансии, особенно на рынки стран БРИКС и ЕАЭС. Сильными сторонами являются высокий уровень IT-образования, развитая математическая школа и относительно низкие затраты на разработку.

Однако существуют и ограничения, связанные с доступом к глобальным рынкам и зависимостью от импортных технологий. Успешная реализация потенциала платформенной экономики требует скординированных усилий государства, бизнеса и научного сообщества, направленных на создание благоприятной экосистемы для развития инноваций и цифровых технологий.

Список литературы

1. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 6. – С. 22–36. – DOI 10.18721/Е.11602.
2. Платформенная экономика в России: потенциал развития: аналитический доклад / Г.И. Абдурахманова, Л.М. Гохберг, А.В. Демьянова [и др.]; под ред. Л.М. Гохберга, Б.М. Глазкова, П.Б. Рудника, Г.И. Абдрахмановой; НИУ ВШЭ. – Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2024. – 112 с.
3. Стырин Е.М., Дмитриева Н.Е., Синятуллина Л.Х. Государство как платформа: подход к реализации государственной политики // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 4. – С. 93–114.
4. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса / под ред. Д.С. Медовникова. – Москва: НИУ ВШЭ, 2023. – 284 с.
5. Контарева А.Ю. Платформы как рынки, архитектуры, экосистемы: обзор основных подходов к изучению интернет-компаний // Журнал экономической социологии. – 2021. – Т. 22, № 1. – С. 73–99.
6. Тимофеева Т.Б., Оздоева Э.А. Анализ мирового опыта в создании цифровых платформ и связанных с ними рисков // Управление. – 2020. – Т. 8, № 4. – С. 94–105.

7. Репьева С.С., Минасян А.А., Бокова А. А., Юхимец В.И., Первухина Е.В. Платформенная экономика: состояние, проблемы и перспективы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 4. – С. 45–58.
8. Шевчук А.В. Теоретизируя цифровые платформы: концептуальная схема для гиг-экономики // Журнал экономической социологии. – 2023. – Т. 24, № 3. – С. 11–42.

References

1. Geliskhanov I.Z., Yudina T.N., Babkin A.V. Cifrovye platformy v ekonomike: sushechnost', modeli, tendencii razvitiya // Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki. – 2018. – Т. 11, № 6. – С. 22–36. – DOI 10.18721/JE.11602.
2. Platformennaya ekonomika v Rossii: potencial razvitiya: analiticheskij doklad / G.I. Abdurahmanova, L.M. Gohberg, A.V. Dem'yanova [i dr.]; pod red. L.M. Gohberga, B.M. Glazkova, P.B. Rudnika, G.I. Abdurahmanovoj; NIU VSHE. – Moskva: Izdatel'skij dom Vysshej shkoly ekonomiki, 2024. – 112 s.
3. Styrin E.M., Dmitrieva N.E., Sinyatullina L.H. Gosudarstvo kak platforma: podhod k realizacii gosudarstvennoj politiki // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya. – 2018. – № 4. – С. 93–114.
4. Cifrovaya ekonomika: global'nye trendy i praktika rossijskogo biznesa / pod red. D.S. Medovnikova. – Moskva: NIU VSHE, 2023. – 284 s.
5. Kontareva A.Yu. Platformy kak rynki, arhitektury, ekosistemy: obzor osnovnyh podhodov k izucheniyu internet-kompanij // Zhurnal ekonomiceskoy sociologii. – 2021. – Т. 22, № 1. – С. 73–99.
6. Timofeeva T.B., Ozdoeva E.A. Analiz mirovogo opyta v sozdaniii cifrovyh platform i svyazannyh s nimi riskov // Upravlenie. – 2020. – Т. 8, № 4. – С. 94–105.
7. Rep'eva S.S., Minasyan A.A., Bokova A. A., Yuhimec V.I., Pervuhina E.V. Platformennaya ekonomika: sostoyanie, problemy i perspektivy razvitiya // Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava. – 2023. – № 4. – С. 45–58.
8. Shevchuk A.V. Teoretiziruya cifrovye platformy: konceptual'naya skhema dlya gig-ekonomiki // Zhurnal ekonomiceskoy sociologii. – 2023. – Т. 24, № 3. – С. 11–42.

Статья поступила в редакцию: 25.08.2025

Received: 25.08.2025

Статья принята к публикации: 29.08.2025

Accepted: 29.08.2025

ТЕНДЕНЦИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Луковникова Наталья Сергеевна¹,
канд. экон. наук,
e-mail: nslukovnikova@mail.ru

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, филиал в г. Рязани, г. Рязань, Россия

В статье проведено исследование современного состояния банковского сектора России, для которого характерны: неравномерность формирования ресурсной базы коммерческих банков и активизация политики наращения кредитования. Автором систематизированы внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие банковского сектора, среди которых можно выделить: обеспеченность клиентской аудитории; снижение ключевой процентной ставки до 18%; низкая инвестиционная привлекательность при организации вкладных операций; рост кредитного предложения по корпоративным займам; ужесточение монетарной политики ЦБ РФ. В результате диагностики активов и обязательств банковского сектора России определено, что чистая прибыль растет, а ликвидность активов коммерческих банков снижается. Выявленные тенденции роста долговой нагрузки заемщиков свидетельствуют о первоочередном росте кредитной задолженности нефинансовых компаний, что требует оптимизации структуры займов по целевым кредитным договорам. В статье изучены проблемы функционирования субъектов банковского сектора, в результате чего сформулированы практико-ориентированные решения по повышению эффективности развития коммерческих банков в условиях риска.

Ключевые слова: банк, банковский рынок, банковский сектор, анализ, обзор, активы, долговая нагрузка

TRENDS IN THE FUNCTIONING OF THE RUSSIAN BANKING SECTOR AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT AT THE PRESENT STAGE

Lukovnikova N.S.¹,
candidate of economic sciences,
e-mail: nslukovnikova@mail.ru

¹Moscow Witte University, a branch in Ryazan, Ryazan, Russia

The article examines the current state of the Russian banking sector, which is characterized by the uneven formation of the resource base of commercial banks and the intensification of lending policies. The author systematizes the internal and external factors affecting the development of the banking sector, including: the availability of a customer base; the reduction of the key interest rate to 18%; the low investment attractiveness of deposit operations; the increase in the supply of corporate loans; and the tightening of the Central Bank of the Russian Federation's monetary policy. The analysis of the assets and liabilities of the Russian banking sector reveals that net profit is increasing, while the liquidity of commercial banks' assets is decreasing. The identified trends in the growth of borrowers' debt burden indicate a priority increase in the credit debt of non-financial companies, which requires optimization of the structure of loans under targeted loan agreements. The article examines the problems of functioning of banking sector entities, as a result of which practice-oriented solutions are formulated to improve the efficiency of commercial banking development in a risk environment.

Keywords: bank, banking market, banking sector, analysis, review, assets, debt burden

Введение

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что в условиях активного влияния новых экономических и политических задач в сфере денежно-кредитного регулирования, широкого применения цифровых технологий организации банковских операций, а также при несбалансированности финансовых средств в деятельности субъектов банковского сектора возникает объективная необходимость постоянного анализа и мониторинга. При изучении тенденций в деятельности коммерческих банков появляется возможность определения резервов повышения эффективности функционирования и развития банковского сектора в условиях нестабильности банковской прибыли, ценовой неопределенности и риска ухудшения качества кредитного портфеля.

Обзор современной литературы по вопросам тенденций функционирования и развития банковского сектора на современном этапе свидетельствует о том, что денежное обращение и кредитование, которые являются наиболее «уязвимыми» к кризису аспектами банковского рынка, осуществляются под угрозой глобального санкционного давления; блокировки активов крупнейших банков; снижения экономической безопасности национальной банковской системы. Подтверждением данному тезису служит исследование С.Х. Умаровой, Э.А. Макшариповой, Х.А. Дельмихановой, по мнению которых современные тенденции функционирования банковской системы РФ диктуют жесткие требования к банкам по достижению ключевых экономических показателей (ликвидности, достаточности капитала, резервам на возможные потери) и зависимость от монополизации рынка [1].

Авторы А.А. Полякова, Н.Ю. Кожанчикова считают, что банковский сектор России на современном этапе подвержен риску сокращения капитала и ухудшения ликвидности [2]. Данные тенденции формируются на фоне увеличения объема проблемной и ссудной задолженности банков России, что усугубляет ситуацию расчетов с заемщиками по долговым обязательствам.

По мнению О.Г. Голосенко, которое мы разделяем, на функционирование и развитие банковского сектора на современном этапе влияет множество внешних факторов, включая социальные, политические, экономические и финансовые стороны [3]. При этом важно сохранить финансовый потенциал банков и обеспечить долгосрочную устойчивость их деятельности на банковском рынке, организовывая системную и ритмичную работу по предоставлению кредитных и депозитных услуг.

Цель настоящего исследования заключается в разработке практико-ориентированных решений по повышению эффективности развития банковского сектора в условиях риска. Для достижения цели исследования была попытка решить следующие задачи: провести анализ динамики и структуры активов коммерческих банков; оценить масштабы кредитования с выявлением рисков возникновения просроченной задолженности по кредитам физических лиц; систематизировать проблемы развития коммерческих банков и разработать рекомендации по преодолению трудностей их финансового обеспечения и развития.

Методы исследования. В статье использовались ряды динамики активов коммерческих банков, свод и группировка показателей финансово-кредитной деятельности, методы научного обобщения, синтез данных о кредитовании юридических лиц, расчет темпов роста, сравнительный и ситуационный анализ показателей деятельности участников банковского сектора. Элементами научной новизны исследования, представленного в статье, являются: изучение и систематизация внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие банковского сектора. В результате данной систематизации существует возможность определения перечня возможных явлений и процессов, обеспечивающих необходимость выработки рациональной финансовой политики на уровне банков – лидеров отрасли и в рамках регуляторной политики ЦБ РФ.

Особенности развития банковского сектора России на современном этапе

Банковский сектор России развивается под влиянием значительного числа внутренних и внешних факторов экономической неопределенности, среди которых наличие и возможности клиентской базы; расширение продуктовой линейки финансово-кредитных учреждений; полнота и достаточность капитала банков; санкции банковской системы со стороны западной финансовой системы; риски неразумного финансового поведения заемщиков и кредиторов в российских реалиях.

В целях определения характера и масштабов современного состояния и развития банковского сектора изучим мнения ученых по данному вопросу.

По мнению Н.А. Крутовой и Е.В. Коробейниковой, которое мы разделяем, активная политика наращивания кредитов и займов корпоративными клиентами во внутреннем сегменте банковского рынка является следствием роста геополитических рисков [4, с. 1–18]. Следовательно, рост предложения кредитных ресурсов может быть оправдан не только при достижении максимального объема банковской маржи, но и при соблюдении условий улучшения ликвидности активов банковского сектора.

Отраслевая структура инвестиций банков различается в зависимости от проектов импортозамещения продукции; характера участия инвесторов на рынке финансирования; формы собственности заемщиков – инициаторов инфраструктурных проектов (частные компании, государственно-частные партнерства, компании с госучастием).

На взгляд Э.Н. Гавриловой, К.Л. Данаевой, получателями кредитной поддержки коммерческих банков являются представители бизнеса, функционирующие в сегментах сырьевых и стратегических отраслей экономики [5, с. 7–14]. Вместе с тем принцип социального неравенства, действующий при кредитовании физических лиц, проявляет свое влияние и при организации кредитных операций банков для предприятий. Дело в том, что данные предприятия, как заемщики, неоднородны по масштабам, специфике экономической деятельности и отраслевой принадлежности. Это порождает несбалансированность денежных потоков в банковском секторе и тормозит кредитование следующих отраслей сферы обслуживания в российском предпринимательстве: туризм и гостеприимство; инфраструктурное обслуживание промышленной и складской недвижимости; креативная экономика.

Тенденции развития коммерческих банков в 2024 году зависели от наращивания кредитования бизнеса, несмотря на высокую частоту изменений ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации, размер которой в настоящее время достиг значения 18 %. На фоне снижения ключевой ставки участники банковского сектора смогли избежать риска снижения качества кредитного портфеля, особенно при представлении корпоративных кредитов, стоимость которых подвержена зависимости от динамики ключевой ставки ЦБ РФ.

В сложившихся условиях функционирования российского банковского сектора важно уделять внимание развитию региональных банков, мотивации административно-управленческого персонала данных коммерческих банков к росту рентабельности инвестированного и собственного капитала [6].

С учетом изложенных особенностей развития банковского сектора России в 2024 году составим сводную таблицу с группировкой внутренних и внешних факторов, действующих на его дальнейшее функционирование (таблица 1).

Таблица 1 – Систематизация факторов, влияющих на развитие банковского сектора в России¹

№	Внутренние факторы	Внешние факторы
1	Обеспеченность клиентской аудитории и качество отслеживания в коммерческих банках клиентских путей	Снижение ключевой процентной ставки с 21 до 20%, а затем достижение ее минимума в размере 18 % создает низкую инвестиционную привлекательность для вкладных операций
2	Рост кредитного предложения по корпоративным займам и необеспеченному потребительскому кредитованию	Снижение чистой прибыли банковского сектора и ужесточение монетарной политики ЦБ РФ
3	Приоритетность кредитования стратегических отраслей экономики и сырьевого сектора в ущерб обрабатывающему производству	Геополитическая ситуация и риски продвижения услуг российского банковского сектора на международном экономическом пространстве. Необходимость стимулирования развития региональных банков в локальном сегменте финансового пространства
4	Сокращение оборачиваемости капитала в коммерческих банках	Высокий уровень инфляционного риска. Диверсификация банковских услуг и онлайн-сервисов
5	Ограничение финансовой доступности банковских услуг для населения	Непропорциональное распределение денежной массы в структуре доходов федерального бюджета
6	Прогнозируемый рост доли 10 крупнейших банков в активах банковского сектора с 80 % в 2025 г. до 81,5 % к началу 2026 г. (Сбербанк, Альфа-Банк, РСХБ, ВТБ, Газпромбанк, Т-Банк, Национальный клиринговый центр, Совкомбанк, Банк ДОМ.РФ, Московский кредитный банк)	Сдерживание монополизации банковского рынка за счет регуляторных мер Центрального банка Российской Федерации

¹ Источник: составлено автором по данным [6].

В соответствии с данными таблицы 1, основными лидерами среди субъектов банковского сектора можно обозначить ТОП-5 коммерческих банков: ПАО «Сбербанк»; ПАО «ВТБ»; АО «Газпромбанк»; АО «Альфа-Банк»; АО «Россельхозбанк». Преимуществами развития данных субъектов банковского сектора России являются: широкий выбор кредитных продуктов; доступность экономически выгодных предложений по депозитным операциям; высокая степень надежности при заключении финансовых сделок в связи с возрастающими потребностями клиентской аудитории.

Вместе с положительными чертами функционирования рассмотренных банковских организаций недостаток кроется в доверии со стороны корпоративных клиентов и частных лиц непосредственно к лидерам банковского рынка. Это очевидно ввиду того, что доверие клиентов растет к популярным и стабильно развивающимся коммерческим банкам. Вместе с тем выявленные нами внешние факторы, активно влияющие на развитие банковского сектора – геополитическая ситуация и напряженность развития услуг на международном финансовом рынке – создают трудности для возможности существования менее известных игроков российского рынка, а также ослабевает инвестиционный потенциал региональных банков.

Анализ функционирования субъектов банковского сектора России на современном этапе

В банковском секторе России в период с 2020 по 2024 год происходили процессы по наращению и перераспределению денежной массы, необходимой для предотвращения инфляционного риска. Размер денежных средств динамично возрастаил из года в год и достиг исторического максимума в 2024 году около 13 трлн руб., превысив значение 2020 года на 35 %, что обуславливается изменчивостью сделок на банковском рынке. Рост депозитов в Банке России в 2024 году замедлился относительно 2020 года на 23 %. Данная тенденция обусловливается характером финансовых накоплений национальных банков и неоднозначной позицией ЦБ РФ в сфере регулирования внутренних заимствований на российском банковском рынке. В 2024 году банковский сектор России аккумулировал сумму денежных средств в размере 12,518 трлн руб., что составляет 31 % от суммы доходов федерального бюджета страны. В 2024 году известные сложности также возникли в организации банковских операций ввиду удешевления ссуд и ограничений по выдаче кредитов корпоративным клиентам с долей долговой нагрузки более 80 %. Массовый отказ банков от кредитования может стимулировать рост предложения на теневом финансовом рынке².

Центральное место в системе анализа экономических показателей функционирования субъектов банковского сектора отводится динамике и составу активов коммерческих банков. Суммарная стоимость активов банковского сектора занимает 90 % объема ВВП, а более 50 % данных активов формируется за счет кредитов населению и юридических лиц [7]. В оценке средств на счетах в Банке России наблюдается устойчивая тенденция роста активов с 2,6 трлн руб. в 2022 году до 4,5 трлн руб. в 2024 году (рисунок 1).

За счет активной денежно-кредитной политики ЦБ РФ обеспечивается устойчивый рост средств, размещаемых кредитно-финансовыми учреждениями в связи с улучшением чистых процентных доходов; оптимизацией размера резервов и фондов; поступлением денежных средств в банковский сектор в результате валютной переоценки. В соответствии с данными рисунка 2, кредиты юридических лиц в банковском секторе России распределены неравномерно.

Минимальная сумма кредитов юридических лиц в 2024 году составила 260 млрд руб., что характерно для заимствований государственных структур. В 2020–2024 годах динамика роста кредитов по всем типам заемщиков – юридических лиц определялась тенденцией увеличения средств, предоставленных банками на условиях платности, срочности и возвратности своим клиентам. Динамика кредитов юридических лиц в 2024 году показала рост их суммы на 33 782 млрд руб., или на 84,4 % по сравнению с 2020 годом.

² Банковский рынок в России: ужесточение условий и рост теневого кредитования. – URL: <https://investfuture.ru/articles/bankovskiy-rynek-v-rossii-uzhestochenie-usloviy-i-rost-tenevogo-kreditovaniya> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

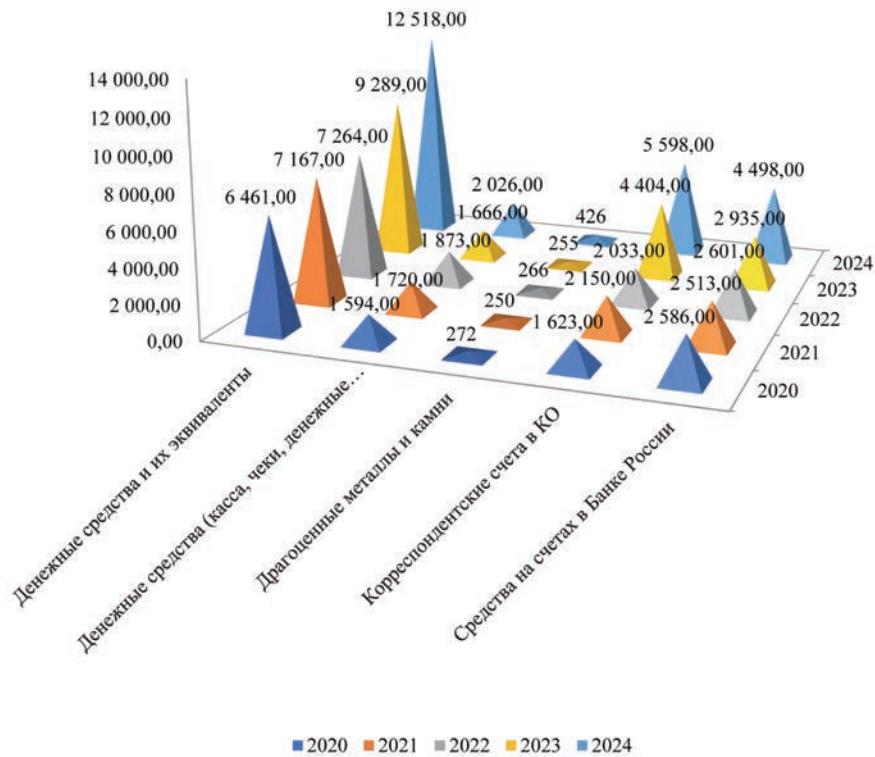


Рисунок 1 – Состав активов банковского сектора России за период с 2020 по 2024 г., млрд руб.³



Рисунок 2 – Состав кредитов юридических лиц в субъектах банковского сектора России в период с 2020 по 2024 г., млрд руб.⁴

³ Источник: Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации (https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/).

⁴ Источник: Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации (https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/).

В 2024 году наибольшая сумма кредитов в размере 61 952 млрд руб. приходилась на кредиты нефинансовым организациям, меньшая величина средств отражена по кредитному портфелю финансовым организациям – 10 079 млрд руб.

В последние два года в России наблюдалось положительное изменение кредитного портфеля банковского сектора за счет применения менеджментом метода диверсификации финансовых вложений в портфель ценных бумаг.

Стоимость ценных бумаг как наиболее ликвидного актива в банковском секторе России росла и на конец анализируемого периода достигла максимального значения – 21,7 трлн руб., превысив сумму аналогов 2020 года на 85,5 %, или на 10 трлн руб. Абсолютное конкурентное преимущество по обороту рынка ценных бумаг в 2020–2024 годах банковский сектор страны выигрывал за счет активной политики инвестирования экономических субъектов в портфель облигаций.

Таким образом, стремление российских коммерческих банков в 2024 году к наращению корпоративного кредитования, усиление предложения по необеспеченному потребительскому кредитованию привело к росту риска ликвидности банковских активов, увеличению внутренней задолженности субъектов банковского сектора. В связи с изложенным рассмотрим организационно-управленческие мероприятия по преодолению возникающих проблем в деятельности коммерческих банков, что в перспективе позволит создать условия для успешного функционирования и развития банковского сектора России.

Проблемы развития банковского сектора России на современном этапе

В условиях недостатка высоколиквидных активов в коммерческих банках, нарастания политической напряженности и объявления санкций финансово-кредитным учреждениям, ранее устойчиво функционирующим на рынке, отсутствия сбалансированности механизмов регулирования кредитной, бюджетной и инвестиционной политики в стране существует объективная необходимость поиска действенных инструментов управления результатами субъектов банковского сектора в перспективе.

В период с 2023 года по 2024 год в России произошло уменьшение количества банковских организаций (на 129 ед.), которые ввиду объявленных западных санкций не могут функционировать на принципах свободы предложения финансовых услуг и сервисов на банковском рынке⁵. Данная проблема возникла как «вызов» банковской системе Российской Федерации, определенный влиянием внешних факторов риска. Значительная доля данных факторов – стремление иностранных контрагентов глобального рынка ограничить максимально возможное количество российских банков для участия в финансировании проектов, реализуемых в интересах стран ЕС и США. Кроме того, глобальная трансформация мирового банковского рынка ставит под угрозу банкротства многие российские финансово-кредитные учреждения.

В данных условиях необходимо обеспечить «структурное перестраивание» моделей поведения российских банков для сохранения внутреннего финансового и инвестиционного потенциала, а также для выполнения бесперебойности снабжения национальной экономики необходимым объемом капитала требующегося уровня качества.

Реалии таковы, что формирование банковской прибыли российской финансовой системы на современном этапе осуществляется за счет финансовых результатов системно значимых финансово-кредитных учреждений, что монополизирует власти и не позволяет развиваться менее значимым банкам.

Несмотря на тот факт, что банки вынуждены модернизировать линейку банковских продуктов, в ряде случаев работа на оборонно-промышленный комплекс Российской Федерации требует засекречивания технологий финансовых услуг (ПАО «Промсвязьбанк», АО «Новикомбанк»). В то же время банки, не имеющие ограничений по открытости данных о собственных инновационных разработках по технологиям продвижения услуг, испытывали в период санкций системные убытки (АО «Альфа-Банк», ПАО «ВТБ»), что также является проблемой для устойчивости развития и непрерывности финансирования перспективных «прорывных» проектов государства.

⁵Какие вызовы стоят перед банковским сектором в 2025 году. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2024/12/27/1084052-kakie-vizovi-stoyat-pered-bankovskim-sektorom> (дата обращения: 26.08.2025). – Текст: электронный.

Банки – лидеры по обеспечению вклада в суммарную прибыль (ПАО «Сбербанк», АО «Газпромбанк», АО «ТБанк») не всегда рационально расходуют чистую прибыль. Речь идет о политике приоритета дивидендных выплат, которая стимулирует акционеров банка получать выгоду от максимизации собственного благосостояния. Однако недостатком описанного механизма распределения прибыли является негативный экономический эффект в размере стоимости ущерба реальному сектору экономики, который испытывает проблемы с финансовой поддержкой. В этой связи в целях макропруденциального надзора и контроля за деятельностью банков Центральный банк Российской Федерации в 2025 году ввел шкалу антициклических надбавок за эффективность и поддержание банками достаточности капитала. Так, с 1 июля 2025 года действуют специальные надбавки для системно значимых банков в размере 0,50 % от активов, взвешенных по риску, что повышает требования к кредитным организациям в части ликвидности активов, достаточности капитала и рентабельности⁶.

Немаловажной проблемой для современного этапа развития банковского сектора является риск нестабильности формирования ресурсной базы банков как результат снижения объемов располагаемых денежных доходов граждан. Динамика доходов населения в реальном выражении за последние 3 года подлежит резкому обесценению в условиях инфляционного воздействия. Сложившиеся тенденции трудно оценить как полноценное развитие для формирования достаточного притока частных инвестиций в банковский сектор на наиболее выгодных для кредиторов условиях. В ещё большей степени усугубление экономических отношений между субъектами банковского сектора формируется при ограничении финансовой доступности населения. Эти риски влияют на снижение прибыли банковской системы и вероятность возникновения убытков в банках. Данные явления и процессы предопределили комплекс структурных проблем банковского сектора: дефицит ликвидности, снижение сальдированного финансового результата, ухудшение качества кредитного портфеля, которые целесообразно урегулировать посредством разработки системы рекомендуемых мер.

Рекомендуемые меры по преодолению проблем в развитии банковского сектора России

Ограничение доступа российских банков к международным рынкам капитала привело к росту стоимости кредитов и снижению ликвидности на внутреннем рынке. Минимизация затрат на организацию инновационных банковских продуктов становится главным направлением функционирования субъектов банковского сектора в свете трансформации экономики в глобальный вектор развития.

В результате санкций субъекты банковской деятельности оказались в ситуации ограничения банковских операций на внешних финансовых рынках, блокировки активов и валютной переоценки. Также возникла проблема несоблюдения надбавок к нормативам достаточности капитала, установленных Центральным банком Российской Федерации, повысился риск сокращения межбанковских операций.

В соответствии с данными таблицы 2 нами выявлены проблемы функционирования субъектов банковского сектора и сформулированы предложения по их решению.

Таблица 2 – Проблемы и решения в области развития банковского сектора⁷

№ п/п	Проблемы функционирования субъектов банковского сектора	Последствия развития субъектов банковского сектора при сложившихся рисках	Решения в области мер по повышению эффективности развития субъектов банковского сектора
1	Рост количества коммерческих банков, находящихся под санкциями за период 2023–2024 гг. на 129 ед.	Снижение спроса на кредитные продукты со стороны населения и юридических лиц. Ухудшение качества кредитования и трудности с реализацией инструментов рефинансирования	Перераспределение части активов банков, оказавшихся под санкциями, в пользу устойчивых игроков банковского рынка

⁶Какие вызовы стоят перед банковским сектором в 2025 году.–URL:<https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2024/12/27/1084052-kakie-vizovi-stoyat-pered-bankovskim-sektorom> (дата обращения: 26.08.2025). – Текст: электронный.

⁷Составлено автором по данным: Какие вызовы стоят перед банковским сектором в 2025 году. Ведомости (<https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2024/12/27/1084052-kakie-vizovi-stoyat-pered-bankovskim-sektorom?ysclid=me8ipd1hum836421177>).

2	Резкое ужесточение со стороны ЦБ РФ по регулированию потребительской розницы, нововведения по требованиям к капиталу банков	Уменьшение объема корпоративного кредитования, снижение инвестиционной и деловой активности банков, рост кредиторской задолженности в сегменте розничных продаж на банковском рынке	Оптимизация размера антициклической (базельской) надбавки за поддержание достаточности капитала в банках с универсальной лицензией на уровне не более 0,75–1,5 % от стоимости активов и для системно значимых финансово-кредитных организаций – 0 % в период с 2026 по 2028 г.
3	Нерациональное использование чистой прибыли коммерческих банков России, возросшей до 4 трлн руб. в 2024 г. против 3,3 трлн руб. в 2023 г.	Снижение доходов банков от операций на финансовых рынках и отрицательная динамика по переоценке ценных бумаг. Размер совокупного финансового результата значительно меньше чистой прибыли банков России на 0,9 трлн руб., 23,7 %	Утверждение надбавок к коэффициентам риска по корпоративным кредитам крупным компаниям с высокой долговой нагрузкой. Генерация прибыли за счет выбора оптимальных механизмов управления процентными рисками банков, улучшения политики кредитования проектов в сфере развития импортозамещения

В сложившихся условиях проблем и рисков целесообразна разработка сбалансированных управлений решений по идентификации финансовых потерь при блокировке активов банков с применением юридических полномочий в отношении правового статуса данных активов (статуса не конфискованных активов).

В перспективном плане развития банковского сектора России рекомендуется в плановом периоде с 2026 по 2032 год обеспечить внедрение процедуры рассрочки по формированию резервов по заблокированным активам банков в практику контроля, надзора и банковского регулирования⁸.

Главной проблемой реального и финансового сектора экономики по-прежнему остается задача нейтрализации инфляции. Риск инфляции, ухудшающей состояние и структуру потребления, вызывает вероятность банкротства при возрастающем объеме потребностей населения России.

Усиление функции надзора и контроля банков за риск-профилем заемщиков инвестиционного уровня позволит преодолеть неблагоприятную фазу финансового цикла в деятельности субъектов банковского сектора, которые не попали под влияние санкций недружественных стран.

Система страхования банковских рисков очевидно необходима как элемент управления активами и ликвидностью субъектов банковского сектора, что предусматривает необходимость выработки комплексной защиты от страхуемых финансовых, инвестиционных и валютных рисков с учетом достижений инновационного развития.

Вызовы и ограничения в российском банковском секторе продолжают вызывать опасение за вероятность угроз ликвидности активов, возможность снижения качества кредитного портфеля, убыточность валютных операций банков. Эти проблемы можно предвидеть и урегулировать посредством повышения требований к стандартизации и унификации банковских услуг, усиления контроля за результативностью в сфере регулирования банковской конкуренции и внедрения новых цифровых платформ для обслуживания клиентов [8].

Рассмотрев проблемы развития субъектов банковского сектора: нерациональное использование чистой прибыли, избыток активов, трансформируемых в неликвидные банковские операции, замедление потока денежных средств с внешних рынков на внутренний банковский рынок требует выработки объективно необходимого риск-защитного механизма по регулированию потока денежных поступлений в коммерческих банках России. На уровне всех банков страны, особенно тех финансово-кредитных организаций, которые подпали под западные санкции, важно разработать антирисковую стратегию продвижения на рынке России банковских продуктов и услуг с минимальным уровнем затрат.

Заключение

Таким образом, функционирование банковского сектора в период с 2022 года по настоящее время осуществлялось в условиях действия комплекса системных проблем и рисков: санкционное давление на коммерческие банки, наличие фактов нерационального расходования прибыли системно значимыми

⁸ Перспективные направления развития банковского регулирования и надзора: текущий статус и новые задачи. Банк России. – Москва, 2024. – 53 с.

банками, рост задолженности по кредитам из-за низкого уровня реальных располагаемых доходов населения. Для решения данных проблем и улучшения условий функционирования банковского сектора нами систематизированы и рекомендованы решения: регулирование спроса на кредитные продукты со стороны населения и юридических лиц; оптимизация размера специальных надбавок к активам банков за соблюдение норм достаточности капитала; генерирование прибыли банков за счет выбора оптимальных механизмов управления процентными рисками. Комплексный подход к реализации описанных вариантов решений в практике контроля и регулирования активов и капитала банков позволит улучшить их финансовую независимость, рентабельность и устойчивость развития в перспективе.

Список литературы

1. Умарова С.Х., Макшарипова Э.А., Дельмиханова Х.А. Анализ развития банковского сектора в современной России // Управленческий учет. – 2022. – № 12-3. – С. 666–671.
2. Полякова А.А., Кожанчикова Н.Ю. Анализ современного состояния банковского сектора России // Вестник аграрной науки. – 2022. – № 4. – С. 138–143.
3. Голосенко О.Г. Анализ макроэкономических показателей банковского сектора России // Вопросы региональной экономики. – 2023. – № 2 (55). – С. 143–150.
4. Крутова Н.А., Коробейникова Е.В., Высоцкая А.А. Анализ современных тенденций развития финансового рынка в России // Вестник евразийской науки. – 2023. – № 3. – С. 1–18.
5. Гаврилова Э.Н., Данаева К.Л. Банковский сектор России: современное состояние и тенденции развития // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2021. – № 1 (36). – С. 7–14.
6. Виноградова Е.Д., Сомова А.П. Трансформация и концентрация: как меняется банковский рынок России // Вестник науки. – 2025. – № 6 (87). – С. 13–17.
7. Медик И.Н. Актуальные проблемы развития банковского сектора России // Прогрессивная экономика. – 2022. – № 12. – С. 30–40.
8. Саадулаева Т.А., Штанов В.В. Банковский сектор России: современное состояние и тенденции развития // Столыпинский вестник. – 2023. – № 5. – С. 5–10.

References

9. Umarova S.H., Maksharipova E.A., Del'mihanova H.A. Analiz razvitiya bankovskogo sektora v sovremennoj Rossii // Upravlencheskij uchet. – 2022. – № 12-3. – S. 666–671.
10. Polyakova A.A., Kozhanchikova N.Yu. Analiz sovremennoj sostoyaniya bankovskogo sektora Rossii // Vestnik agrarnoj nauki. – 2022. – № 4. – S. 138–143.
11. Golosenko O.G. Analiz makroekonomiceskikh pokazatelej bankovskogo sektora Rossii // Voprosy regional'noj ekonomiki. – 2023. – № 2 (55). – S. 143–150.
12. Krutova N.A., Korobejnikova E.V., Vysockaya A.A. Analiz sovremennoj tendencij razvitiya finansovogo rynka v Rossii // Vestnik evrazijskoj nauki. – 2023. – № 3. – S. 1–18.
13. Gavrilova E.N., Danaeva K.L. Bankovskij sektor Rossii: sovremennoe sostoyanie i tendencii razvitiya // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1. Ekonomika i upravlenie. – 2021. – № 1 (36). – S. 7–14.
14. Vinogradova E.D., Somova A.P. Transformaciya i koncentraciya: kak menyaetsya bankovskij rynok Rossii // Vestnik nauki. – 2025. – № 6 (87). – S. 13–17.
15. Medik I.N. Aktual'nye problemy razvitiya bankovskogo sektora Rossii // Progressivnaya ekonomika. – 2022. – № 12. – S. 30–40.
16. Saadulaeva T.A., Shtanov V.V. Bankovskij sektor Rossii: sovremennoe sostoyanie i tendencii razvitiya // Stolypinskij vestnik. – 2023. – № 5. – S. 5–10.

Статья поступила в редакцию: 25.08.2025

Received: 25.08.2025

Статья принята к публикации: 08.09.2025

Accepted: 08.09.2025

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ПОСТРОЕНИЯ НАЛОГОВОГО УЧЕТА В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ИХ ОПТИМИЗАЦИЯ

Зуева Ирина Анатольевна¹,

д-р экон. наук,

e-mail: jzueva@muiv.ru

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

В статье исследуются вопросы построения налогового учета и отчетности в системе управления коммерческими организациями. Обращается внимание на требования современного налогового законодательства в области налогового учета и его сочетания с информацией бухгалтерского учета. В статье отмечается, что вопросы создания оптимальной для хозяйствующего субъекта системы налогового учета и отчетности стоят всегда актуально еще и потому, что налоговое законодательство активно развивается в данной области. В исследовании приводится анализ требований современного налогового законодательства в части налогового учета по видам налогов и сборов Представлен количественный и качественный анализ субъектов налогообложения по выделяемым группам предприятий крупного, среднего и малого бизнеса. Особое внимание обращено на характер модели построения налогового учета и отчетности по рассматриваемым группам предприятий, в том числе с учетом места системы налогового учета в общей системе управления организацией, составу приказа по учетной политике в целях налогообложения. В заключении сделаны выводы, выделен ряд направлений оптимизации применяемых моделей построения налогового учета и факторов, влияющих на характер такой модели в рамках конкретного хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: налоговый учет, организационные модели налогового учета, учетная политика в целях налогообложения, субъекты и объекты налогового учета, налоговое законодательство, анализ субъектов налогообложения, коммерческие организации

ORGANIZATIONAL MODELS OF CONSTRUCTING TAX ACCOUNTING IN COMMERCIAL ORGANIZATIONS AND THEIR OPTIMIZATION

Zueva I.A.¹,

doctor of economic sciences,

e-mail: jzueva@muiv.ru

¹Moscow Witte University, Moscow, Russia

The article examines the issues of tax accounting building and reporting in the management system of commercial organizations. Attention is paid to the requirements of modern tax legislation in the field of tax accounting and its combination with accounting information. The article notes that the issues of creating an optimal system of tax accounting and reporting for an economic entity are always relevant, also because tax legislation is actively developing in this area. The study provides an analysis of the requirements of modern tax legislation in terms of tax accounting by types of taxes and fees. A quantitative and qualitative analysis of taxable entities by the identified groups of large, medium and small businesses is presented. Particular attention is paid to the nature of the model for building tax accounting and reporting for the considered groups of enterprises, including taking into account the place of the tax accounting system in the general management system of the organization, the composition of the order on accounting policy for tax purposes. In conclusion, a number of areas for optimizing the applied models of building tax accounting and factors influencing the nature of such a model within a specific economic entity are highlighted.

Keywords: tax accounting, organizational models of tax accounting, accounting policy for tax purposes, subjects and objects of tax accounting, tax legislation, analysis of subjects of taxation, commercial organizations

Введение

Вопросы формирования учета налогооблагаемых объектов возникли в учетной практике на этапе развития национального налогового законодательства в связи с нарастающей тенденцией расхождения целей и показателей бухгалтерского учета и правил их расчета в целях налогообложения.

На первоначальном этапе создания налоговых правил в рыночной экономике России такие расхождения прямо фиксировались в налоговой отчетности и, по сути, там отражался сам переход от бухгалтерского показателя к налоговому и значит, организация прямо указывала суммы расхождений и отчитывалась по ним [1]. Это позволяло в ходе налогового контроля проверять правильность расчета облагаемого показателя напрямую по данным бухгалтерского учета организации. Понятно, что при такой ситуации самого понятия налогового учета не было установлено налоговым законодательством и он организациями не велся. Минусом такой модели расчета налоговых показателей было то, что система бухгалтерского учета начала терять свою самостоятельность, была сильно подвержена влиянию подстраивания под налоговые правила и, как следствие, переставала выполнять свою основную функцию – отражение реального состояния финансовых показателей и результатов деятельности коммерческой организации.

Поэтому, в ходе развития концептуальных основ бухгалтерского учета в рыночных условиях национальное российское законодательство начало постепенно обосабливать порядок формирования и правила расчета налогооблагаемых показателей, что и привело к возникновению понятия налогового учета и развитию его элементов и механизма [2].

Организационные и методические вопросы налогового учета достаточно часто обсуждаются в научных изданиях, однако с учетом постоянного развития налогового законодательства они не теряют актуальности. Более того, несколько противоречивый подход налогового законодательства в части налогового учета по различным видам налогов и часто сложная в понимании трактовка их правил и выполнения требуют обобщения накопленной практики налогового учета и выработки оптимальных моделей его организации, что и послужило основной целью данного исследования.

1. Нормативные требования по организации и ведению налогового учета коммерческими организациями

Если рассматривать современное налоговое законодательство в рамках порядка учета облагаемых показателей, то можно обратить внимание на некоторую нелогичность и противоречивость требований к такому учету. По ряду налогов Налоговый кодекс РФ прямо требует ведения налогового учета облагаемых показателей по установленным соответствующей главой и статьями правилам, по части налогов такого понятия Кодексом не вводится, а значит, облагаемые показатели рассчитываются непосредственно по данным бухгалтерского учета. На наш взгляд, это во многом связано с тем, что наиболее существенные налоги по своим правилам все больше отходят от трактовок соответствующих показателей, формируемых системой бухгалтерского учета [3]. Вместе с тем в ряде случаев организационная модель построения налогового учета по ряду налогов является вариативной и вынесена как осознанный выбор в рамках специальной учетной политики коммерческой организации в целях налогообложения.

Если обобщить трактовки требований по учету облагаемых показателей, сформулированных в Налоговом кодексе РФ, то мы увидим следующую картину (рисунок 1).

Как видно из данных рисунка 1, налоговый учет в соответствии с налоговым законодательством предусмотрен по основным базовым налогам (НДС, Налог на прибыль, НДФЛ). Правда, по НДС, несмотря на введение специального первичного документа (счет-фактура) и специальных учетных регистров (книга покупок и книга продаж), сам термин «налоговый учет» в соответствующей главе НК РФ не применяется. По налогу на прибыль также предусмотрена вариативность организационных форм ведения налогового учета в виде автономной системы или смешанной в формате специально адаптированных регистров бухгалтерского учета. Кроме того, налоговый учет предусмотрен по основным специальным режимам (УСН, ПСН, АУСН), правда, по АУСН налоговый учет ведется через специальную информационную систему – личный кабинет налогоплательщика.

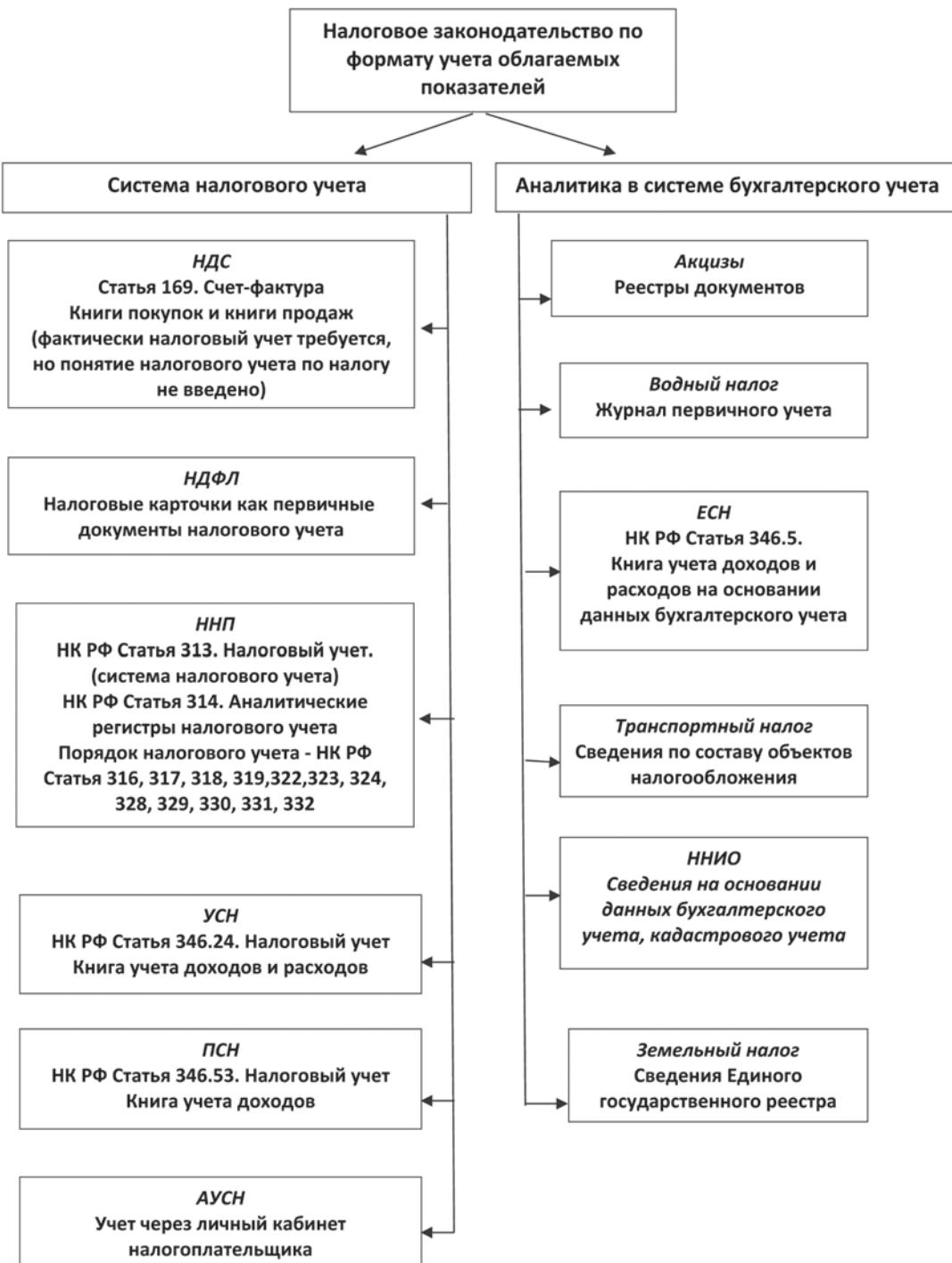


Рисунок 1 – Требования российского налогового законодательства по учету облагаемых показателей¹

Вместе с тем ряд ресурсных и имущественных налогов не содержат в налоговом законодательстве требований по ведению налогового учета, а рассчитываются в рамках информации, формируемой в бухгалтерском учете, или специальных сведений, составляемых организациями или специализированными уполномоченными органами.

Такая неоднозначная трактовка в действующем налоговом законодательстве требований по учету облагаемых показателей создает для коммерческих организаций много трудностей по выбору адекватной для условий организации организационной модели учета в целях налогообложения [4]. Если

¹ Составлено автором на основании НК РФ.

рассматривать тенденции в развитии и расширении области непосредственно налогового учета при развитии налогового законодательства в России, то можно констатировать, что тенденция автономного налогового учета расширяется и охватывает все больше видов налогов.

2. Субъекты налогового учета в коммерческом секторе экономики

Для того, чтобы рассматривать вопросы оптимальных организационных моделей налогового учета в коммерческих организациях, нужно рассмотреть их количественный и структурный состав, в том числе применительно к режимам налогообложения (таблица 1).

Таблица 1 – Данные по государственной регистрации и учету налогоплательщиков (2024 год)²

Содержится сведений в ЕГРЮЛ о юридических лицах	Реестр МСП	Содержится сведений в ЕГРИП об индивидуальных предпринимателях
3,2 млн	6,6 млн	4,5 млн

Таким образом, ФНС за 2024 год было зарегистрировано 14,3 млн налогоплательщиков, из них 46 % – субъекты малого предпринимательства, и 31 % – индивидуальные предприниматели. Такая структура свидетельствует о том, что значительное количество субъектов налогообложения имеет право применять и применяет специальные режимы.

Такая статистика также ведется налоговой службой, правда, на сегодня пока опубликованы только данные за 2023 год (рисунок 2).

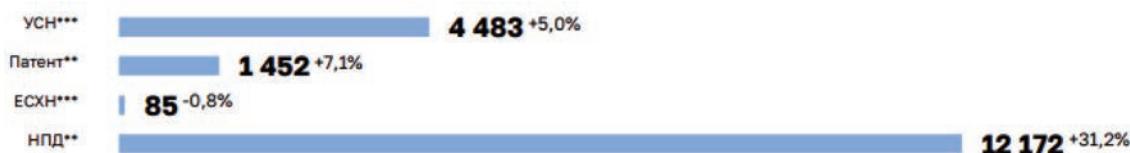


Рисунок 2 – Количество налогоплательщиков, уплачивающих налоги в связи с применением специальных режимов налогообложения (по данным деклараций за 2023 г.), тыс. плательщиков³

Приведенные данные показывают, что наиболее распространенным с точки зрения его применения является налог на профессиональный доход, и это с учетом того, что его применяют как индивидуальные предприниматели, так и физические лица категории самозанятых. Вторым по широте применения является упрощенная система налогообложения, так же с учетом того, что ряд предприятий среднего бизнеса применяют ее к отдельным сегментам бизнеса.

Более детальную картину дают данные Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (таблица 2). Данный Реестр ведется оперативно, поэтому можно проанализировать данные на июнь 2025 года.

Таблица 2 – Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей по Единому реестру субъектов малого и среднего предпринимательства (ед., на июнь 2025 г.)⁴

Организации	Всего	%	Из них	
			юридических лиц / %	индивидуальных предпринимателей / %
Всего	6 783 050	100	2 287 187 / 34	4 495 863 / 66
Микропредприятия	6 538 393	96,3	2 074 018 / 32	4 464 375 / 68
Малые предприятия	223 849	3,3	192 884 / 86	30 965 / 14

² Составлено автором на основе материала: Итоги деятельности ФНС России. 2024 год (https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdf).

³ Составлено автором на основе материала: Итоги деятельности ФНС России. 2024 год (https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdf).

⁴ Составлено автором по данным (<https://ofd.nalog.ru/>).

Средние предприятия	20 808	0,4	20 285 / 98	523 / 2
Итого малые и средние предприятия	244 657		213169 / 87	31488 / 13

Представленная в таблице 2 информация показывает, что в составе субъектов малого и среднего предпринимательства свыше 96 % занимают микропредприятия, которые почти на 70 % представлены индивидуальными предпринимателями. Малых и средних предприятий в общем количестве по реестру около 4 %.

Если рассматривать в дополнение к этим данным установленные критерии размера бизнеса по указанным уровням компаний, то можно представить это следующим образом (таблица 3).

Таблица 3 – Установленные показатели по базовым критериям размера бизнеса⁵

Параметры	Микропредприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие	Крупное предприятие
Годовой доход	До 120 млн руб.	До 800 млн руб.	до 2 млрд руб.	от 2 млрд руб.
Численность работников	До 15 чел.	16–100 чел.	101–250 чел.	от 251 чел.

Таким образом, к так называемому малому бизнесу можно отнести микропредприятия и малые предприятия, которые по количеству составляют более 99 % от всех субъектов малого и среднего предпринимательства по Реестру МСП и имеют численность работников до 100 человек и ежеквартальный доход не более 200 млн рублей. Однако, если рассматривать вклад данных компаний в национальный валовой продукт, то показатели будут иные. Малый и средний бизнес в России устойчиво растет и по итогам 2023 года показал свою долю в экономике до 21,7 % или 34,5 трлн руб.⁶

В рамках тематики данной статьи рассмотрим сравнительный анализ налоговых режимов, имея в виду то, что субъекты малого предпринимательства преимущественно используют специальные режимы (таблица 4).

Таблица 4 – Сравнительный анализ налоговых режимов⁷

Параметры	ОПН	УСН	ЕСХН
Налоги к уплате	ННП, ННИО, НДС	Единый налог	Единый сельхозналог
Ограничения применения	Ограничений нет	Не вправе применять: – организации с филиалами; – финансовые организации; – организации, у которых: численность наемных работников больше 100 чел.; стоимость основных средств больше 100 млн руб.; доля участия других организаций больше 25 %	организации, если доля дохода от реализации собственной с/х продукции не менее 70 %
Виды деятельности	Без ограничений	Без ограничений	Производство, переработка и реализация с/х продукции
Налоговая база	Облагаемая прибыль, недвижимое имущество, выручка от продаж	Доходы Доходы минус расходы	Доходы минус расходы
Налоговая ставка (%)	ННП 25 % ННИО макс. 2,2 % НДС 0, 10, 20 %	6 % 15 %	6 %
Возможность совмещения с иными режимами налогообложения	Да	Да	Нет

⁵ Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 23.05.2025) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.06.2025).

⁶ Вклад МСП в экономику России. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_msp_v_ekonomiku_rossii_prevsil_345_trln_rubley.html (дата обращения: 25.07.2025). – Текст: электронный.

⁷ Составлено автором на основе (https://www.nalog.gov.ru/rn77/yul/organization_pays_taxes/compare/compare_full/print/).

Если не брать во внимание ЕСХ налог, который имеет отраслевую направленность, то субъекты малого предпринимательства могут применять как УСН, так и общий режим налогообложения (ОРН) [5]. Вместе с тем, так как режим УСН сочетается с ОРН, то ряд компаний среднего и крупного предпринимательства также могут по отдельным сегментам бизнеса выводить их на УСН. В зависимости от этого и выстраивается индивидуальная модель организации налогового учета и ее сочетание с системой непосредственно бухгалтерского учета.

3. Модели организации налогового учета в коммерческих организациях

Требования, которые являются обязательными для всех уровней налогоплательщиков, – это наличие в организации утвержденной приказом учетной политики в целях налогообложения [6]. Если рассмотреть типовую структуру такого приказа по учетной политике в целях налогообложения, то это можно представить следующим образом (рисунок 3).

Приказ по учетной политике в целях налогообложения предполагает два раздела и обязательные приложения. В первом разделе – Общие положения – описываются виды деятельности организации и применяемые налоговые режимы, в том числе по видам деятельности. Кроме того, дается характеристика порядка организации налогового учета на предприятии, применяемых для этого информационных систем, и фиксируется служба, ответственная за качество его ведения.

Второй раздел приказа предприятия по учетной политике в целях налогообложения должен давать принципы и особенности формирования облагаемых показателей по уплачивающим компанияй налогам с учетом специфики видов деятельности и проводимых операций и требований налогового законодательства. По тем налогам, которые по Налоговому кодексу РФ требуют ведения раздельного налогового учета, в данной учетной политике указывается, какие регистры налогового учета ведутся, кем именно и с какой периодичностью.



Рисунок 3 – Структура приказа по учетной политике в целях налогообложения⁸

⁸ Составлено автором.

Обязательными являются и приложения к приказу предприятия по учетной политике в целях налогообложения, так как здесь компания утверждает форматы регистров налогового учета и прочие правила, позволяющие формировать и обосновывать показатели, влияющие на облагаемые обороты по налогам, например, порядок применения разрешенных НК РФ резервов.

Организационная модель построения налогового учета предприятия во многом зависит от размера бизнеса, поэтому мы рассмотрим ее в трех аспектах:

- 1) модель построения налогового учета предприятия крупного бизнеса;
- 2) модель построения налогового учета предприятия среднего бизнеса;
- 3) модель построения налогового учета предприятия малого бизнеса.

Если рассматривать такую модель построения налогового учета для компании, относящейся к категории крупного бизнеса, можно представить ее следующим образом (рисунок 4).



Рисунок 4 – Модель организации учета облагаемых показателей предприятия крупного бизнеса⁹

Из представленной нами модели видно, что в крупной компании формируется два приказа по учетной политике в целях непосредственно бухгалтерского учета и отчетности, и в целях налогообложения. Кроме того, так как крупная компания имеет широкий спектр видов деятельности и исходя из этого возможны специфические особенности применения налогового законодательства, в том числе в области льгот, расчета налоговых показателей и т.п., то чаще всего функция налогового учета обособлена и отделена от бухгалтерской [7]. Мы представили это в виде отдельного управления (департамента) налогового учета и налоговой отчетности, но вполне возможно совмещение ведения налогового учета в других экономических подразделениях крупной компании, например, финансового департамента или планово-экономического департамента.

При этом, как это видно на указанной модели, так как налоговое законодательство не по всем налогам и сборам требует ведения раздельного налогового учета, то программными средствами должна

⁹ Составлено автором.

обеспечиваться тесная информационная взаимосвязь департамента бухгалтерского учета и подразделения налогового учета. Налоговая отчетность при этом формируется в специализированном подразделении налогового учета и в этих целях контактирует с налоговой службой, в том числе подпадает под налоговые проверки.

Компании среднего бизнеса чаще всего имеют более узкий круг видов деятельности и поэтому нам представляется, что в таких компаниях модель построения налогового учета можно представить следующим образом (рисунок 5).

На основании модели на рисунке 5 мы видим, что несмотря на наличие двух раздельных приказов по учетной политике, в целях бухгалтерского учета и в целях налогообложения, чаще всего в рамках учетных процедур они реализуются в составе самостоятельного бухгалтерского подразделения. Так как на предприятиях среднего бизнеса достаточно часто используется совмещение обычного и упрощенного режимов налогообложения, то это формирует организационную модель налогового учета и отчетности, которая при этом достаточно объемна и сложна. Чаще всего в таких компаниях в структуре бухгалтерской службы выделяется отдельный сектор налогового учета и отчетности и заместитель главного бухгалтера, ответственный за качественное ведение налогового учета и соблюдение при этом действующего налогового законодательства. Сложность налогового учета при этом зависит от сложности бизнеса с точки зрения налоговых правил и ограничений, состава уплачиваемых налогов.

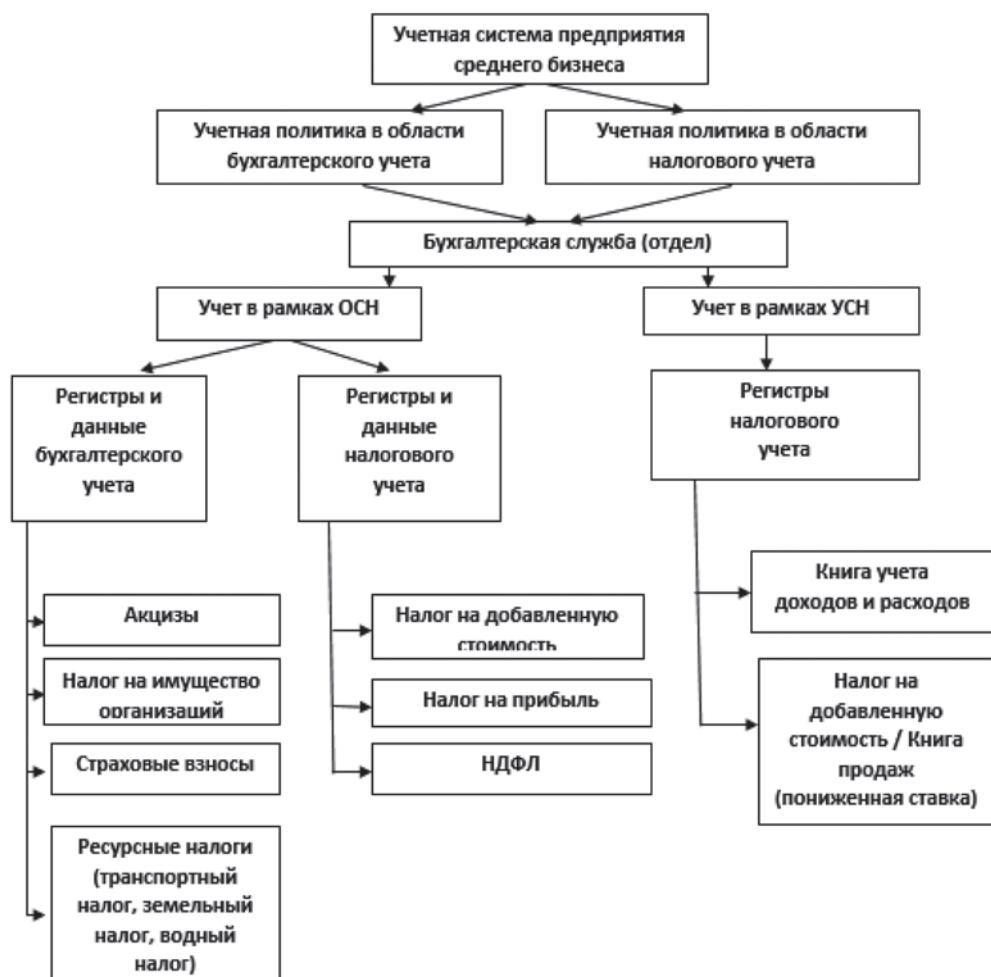


Рисунок 5 – Модель организации учета облагаемых показателей предприятия среднего бизнеса¹⁰

¹⁰ Составлено автором.

Если рассматривать модель организации учета облагаемых показателей уже для предприятия малого бизнеса, то можно представить ее такой моделью (рисунок 6).

Особенностью ведения учетных процедур на малых предприятиях является то, что с учетом, как правило, небольшого количества операций это ведет один бухгалтер, называемый главным бухгалтером. Достаточно часто учет как бухгалтерский, так и налоговый, ведется профессиональным бухгалтером по гражданско-правовому договору (аутсорсингу). При этом вторая подпись на документах со стороны главного бухгалтера нередко совмещается с выполнением функции исполнительного директора или его заместителя.

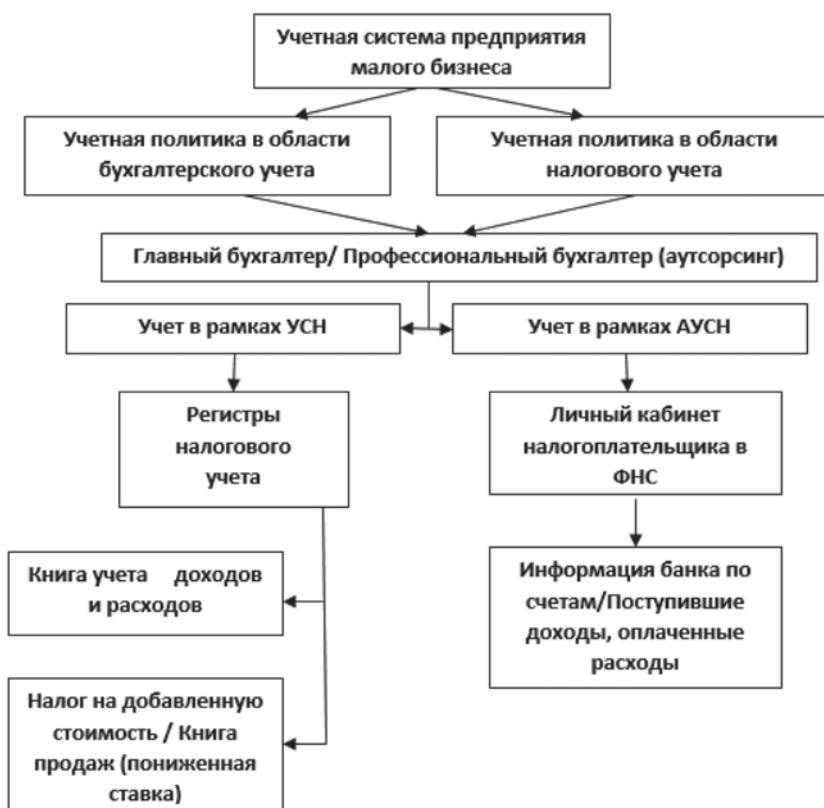


Рисунок 6 – Модель организации учета облагаемых показателей предприятия малого бизнеса¹¹

Так как к субъектам малого предпринимательства относятся и микропредприятия, то мы в данной модели учли два варианта налоговых режимов – УСН и ее пока экспериментальную разновидность АУСН, которая нацелена больше на микробизнес и основана на расчет объектов налогообложения касовым методом на основе операций по банковским счетам.

Вполне понятно, что такое сделанное нами укрупненное деление предприятий на три группы не отражает всех разновидностей построения и сочетания налоговых режимов. Однако нам кажется, что представленные модели достаточно корректно отражают особенности построения налогового учета в рамках выделенных групп компаний.

К направлениям оптимизации моделей построения налогового учета, на наш взгляд, можно отнести:

1. *Корректный выбор предприятием налоговых режимов с учетом размера бизнеса и специфики видов деятельности.* При этом, с одной стороны, компания должна наиболее полно соблюдать относящиеся к ней правила налогообложения, с другой стороны – минимизировать трудовые и финансовые затраты по ведению налогового учета, сдачи налоговой отчетности и минимизации рисков налоговых нарушений.

¹¹ Составлено автором. При применении ОСН модель совпадает с моделью предприятия среднего бизнеса.

2. *Грамотное сочетание процедур бухгалтерского и налогового учета*, с одной стороны, без лишнего дублирования информации и учетных регистров [8], с другой стороны – соблюдение требований ведения автономного налогового учета там, где это требуется налоговым законодательством.

3. *Определение эффективной организационной модели налогового учета и отчетности в рамках общей системы управления предприятием* с учетом затрат, которые компания может себе позволить на выполнение этих функций, а также возможностей привлечения квалифицированных специалистов в этой сфере и использования применяемых предприятием специализированных информационных программ и систем.

Заключение

Как показало исследование, на процессы построения организационной модели налогового учета в коммерческих организациях влияет ряд факторов. Первым и определяющим фактором являются требования налогового законодательства об обязательности или необязательности раздельного налогового учета облагаемых объектов по разным видам налогов. К сожалению, действующие налоговые правила имеют разные трактовки в данной области по видам налогов и сборов. В части налогов требуется вполне определенный, раздельный от бухгалтерского, налоговый учет; по ряду налогов такой учет требуется, но формат ведения и организации может быть выбран компанией, а по целой группе налогов и сборов такого учета не предусмотрено и облагаемые показатели формируются в рамках традиционного бухгалтерского учета.

В настоящем исследовании проведен анализ как налогового законодательства в данной области, так и сформированы возможные и оптимальные модели построения системы налогового учета в зависимости от размера бизнеса компании, структура их учетной политики в целях налогообложения и выделены факторы, влияющие на характер и элементы таких систем, возможности повышения их эффективности и оптимизации.

Список литературы

1. Камилова Р.Ш., Магомедов А.Г. Налоговый учет: основные направления развития // Экономика и социум. – 2022. – № 4-2 (95). – С. 915–918.
2. Максимочкина О.В., Кальницкая И.В. Варианты организации налогового учета в учетной практике экономических субъектов // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 4. – С. 39–433.
3. Хлучина Е.В. Нормативно-правовое регулирование налогового учета и налогового контроля в Российской Федерации // Молодой ученый. – 2022. – № 38 (433). – С. 169–172.
4. Камилова Ш.Р., Магомедов А.Г. Модели организации налогового учета // Экономика и социум. – 2021. – № 5-1 (84). – С. 962–965.
5. Шадиева М.Ю., Мусаева Б.М. Некоторые особенности организации бухгалтерского и налогового учета субъектами малого бизнеса // ЕГИ. – 2021. – № 2 (34). – С. 169–172.
6. Аммаева А.М. Порядок формирования и основные элементы учетной политики предприятия для целей налогового и бухгалтерского учета // Экономика и социум. – 2022. – № 9 (100). – С. 278–283.
7. Селин А.П. Нормативное регулирование налогового учета в Российской Федерации // E-Scio. – 2023. – № 6 (81). – С. 551–566.
8. Орлова Е.Н. Бухгалтерский и налоговый учет: анализ различий и модели организации // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 8. – С. 112–121.

References

1. Kamilova R.Sh., Magomedov A.G. Nalogovyj uchet: osnovnye napravleniya razvitiya // Ekonomika i so-cium. – 2022. – № 4-2 (95). – S. 915–918.
2. Maksimochkina O.V., Kal'nickaya I.V. Varianty organizacii nalogovogo ucheta v uchetnoj praktike ekonom-icheskikh sub"ektorov // Fundamental'nye issledovaniya. – 2022. – № 4. – S. 39–433.
3. Hluchina E.V. Normativno-pravovoe regulirovanie nalogovogo ucheta i nalogovogo kontrolya v Rossijskoj Federacii // Molodoj uchenyj. – 2022. – № 38 (433). – S. 169–172.

4. Kamilova Sh.R., Magomedov A.G. Modeli organizacii nalogovogo ucheta // Ekonomika i socium. – 2021. – № 5-1 (84). – S. 962–965.
5. Shadieva M.Yu., Musaeva B.M. Nekotorye osobennosti organizacii buhgalterskogo i nalogovogo ucheta sub»ektami malogo biznesa // EGI. – 2021. – № 2 (34). – S. 169–172.
6. Ammaeva A.M. Poryadok formirovaniya i osnovnye elementy uchetnoj politiki predpriyatiya dlya celej nalogovogo i buhgalterskogo ucheta // Ekonomika i socium. – 2022. – № 9 (100). – S. 278–283.
7. Selin A.P. Normativnoe regulirovanie nalogovogo ucheta v Rossijskoj Federacii // E-Scio. – 2023. – № 6 (81). – S. 551–566.
8. Orlova E.N. Buhgalterskij i nalogovyj uchet: analiz razlichij i modeli organizacii // Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki. – 2024. – № 8. – S. 112–121.

Статья поступила в редакцию: 24.07.2025

Received: 24.07.2025

Статья принята к публикации: 25.07.2025

Accepted: 25.07.2025

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ КАТЕГОРИЗАЦИИ «УМНЫХ ПОСЕЛЕНИЙ»

Пушкин Алексей Львович¹,

e-mail: mr.alexey.pushkin@gmail.com

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

Исследование решает концептуальную неопределенность «умных поселений» (будь то города или деревни) путем предложения системы новой экономической категоризации для устойчивого регионального развития России. Несмотря на широкий академический и государственный интерес к проблеме, данная область государственного регулирования страдает от несогласованности определений и неясного распределения государственно-частной ответственности. Исследование разрабатывает пятиуровневую систему классификации: интернет-поселения (базовая связность), e-платформенные деревни (сообщества онлайн-коммерции), умные агропоселения (технологически усовершенствованное сельское хозяйство), поселения умного производства (киберфизические производственные хабы) и ресурсные поселения (природные ресурсы и центры данных). Каждая категория рассматривается через технологические требования, экономический потенциал и проблемы реализации на российских и международных, особенно китайских, примерах. Ключевые выводы показывают, что успешные «умные поселения» требуют диверсифицированной экономической деятельности, сильной межрегиональной связности и учета географических факторов. Предложенная система обеспечивает основу для разработки целевых стратегий, оптимизации ресурсов и создания устойчивых агломерационных экономик.

Ключевые слова: «умные поселения», региональное развитие, цифровая трансформация, экономическая категоризация, устойчивое развитие, агломерационные экономики, цифровизация

ECONOMIC MODEL FOR “SMART SETTELMENT” CATEGORISATION

Pushkin A.L.¹,

e-mail: mr.alexey.pushkin@gmail.com

¹Financial university under the government of the Russian Federation, Moscow, Russia

The study clarifies the conceptual uncertainty of “smart settlements” (whether cities or villages) by proposing a new economic categorization system for Russia’s sustainable regional development. Despite widespread academic and governmental interest, this area suffers from definitional inconsistencies and unclear public-private responsibility distribution. The research develops a five-tier classification system: Internet settlements (basic connectivity), E-platform villages (online commerce communities), Smart agro-settlements (technology-enhanced agriculture), Smart manufacturing settlements (cyber-physical production hubs), and Resource settlements (natural resources and data centres). Each category is analysed through technological requirements, economic potential, and implementation challenges using Russian and international examples, particularly from China. Key findings reveal that successful “smart settlements” require diversified economic activities, strong inter-regional connectivity, and careful consideration of geographical factors. The proposed system provides a framework for developing targeted strategies, optimizing resources, and creating sustainable agglomeration economies.

Keywords: “Smart settlements”, regional development, digital transformation, economic categorisation, sustainable development, agglomeration economies, digitalisation

Введение

Проблемы развития «умных поселений» (будь то города или деревни) давно обсуждаются в академических кругах и государственных структурах. Несмотря на усилия государств, научного сообщества и частных компаний по всему миру, эта идея до сих пор страдает от многих неопределённостей. Причины недоработанной концепции, по мнению автора, сводятся к следующему. Отсутствие единых определений, поскольку каждая страна определяет поселения по своим критериям. Например, Англия¹ – по количеству населения в регионе, Европейское сообщество² – по плотности населения и некоторые страны – по наличию административных и религиозных объектов в регионе. Вторая проблема – это правильные категории регионаобразующих направлений, включая не только различные модели экономики, но и социальные и технологические аспекты, необходимые для современного развития. Российские, европейские и азиатские исследования показывают, что для развития «умных поселений» нужно взаимодействие с соседними регионами для создания агломерационных экосистем [1] и регионов, в будущем независимых от государственной поддержки [2]. Третья, и последняя основная проблема – это выбор центра ответственности за какое-либо поселение (частный или государственный сектор), в том числе через программы сотрудничества частного сектора с государством или государственные программы.

Основной вопрос заключается не в строительстве «умных поселений», а в том, как мы их построим и для чего [3]. Одна из проблем «умных поселений» – это источник финансирования, поскольку на данный момент не существует доказывающего эффективность того или иного подхода precedента. Многие ученые и государственные деятели задаются вопросом, делают ли умные города то же самое, что и обычные, но более эффективно. Многие не видят пользы в привлечении больших ресурсов в развитие «умных поселений», но исследование Ли и коллег [4] показывает, что инновационное строительство и городская организация стимулируют коммерцию и бизнесы в регионах, что в дальнейшем будет вдохновлять предпринимателей³. Это создаст прочные социальные связи, способствующие развитию соседних поселений, ведущие к улучшению самоокупаемости региона. Целью исследования является обоснование категоризации «умных поселений» с точки зрения экономического становления и дальнейшего развития регионов.

Категоризация и ее важность для устойчивого развития регионов

При планировании, строительстве и оценке эффективности регионов используется множество методов, в том числе интегрированные планы развития, умный рост и урбанистическое сдерживание [5]. Категоризация поселений является важнейшим элементом планирования регионального развития, особенно с учётом нарастающих пространственных диспропорций и акцента на территориально ориентированную политику. Региональные поселения демонстрируют значительную неоднородность в социально-экономической структуре, демографической динамике, степени географической удалённости и производственном потенциале. Такое разнообразие требует системного подхода к классификации, поскольку унифицированные меры регулирования часто не учитывают локальные различия. Определение чётких критериев классификации – таких как плотность населения, экономическая специализация, уровень развития инфраструктуры и доступность базовых услуг – позволяет создать более гибкую систему управления. Категоризация сельских поселений на основе этих параметров даёт возможность разрабатывать адресные стратегии регионального развития, усиливающие конкурентные преимущества и смягчающие структурные ограничения⁴.

¹ Office for National Statistics (ONS) (2024). Administrative geography of the UK. – URL: <https://www.ons.gov.uk/methodology/geography/ukgeographies/administrativegeography> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

² European Commission (2024). NUTS – Nomenclature of territorial units for statistics: Overview. – URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/overview> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

³ Mayer H., Habersetzer A. & Meili R. Rural-Urban Linkages and Sustainable Regional Development: The Role of Entrepreneurs in Linking Peripheries and Centers // Sustainability. – 2016. – Vol. 8 (8). – C. 745. – URL: <https://doi.org/10.3390/su8080745> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

⁴ OECD. Rural Outlook 2022: Enabling rural innovation. – Paris: OECD Publishing, 2022. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/unlocking-rural-innovation_4113a863/9044a961-en.pdf (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

Более того, правильное понимание градообразующего производства/сервиса поможет при планировании и строительстве не только городов, но и регионов [6], а также будет способствовать эффективному распределению ресурсов, позволяя избежать неправильного применения стандартизованных решений в условиях структурного разнообразия⁵. Данное предположение становится особенно важным при возрастающих вложениях в технологии, необходимые для строительства «умных поселений».

Несмотря на различные категоризации, используемые в планировании и развитии регионов, эта статья сфокусирована только на экономической части в контексте использования технологий и связанных с этим вложений для создания цифровых поселений. Многие исследования также показывают, что для становления стабильного региона важно не только количество населения, но плотность связей между поселениями⁶ [7]. В связи с этим в статье будет использоваться термин «поселение», которое включает в себя как сельские, так и городские поселения.

Категоризация населенных пунктов в России

В Российской Федерации основной единицей административного устройства является муниципалитет. При этом территориальные образования в пределах регионов весьма разнородны по размерам, численности населения, уровню экономического развития и плотности застройки. На практике классификация российских поселений осуществляется на основании демографических, административных и территориальных критерии. В частности, выделяются городские округа, муниципальные районы, городские и сельские поселения. Однако в стратегическом планировании региона часто используются другие категории, такие как монофункциональные города, посёлки с градообразующим предприятием, отдалённые сельские территории, а также развивающиеся урбанизированные зоны.

Несмотря на наличие формальных критериев (например, численность населения), они зачастую не отражают реального уровня социально-экономической активности региона. Например, посёлки городского типа с населением менее 10 тысяч человек могут иметь высокую концентрацию технологических предприятий, развитую цифровую инфраструктуру и высокий уровень миграционной привлекательности.

Для целей устойчивого развития и региональной политики важно учитывать такие параметры, как наличие цифровой и транспортной инфраструктуры, степень экономической специализации, плотность сетевых связей, а также интеграцию в региональные и федеральные логистические маршруты⁶ [8]. Эти факторы позволяют более точно определять потенциал развития конкретного «умного поселения» и ключевые объекты строительства, нужные для его экономической эффективности.

Модель категоризации «умных поселений»

Так как категоризация поселений является важнейшим элементом планирования регионального развития, автор предлагает использовать модель категоризации «умных поселений», представленную на рисунке 1, для целей планирования и оценки результатов развития регионов.

Интернет-поселение

По статистическим данным, 95 % населения планеты живут в зоне действия какой-либо интернет-инфраструктуры (оптоволоконная, спутниковая и другие), но не все местности обладают высокоскоростным или беспрерывным подключением⁷. Такие причины, как ненадёжные сети, высокая стоимость услуг и ограниченная цифровая грамотность населения, особенно проявляются в регионах с низкими доходами⁸. Компания SpaceX достигла больших успехов в технологии спутниковой интернет-связи, которая предоставляет качественное соединение в отдаленных местностях без развитой инфраструктуры.

⁵ Rodriguez-Pose A., Dijkstra L. and Poelman H. The geography of EU discontent and the regional development trap // Working Paper. – 2023. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. – URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/reports/Geography_of_Discontent_and_development_trap_forlay-out.pdf (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

⁶ Meijers E. and Burger M. Stretching the concept of ‘borrowed size’ // Urban Studies. – 2017. – Vol. 54 (1). – P. 269–291. – URL: <https://repub.eur.nl/pub/95029> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic; Angelakoglou K. and Gaidajis G. Sustainable development of smart cities: A systematic review of the literature // Journal of Cleaner Production. – 2017. – Vol. 142. – P. 403–415. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.070> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

⁷ Vestberg H. (2024). How can we bring 2.6 billion people online to bridge the digital divide? World Economic Forum. – URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/01/digital-divide-internet-access-online-fwa/> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

нет-инфраструктуры⁸, в том числе в авиаперелетах или на морских судах, однако приобретение таких услуг и оборудования является очень дорогостоящим на данный момент⁹. Таким образом, несмотря на глобальный охват интернет-инфраструктуры, сохраняющиеся технологические, экономические и социальные барьеры препятствуют равномерному переходу к концепции «умных поселений». Для преодоления цифрового разрыва требуется комплексный подход, включающий субсидирование доступа, образовательные программы и развитие альтернативных технологий связи [9].



Рисунок 1 – Модель категоризации «умных поселений»¹⁰

Е-платформенная деревня

Феномен, которому положили начало такие международные платформы, как “Amazon” и “Taobao” (Alibaba) дает возможность малым предпринимателям и большим компаниям размещать свою продукцию на онлайн-платформе для зарегистрированных пользователей, броя процент от продаж (или фиксированную цену) за логистику, оплату и размещение. Эта возможность позволила многим субъектам малого предпринимательства самостоятельно определять цену на свою продукцию, нежели принимать цену больших ретейлеров и холсейлеров [10], приобретая популярность по всему миру, особенно в Китае.

Сегодня многие населенные пункты в Китае занимаются исключительно продажами на таких платформах как товаров собственного производства, так и перепродажей или предоставлением услуг для продажи (фотография, оформление магазина, логистика и другие) [11]. Таким образом, они создают агломерационные экономики вокруг себя, однако следует помнить, что большие расстояния между поселениями могут препятствовать или уничтожить их развитие [11]. Данная модель цифрового предпринимательства трансформирует традиционную пространственную организацию экономики, создавая новые формы периферийных хозяйственных систем. Однако их устойчивость требует решения ключевых проблем: транспортной инфраструктуры, доступа к более широким рынкам сбыта и государственной поддержки малого бизнеса.

Умное агропоселение

Агрокультурные «умные поселения», ставшие пионерами в реализации концепции умных территорий по всему миру, демонстрируют особую динамику развития в Китае, где они эволюционируют в направлении эталонной модели¹¹. Использование дронов, интернета вещей (IoT), автоматизация и другие технологии позволяют увеличить эффективность и высокую урожайность с меньшим ресурсопотреблением. Современные китайские умные аграрные поселения активно внедряются даже в сложных топографических условиях, включая горные регионы, где традиционное сельское хозяйство сталкива-

⁸ Starlink (2025). Availability Map – United Kingdom. – URL: <https://www.starlink.com/gb/map> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

⁹ Starlink (2025). – URL: <https://www.starlink.com/gb> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹⁰ Составлено автором.

¹¹ Rouzi A. (2024). China updates digital village guideline, published on 04/06/24. – URL: <https://www.dcz-china.org/2024/06/04/china-updates-digital-village-guideline/> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

ется с существенными ограничениями [6]. Эмпирические исследования подтверждают, что подобные программы не только способствуют экономическому росту, но и улучшают качество жизни населения, преодолевая географические барьеры за счет технологических инноваций (например, точного земледелия, автоматизированного орошения и цифровых платформ сбыта) [6].

Ранее организованные поселения на равнинах начали развиваться в направлении природного туризма (посещение природных парков), что повлекло за собой создание других предприятий [11]. Данная диверсификация экономической деятельности отражает эволюционный переход от моноагроэкономики к комплексным моделям устойчивого развития, характерного для зрелых «умных поселений», тем самым стирая границы между сельскими поселениями и городами [12].

Поселения умного производства

Современные производственно-ориентированные «умные поселения» трансформируют традиционные ремесленные и промышленные кластеры за счёт внедрения киберфизических систем (*digital twin*) [13], интернета вещей (IoT) [14] и цифровых платформ управления цепочками поставок [15]. Это позволяет оптимизировать ресурсопотребление, снизить энергозатраты и обеспечить массовую кастомизацию продукции для глобальных нишевых рынков. Высокотехнологичные производственные хабы, включая цифровые микрофабрики и роботизированные цеха, демонстрируют существенно более высокую пространственную эффективность по сравнению с традиционными промышленными объектами, что минимизирует требования к площадям и строительным ресурсам¹². Эта характеристика делает их особенно перспективными для интеграции в сельские поселения с ограниченными территориальными и ресурсными возможностями. Такие микрофабрики также могут быть легко модернизированы или изменены в зависимости от производимой продукции.

Создание новых поселений «с нуля» остаётся наиболее капиталоёмким сценарием из-за экспоненциальных затрат на цифровую инфраструктуру. Прокладка оптоволокна в некоторых регионах может стоить 150 000 рублей за километр или выше¹³. Внедрение мобильного подключения также сопряжено с более высокими затратами, при этом доходность сельских базовых станций составляет лишь 0,1–0,5 от уровня городских станций, когда эксплуатационные расходы превышают городские в 1,5–3,0 раза¹⁴. Проблемы с интернет-соединением в сельских регионах и дефицит квалифицированных преподавательских кадров также увеличивают стоимость подготовки специалистов для работы с высокотехнологичным производственным оборудованием.

Однако развивающиеся объекты могут стать местом для индустриального туризма, где производственные процессы интегрируются в экскурсионные программы¹⁵. Обновленные производства могут становиться туристическими объектами сродни агропоселениям. Одним из примеров в России является «Крестецкая строчка», фабрика, созданная в 1860 году и пришедшая в упадок в 80–90 годах прошлого столетия, была обновлена приватным инвестором¹⁶. Сейчас, став люксовым брендом, «Крестецкая строчка» предлагает, помимо текстильной продукции, экскурсии на фабрику. При том, что фабрика будет являться якорным туристическим объектом, вокруг нее необходимо нарастить другие объекты туристической инфраструктуры, давая возможность созданию агломерационных экономик.

Ресурсное поселение

Природные ресурсы Российской Федерации не только играют огромную роль в экономике государства, но и в мировой экономике, тесно связанной с технологическим сектором. Это в том числе

¹² OECD (2025). Beyond Automation, a German textile SME's hybrid approach to smart manufacturing. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-for-smes-case-studies_d65e57f4-en/beyond-automation-a-german-textile-sme-s-hybrid-approach-to-smart-manufacturing_f09f712c-en.html (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹³ Юсупов С. Какой интернет выбрать для частного дома // Банки.ру. – URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=10994202> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹⁴ GSMA (2017). Connected Society Unlocking Rural Coverage: Enablers for commercially sustainable mobile network expansion. – URL: https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-for-development/wp-content/uploads/2016/07/Unlocking-Rural-Coverage-enablers-for-commercially-sustainable-mobile-network-expansion_English.pdf (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹⁵ SMITour Project (2025). What we do – SMITour Project – SMart Industrial Tourism in the Mediterranean. – URL: <https://smitour.interreg-euro-med.eu/what-we-do/> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹⁶ NKHP (2024). Крестецкая строчка. – URL: <https://nkhp.ru/assotsiatsiya/turisticheskie-vozmozhnosti-predpriyatiy-nhp/krestetskaya-strochka/> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

заметно в растущей потребности в редкоземельных металлах, например, для создания чипов. В частности, Соединённые Штаты Америки демонстрируют огромный интерес к этим ресурсам в России и рассматривают возможности совместной добычи¹⁷, что подтверждает нужность «умных поселений» с такой задачей. Ключевым фактором, определяющим место строительства поселения и дополнительных инфраструктурных объектов, является объём и возобновляемость ресурсов в пределах поселения или прилегающих территорий.

Поселения в такой категории нуждаются не только в современных технологиях по добыче полезных ископаемых, но и в сильной логистике, так как многие из них находятся в труднодоступных районах. Сельские логистические операции отличаются более высокой сложностью и стоимостью по сравнению с городскими условиями ввиду низкой плотности населения, ограниченной инфраструктурой и больших расстояний¹⁸.

Помимо традиционных ресурсов, современные поселения требуют развития цифровой инфраструктуры, где ключевым элементом становятся центры обработки данных (ЦОД). Более того, они являются одним из ключевых факторов экономического развития наряду с человеческим и природным капиталом [16]. Несмотря на то, что многие государства достигли значительных успехов в создании масштабных ЦОД, в ряде стран этот процесс был недавно приостановлен. В частности, Сингапур ввёл запрет на строительство новых данных центров из-за их высокой энергоёмкости и потребности в системах охлаждения¹⁹. Данный мораторий открыл возможности для соседних государств, среди которых Малайзия заняла ведущие позиции, предложив Сингапуру арендуемые мощности ЦОД²⁰.

Россия обладает как благоприятными климатическими условиями (низкие температуры), так и необходимыми энергетическими ресурсами для создания ЦОД. Например, серверы Bitcoin преимущественно размещены в Сибири²¹. Также вблизи Калининской атомной электростанции уже функционирует центр обработки данных, чья инфраструктура обеспечивает надёжное электроснабжение, высокую охрану и стабильный доступ к серверам²². Подобные модели представляют собой перспективные направления развития индустрии ЦОД и могут способствовать экономическому росту регионов.

Поскольку реализация таких проектов требует значительных финансовых вложений, государству следует рассмотреть возможность финансового партнёрства или частичной передачи реализации проектов крупным компаниям, таким как Яндекс, испытывающим потребность в дополнительных мощностях центров обработки данных.

Заключение

Проведённое исследование решает проблему концептуальной неопределённости в области развития «умных поселений» в России, предлагая пятиуровневую модель экономической категоризации: интернет-поселения, е-платформенные деревни, умные агропоселения, поселения умного производства и ресурсные поселения.

Ключевые результаты показывают, что успешное развитие «умных поселений» требует комплексного подхода, учитывающего технологическую оснащённость, экономическую специализацию,

¹⁷ Faulconbridge G. and Kelly L. (2025). Russia, US discussing rare earth metals projects, Putin envoy says, Reuters, 31 March. – URL: <https://www.reuters.com/world/russia-us-start-talks-rare-earth-metals-projects-russia-putin-envoy-says-2025-03-30/> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹⁸ Sales C. and María A.P. (2024). How to enhance rural logistics: Insights from Catalonia to Europe – Factual Consulting, Factual Consulting. – URL: <https://factual-consulting.com/how-to-enhance-rural-logistics> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹⁹ The Economist (2024). How the data-centre boom became a political battleground, Money Talks Podcast, 10 October. – URL: <https://www.economist.com/podcasts/2024/10/10/how-the-data-centre-boom-became-a-political-battleground> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

²⁰ The Economist (2024). How the data-centre boom became a political battleground, Money Talks Podcast, 10 October. – URL: <https://www.economist.com/podcasts/2024/10/10/how-the-data-centre-boom-became-a-political-battleground> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

²¹ TimeWeb (2021). Необычные подходы к охлаждению данных центров, Timeweb Cloud, 28 May. – URL: <https://habr.com/ru/companies/timeweb/articles/559688/#1> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

²² Intelion Data Systems (2024). Data-center Kalininskaya AES. – URL: <https://intelionmine.ru/data-center-kalininskaya-aes> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

географические факторы и межрегиональную связность. Анализ международного опыта, особенно китайских практик, демонстрирует важность создания агломерационных экономик и диверсификации хозяйственной деятельности.

Предложенная категоризация создает основу для работы экономистов и городских планировщиков. Главное – важность диверсификации и установления мультипроизводственных цепочек, широко представленных в литературе по международной экономике, но отсутствующих в современных региональных подходах.

Существует множество проблем в переходе к «умным поселениям»: социальные, ресурсные и политические [17]. В дальнейших исследованиях необходимо установить правильные пропорции «умных поселений» в зависимости от основных деятельности регионов. Климатические и топографические особенности также будут влиять на эти пропорции.

Социальные составляющие требуют особого внимания. Важность сельских предпринимателей, их знаний и возможного негативного восприятия по сравнению с жителями городов будут влиять на торговлю с другими регионами. ANT анализ позволяет выявить количество и значимость социально-экономических связей, но не устанавливает силы взаимодействий в производственных цепочках [10].

Разработанная классификация обладает значительным потенциалом для сравнительных исследований моделей «умных поселений» с учетом их отраслевой специализации.

Список литературы

1. *Lai M., Li W., Gao Z., & Xing Z.* Evaluation, mechanism and policy implications of the symbiotic relationship among rural digitisation, agricultural development and farmer enrichment: Evidence from digital village pilots in China // *Frontiers in Environmental Science*. – 2024. – Vol. 12, 1361633. – P. 1–22. – URL: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1361633> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
2. *Chaplitskaya A., Tassinari G., Heijman W. and van Ophem J.* Rural-urban migration within Russia // *Prospects and drivers, Regional Science Policy & Practice*. – 2024. – Vol. 16, No. 9. – P. 100053–100053. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780224001781> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
3. *Clark J.* Uneven Innovation: The Work of Smart Cities. – New York: Columbia University Press, 2020. – 328 p. – ISBN 9780231545785.
4. *Li L., Liu Y., Luo W. & Jiang X.* Does Urban Innovation Promote Rural Entrepreneurship? Quasi-Natural Experimental Evidence from Microdata on New Agricultural Subjects // *Sustainability*. – 2024. – Vol. 16, No. 10. – P. 3981–4001. – URL: <https://doi.org/10.3390/su16103981> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
5. *Zhang L., Wang Y. and Chen X.* Assessing the smart city: A review of metrics for performance assessment, risk assessment and construction ability assessment // *Sustainable Cities and Society*. – 2023. – Vol. 99, 104923. – P. 1–21. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2023.2273651> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
6. *Chen S., Wang X., Qiang Y.* Spatial-temporal evolution and land use transition of rural settlements in mountainous counties // *Environ Sci Eur*. – 2024. – Vol. 36, art. 38. – P. 1–18. – URL: <https://doi.org/10.1186/s12302-024-00868-y> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
7. *Kryzhanivska K., Albats E., Blomqvist K. and Mention A.L.* Transforming inter-organisational collaboration dynamics in regional networks through digitalisation // *Regional Studies*. – 2024. – Vol. 59, No. 1. – P. 1–17. – URL: <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2416225> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
8. *Caragliu A. and Del Bo C.* Smart innovative cities: The impact of Smart City policies on urban innovation // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2019. – Vol. 142. – P. 373–383. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162517318346?via%3Dihub> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
9. *Zhu C., Wang X., Wang D. and Zhong W.* The spatial linkage of Taobao Villages in Haining City based on the operation process // *Frontiers of Urban and Rural Planning*. – 2023. – Vol. 1, No. 1. – P. 1–11. – URL: <https://doi.org/10.1007/s44243-023-00017-8> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
10. *Wang P., Li C. and Huang C.* The Impact of Digital Village Construction on County-Level Economic Growth and Its Driving Mechanisms: Evidence from China // *Agriculture*. – 2023. – Vol. 13, No. 10. – P. 1917. – URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture13101917> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

11. *Chu H., Hassink R., Xie D., Hu X.* Placing the platform economy: the emerging, developing and upgrading of Taobao villages as a platform-based place making phenomenon in China // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. – 2023. – Vol. 16, Issue 2. – P. 319–334. – URL: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsad004> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
12. *Проскура Н.В.* Устойчивое развитие сельских территорий: цифровая трансформация. – Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, 2024. – 208 с. – ISBN 978-5-91592-123-7.
13. *Ullah A. & Younas M.* Development and Application of Digital Twin Control in Flexible Manufacturing Systems // Journal of Manufacturing and Materials Processing. – 2024. – Vol. 8, No. 5. – P. 214. – URL: <https://doi.org/10.3390/jmmp8050214> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
14. *Mousavi Mirkalae S.M.R.* Artificial Intelligence-Driven Predictive Maintenance in Smart Manufacturing: A Deep Learning Approach to Industrial Automation // International Journal of Emerging Trends in Computer Science and Information Technology. – 2021. – Vol. 2, No. 4. – P. 10–20. – URL: <https://doi.org/10.63282/3050-9246.IJETCSIT-V2I4P102> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
15. *Akbari M.* Data-driven review of additive manufacturing on supply chains: Regionalization, key research themes and future directions // Computers & Industrial Engineering. – 2023. – Vol. 184. – P. 109600. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109600> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
16. *Zhang S.* A study of the economic impact of data centres on the nation's growth and development, MPRA Paper. – URL: <https://ideas.repec.org/p/pra/mprapa/115811.html> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
17. *Komorowski Ł.* Digitalisation as a Challenge for Smart Villages: The Case of Poland // Agriculture. – 2024. – Vol. 14, No. 12. – P. 2270. – URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture14122270> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

References

1. *Lai M., Li W., Gao Z., & Xing Z.* Evaluation, mechanism and policy implications of the symbiotic relationship among rural digitisation, agricultural development and farmer enrichment: Evidence from digital village pilots in China // Frontiers in Environmental Science. – 2024. – Vol. 12, 1361633. – P. 1–22. – URL: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1361633> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
2. *Chaplitskaya A., Tassinari G., Heijman W. and van Ophem J.* Rural-urban migration within Russia // Prospects and drivers, Regional Science Policy & Practice. – 2024. – Vol. 16, No. 9. – P. 100053–100053. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780224001781> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
3. *Clark J.* Uneven Innovation: The Work of Smart Cities. – New York: Columbia University Press, 2020. – 328 p. – ISBN 9780231545785.
4. *Li L., Liu Y., Luo W. & Jiang X.* Does Urban Innovation Promote Rural Entrepreneurship? Quasi-Natural Experimental Evidence from Microdata on New Agricultural Subjects // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 10. – P. 3981–4001. – URL: <https://doi.org/10.3390/su16103981> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
5. *Zhang L., Wang Y. and Chen X.* Assessing the smart city: A review of metrics for performance assessment, risk assessment and construction ability assessment // Sustainable Cities and Society. – 2023. – Vol. 99, 104923. – P. 1–21. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2023.2273651> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
6. *Chen S., Wang X., Qiang Y.* Spatial-temporal evolution and land use transition of rural settlements in mountainous counties // Environ Sci Eur. – 2024. – Vol. 36, art. 38. – P. 1–18. – URL: <https://doi.org/10.1186/s12302-024-00868-y> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
7. *Kryzhanivska K., Albats E., Blomqvist K. and Mention A.L.* Transforming inter-organisational collaboration dynamics in regional networks through digitalisation // Regional Studies. – 2024. – Vol. 59, No. 1. – P. 1–17. – URL: <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2416225> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
8. *Caragliu A. and Del Bo C.* Smart innovative cities: The impact of Smart City policies on urban innovation // Technological Forecasting and Social Change. – 2019. – Vol. 142. – P. 373–383. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162517318346?via%3Dihub> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

9. *Zhu C., Wang X., Wang D. and Zhong W.* The spatial linkage of Taobao Villages in Haining City based on the operation process // *Frontiers of Urban and Rural Planning*. – 2023. – Vol. 1, No. 1. – P. 1–11. – URL: <https://doi.org/10.1007/s44243-023-00017-8> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
10. *Wang P., Li C. and Huang C.* The Impact of Digital Village Construction on County-Level Economic Growth and Its Driving Mechanisms: Evidence from China // *Agriculture*. – 2023. – Vol. 13, No. 10. – P. 1917. – URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture13101917> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
11. *Chu H., Hassink R., Xie D., Hu X.* Placing the platform economy: the emerging, developing and upgrading of Taobao villages as a platform-based place making phenomenon in China // *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. – 2023. – Vol. 16, Issue 2. – P. 319–334. – URL: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsad004> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
12. *Proskura N.V.* Ustoichivoe razvitiye sel'skikh territorij: cifrovaya transformaciya. – Knyaginino: Nizhegorodskij gosudarstvennyj inzhenerno-ekonomicheskij universitet, 2024. – 208 s. – ISBN 978-5-91592-123-7.
13. *Ullah A. & Younas M.* Development and Application of Digital Twin Control in Flexible Manufacturing Systems // *Journal of Manufacturing and Materials Processing*. – 2024. – Vol. 8, No. 5. – P. 214. – URL: <https://doi.org/10.3390/jmmp8050214> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
14. *Mousavi Mirkalae S.M.R.* Artificial Intelligence-Driven Predictive Maintenance in Smart Manufacturing: A Deep Learning Approach to Industrial Automation // *International Journal of Emerging Trends in Computer Science and Information Technology*. – 2021. – Vol. 2, No. 4. – P. 10–20. – URL: <https://doi.org/10.63282/3050-9246.IJETCSIT-V2I4P102> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
15. *Akbari M.* Data-driven review of additive manufacturing on supply chains: Regionalization, key research themes and future directions // *Computers & Industrial Engineering*. – 2023. – Vol. 184. – P. 109600. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109600> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
16. *Zhang S.* A study of the economic impact of data centres on the nation's growth and development, MPRA Paper. – URL: <https://ideas.repec.org/p/pra/mprapa/115811.html> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.
17. *Komorowski L.* Digitalisation as a Challenge for Smart Villages: The Case of Poland // *Agriculture*. – 2024. – Vol. 14, No. 12. – P. 2270. – URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture14122270> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

Статья поступила в редакцию: 13.07.2025

Received: 13.07.2025

Статья принята к публикации: 20.07.2025

Accepted: 20.07.2025

**МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ:
ПУТИ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОПЫТА КНР В РОССИИ****Пушкина Ольга Владимировна¹,**

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: olvpushkina@fa.ru

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

В статье предлагается инновационная «трехконтурная модель» планирования устойчивого развития (УР) регионов России, интегрирующая адаптированный китайский опыт пространственно-функционального зонирования (PLE-подход) и основанная на системном сочетании: контура стратегического целеполагания (обязательные ESG-индикаторы, дифференцированные сценарии для зон риска), контура технологических решений («инновационные супермаркеты» для апробации решений УР, малые АЭС для энергоэффективной инфраструктуры) и контура управления данными (ИИ-опосредованные «цифровые двойники» регионов, блокчейн-реестры ESG-отчетности). Анализируются противоречивые аспекты внедрения модели, связанные с учетом территориальной специфики, а также институциональные риски в условиях российских социально-экономических реалий. Обоснован вывод о том, что ключевая инновационность модели заключается в обеспечении синергии пространственного анализа динамики PLE-пространств, передовых технологических инструментов и адаптивных управленческих механизмов, что формирует основу для перехода от декларативных стратегий к территориально-ориентированному УР и созданию объективного многоуровневого индекса оценки. Предложен структурированный перечень аргументов для практической реализации: за – системность подхода, технологический скачок в мониторинге и прогнозировании, повышение адаптивности управления; против – институциональная инерция, высокие первоначальные инвестиции, дефицит квалифицированных кадров для работы с ИИ и блокчейн-технологиями.

Ключевые слова: устойчивое развитие, пространственное зонирование, адаптация, территориальное планирование, деревья ускоренной регрессии, технологические решения, инновационная модель

**THE MODEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS:
WAYS AND POSSIBILITIES OF USING CHINA'S EXPERIENCE IN RUSSIA****Pushkina O.V.¹,**

candidate of economic sciences, associate professor;

e-mail: olvpushkina@fa.ru

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

The article proposes an innovative “three-contour model” of planning for sustainable development (SD) of Russian regions, integrating the adapted Chinese experience of spatial and functional zoning (PLE approach) and based on a system combination: a strategic goal-setting contour (mandatory ESG indicators, differentiated scenarios for risk zones), a contour of technological solutions (“innovative supermarkets” for testing SD solutions, small nuclear power plants for energy-efficient infrastructure) and data management circuits (AI-mediated “digital twins” of regions, blockchain registers of ESG reporting). The article analyzes the controversial aspects of implementing the model, taking into account the territorial specifics, as well as the institutional risks in the context of Russian socio-economic realities. The conclusion is substantiated that the key innovation of the model is to ensure the synergy of spatial analysis of the dynamics of PLE spaces, advanced technological tools and adaptive management mechanisms, which forms the basis for the transition from declarative strategies to a geographically oriented SD and the creation of an objective multi-level assessment index. A structured list of

arguments for practical implementation has been proposed: positive aspects are technological leap in monitoring and forecasting, and increased management adaptability; while negative ones are institutional inertia, high initial investments, and a shortage of qualified personnel to work with AI and blockchain technologies.

Keywords: sustainable development, spatial zoning, adaptation, spatial planning, Boosted Decision Tree Regression, technological solutions, innovative model

Введение

Концепция устойчивого развития (УР), предложенная в конце 1980-х годов, направлена на гармонизацию экономического прогресса, социального благополучия и экологической стабильности в условиях глобальных вызовов деградации окружающей среды и ресурсных ограничений. Мониторинг УР опирается на динамичные индикаторы (производство продовольствия, расселение и др.), претерпевшие значительные изменения в последние десятилетия. Хотя Повестка ООН-2030 и 17 Целей устойчивого развития (ЦУР) фиксируют глобальные сдвиги, ключевая нерешенная проблема заключается в недостаточной изученности динамики и движущих факторов изменений УР в его трех измерениях (экономика, общество, окружающая среда) на региональном уровне.

Устойчивое развитие – это согласованное состояние человеческого общества и природной среды, которые связаны территориальным пространством (сочетание суши и пространства, в котором она расположена). В соответствии с доминирующими функциями, территориальное пространство можно разделить на три типа: производственное пространство, жилое пространство и экологическое пространство, в целом представляющее собой производственно-жизненную экологическую систему [1]. Поскольку функции, определяющие территориальное пространство, отражают три атрибута: экономики, общества и окружающей среды в устойчивом развитии, очевидно, что координация устойчивого развития синхронизируется с сотрудничеством между производством, жизнью и экологическим пространством¹.

В российской практике планирование и оценка УР регионов сталкивается с системными ограничениями:

- 1) несоответствие административных границ природно-хозяйственным системам (бассейнам, агломерациям);
- 2) дефицит координации (межведомственной, межбюджетной);
- 3) формализм стратегий и несовершенство измерительных инструментов;
- 4) ресурсные ограничения (финансовые, кадровые).

Решение этих проблем требует перехода к функционально-территориальным принципам планирования (бассейновый, агломерационный), внедрения адаптивных индикаторов и усиления координационных механизмов. Возрастающая доступность пространственно-временных данных о землепользовании предоставляет уникальную возможность для анализа состояния PLE-пространств и оценки политик УР.

В этом контексте опыт КНР по функциональному зонированию территории на основе природно-климатических условий и комплексному мониторингу развития интегрированных территориальных систем представляет высокую ценность. Его потенциальная применимость для России обусловлена схожестью масштабов, разнообразием природных зон и необходимостью преодоления схожих вызовов в управлении пространственным развитием.

Целью исследования является разработка и обоснование инновационной модели планирования и оценки устойчивого развития регионов России, интегрирующей адаптированный китайский опыт PLE-зонирования и анализа данных землепользования с использованием BRT-метода.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

1. Провести критический анализ методологических ограничений существующих подходов к планированию и оценке УР в российских регионах.
2. Систематизировать релевантный опыт КНР в области функционального зонирования территории (PLE) и анализа пространственных изменений УР с применением BRT-метода.

¹ Peng J., Liu Z.C., Liu Y.X., Hu X.X., Wang A. Multifunctionality assessment of urban agriculture in Beijing City, China // Sci. Total Environ. – 2015. – Vol. 537. – P. 343–351.

3. Сформировать концепцию адаптированной «трехконтурной модели» планирования и оценки УР для регионов России, включающей контуры стратегического целеполагания, технологических решений и управления данными.

4. Разработать предложения по реализации модели, включая структуру многоуровневого индекса оценки УР (на основе государственной статистики, корпоративных ESG-данных и социологических индикаторов) и оценку потенциала/рисков ее внедрения в российских условиях.

Модель планирования и оценки результатов устойчивого развития регионов на основе китайского опыта

Количественная структура устойчивого развития, основанная на производственно-бытовом и экологическом пространстве с использованием данных о землепользовании, может быть описана следующим образом (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура устойчивого развития региона²

Анализ изменений производственного, жилого и экологического пространства показал, что они могут быть связаны с тем, что каждый тип функционального пространства включает в себя различные типы землепользования.

Данный подход к анализу вносит существенный вклад в исследования изменений в землепользовании с помощью статистических методов, таких как логистическая регрессия и множественная линейная регрессия³, однако игнорирует точное моделирование нелинейных взаимосвязей в сложных системах, особенно в отношении интерпретируемости результатов. Более того, несмотря на то, что было доказано, что географические, социально-экономические и политические факторы или программы по отдельности являются потенциальными факторами изменения землепользования, относительная важность и подробный ответ на изменения, когда все они будут приняты во внимание одновременно, в настоящее время до конца не исследованы.

В последние годы, с совершенствованием вычислительных мощностей и технологий сбора данных, обработка больших массивов данных с помощью вычислительной техники, использование возможностей ИИ становится точным и эффективным средством моделирования нелинейных сложных систем [2]. Деревья ускоренной регрессии (*boosted regression trees (BRT)*), как один из широко используемых подходов к компьютерной обработке данных для подбора статистических моделей, применяются для определения факторов, определяющих потенциальное развитие направлений деятельности, и являются подходящим методом для моделирования и анализа сложной системы изменений в производственно-бытовом и экологическом пространстве регионов.

² Составлено автором.

³ Corbelle-Rico E., Butsic V., Jose E.M., Radeloff V.C. Technology or policy? Drivers of land cover change in northwestern Spain before and after the accession to European Economic Community // Land Use Pol. – 2015. – Vol. 45. – P. 18–25.

В этой связи может быть полезным исследование опыта Китая, который, являясь крупнейшей развивающейся страной, претерпел значительные изменения в пространственной структуре производственных площадей, жилого пространства и экологического пространства в связи с усилением устойчивого развития как на национальном, так и на субнациональном уровнях [3]. В частности, в Китае была реализована программа в рамках концепции «производство – жизнь – экологическое пространство», достигнуты положительные изменения в области устойчивого развития на уровне округов и выявлены ключевые элементы, а также эффект с использованием BRT в сочетании с несколькими переменными.

Данный подход в планировании устойчивого развития регионов, в отличие от регионального подхода по административно-территориальным единицам, является более обоснованным в связи с тем, что факторы, связанные с природной деятельностью и деятельностью человека, оказывают существенное влияние на функциональную планировку и устойчивое развитие.

Предлагаемый метод оценки изменений в области устойчивого развития региона и его движущего механизма осуществляется в трех измерениях: экономическом, социальном и экологическом, что соответствует производственным, бытовым и экологическим функциям территории.

Во-первых, с помощью данных о землепользовании вся территория страны должна быть разделена на типичные зоны, определяемые их доминирующим типом взаимосвязей между производственным, жилым и экологическим пространством.

Во-вторых, необходимо выявить данные о потенциальных факторах, влияющих на переходы между производством, жизнью и экологическим пространством, включая географические, социально-экономические и другие факторы, связанные с искусственной окружающей средой.

В-третьих, производится анализ корреляции между выявленными потенциальными факторами для исключения из выборки высоко коррелированных факторов и построения рабочей модели изменения производственного, жилого и экологического пространства с использованием метода улучшенных деревьев регрессии.

Возвращаясь к схеме на рисунке 1 перед проведением комплексного пространственного анализа, необходимо, чтобы каждый участок территории был отнесен к одной из трех категорий функционального пространства (производственное, жилое и экологическое пространство) в соответствии с его доминирующим использованием. Например, пахотным землям было бы присвоено «производственное пространство», искусственным поверхностям – «жизненное пространство», а лесам – «экологическое пространство».

С помощью пространственного анализа наложения за последние два десятилетия было выявлено шесть типов односторонних переходов между двумя типами функционального пространства. В итоге были созданы три класса переходов, включая переходы между производственным пространством и жилым пространством, между жилым пространством и экологическим пространством, а также между экологическим пространством и производственным пространством.

Следующим шагом была проведена оценка интенсивности изменений типов пространства. Доля каждого типа изменений по площади была рассчитана в масштабе округа (округ является наименьшей единицей административной статистики). С учетом количественной оценки интенсивности изменений в каждом округе это исследование установило пороговый уровень, при котором округа, в которых произошли изменения, охватывающие менее 10 % всей территории округа, определяются как регионы с незначительными изменениями.

Факторы, связанные с природной деятельностью и деятельностью человека (охватывающие физическую географию, социально-экономическую и антропогенную среду), влияют на функциональную планировку и устойчивое развитие. В этой связи в модели предлагается выделить следующие направления определения ключевых факторов:

Физическая география. Топография, описывающая конфигурацию поверхности, является основным и ограничивающим фактором для изменения производственного, жилого и экологического пространства. Кроме того, поскольку природные ресурсы лежат в основе производства и жизни, неравномерное распределение ресурсов потребует изменения функциональных планировок для гармонизации социально-экономических диспропорций. Также климатические условия являются важными показателями роста растений и выживания человека.

Социально-экономическое развитие. Социально-экономическое развитие повлияло на ограничение влияния физико-географических факторов на изменение производственного, жизненного и экологического пространства. Например, в бедных ресурсами, но экономически развитых районах водные ресурсы и энергия могут быть перенаправлены из отсталых регионов в более развитые, чтобы прокормить большее число людей. В данной категории ключевыми параметрами являются численность населения, валовой региональный продукт, уровень развития добывающей промышленности, уровень развития перерабатывающей промышленности, доходы и расходы региона, стоимость 1 м² жилья.

Окружающая среда, созданная человеком. Строительство инфраструктуры, особенно дорог, адаптировано к экономическому развитию общества и ускоряет фрагментацию экологического ландшафта. Кроме того, первоначальный тип землепользования в регионе, а также планы или программы правительства, связанные с охраной окружающей среды, могут скорректировать всю функциональную схему в региональном масштабе. В данной категории выбраны шесть параметров, включая тип землепользования, расстояние до дороги, тип основного функционально-ориентированного зонирования, доля площади, охватываемая экологическим функциональным зонированием, доля площади, охватываемая программами создания защитных полос, и доля площади, занимаемой национальными природными заповедниками. Данные о землепользовании включают леса, луга, водно-болотные угодья, водоемы, тундр, пустыню, ледники и постоянный снежный покров, искусственные поверхности и пахотные земли.

Предлагаемая модель основана на использовании расширенных деревьев регрессии как методе машинной обработки данных для подбора статистических моделей, отражает особенности нелинейности данных⁴. BRT сочетает в себе преимущества алгоритмов дерева регрессии и бустинга. Первые представляют собой простые модели, построенные путем корреляции ковариат с переменными отклика посредством рекурсивного двойного разбиения, а второй – аддитивный метод для подгонки нескольких простых моделей для повышения точности модели. Дерево регрессии может быть описано с помощью формулы (1)

$$T(x; \theta) = \sum_{j=1}^J c_j I(x \in R_j), \quad (1)$$

где θ – параметры дерева;

j – количество листьев в дереве;

$I(x \in R_j)$ представляет отношение отображения, где x сопоставляется с конечным узлом R_j в дереве регрессии;

c_j – выходные данные конечного узла R_j . Усиление может быть выражено в виде добавления деревьев регрессии в формуле (2)

$$f_M(x) = \sum_{m=1}^M T(x; \theta_m), \quad (2)$$

где θ_m – параметр m -го дерева;

$T(x; \theta_m)$ представляет деревья регрессии. BRT может обрабатывать различные типы переменных (непрерывные, бинарные и мультикатегориальные) и данные только о присутствии, которые впервые были применены в экологии для прогнозирования распространения видов и выявления детерминант [4], и позже распространился на другие области, такие как сельское хозяйство, общественное здравоохранение и природные опасности.

Перед построением модели необходимо задать два ключевых параметра: скорость обучения (контролирует вклад каждого дерева в растущую модель) и сложность дерева (определяет конечные узлы каждого дерева). Эти два параметра определяют количество деревьев, необходимое для получения оптимального результата.

Основным результатом, достигнутым в этом исследовании в КНР, является количественная оценка изменений устойчивого развития в Китае за последние 20 лет на основе перераспределения функций земельных участков. Результаты показали, что в общей сложности примерно на 21,76 % территории Китая произошли изменения в области устойчивого развития, что примерно равно общей площади провинций Синьцзян и Хэйлунцзян.

Анализ движущих механизмов всех изменений был направлен на выявление ключевых движущих сил из 17 предварительно отобранных факторов. Также в результате зонального анализа соци-

⁴ Elith J., Leathwick J.R., Hastie T. A working guide to boosted regression trees // J. Anim. Ecol. – 2008. – Vol. 77 (4). – P. 802–813.

ально-экономическая категория оказалась ключевым фактором, оказывающим влияние на достижение целей устойчивого развития региона.

Такие факторы, как численность населения, прирост населения, валовое региональное производство, увеличение доли сырьевых отраслей и государственных расходов, способствовали достижению относительно более высокого результата, чем показатели других категорий. Это означает, что государственная политика, связанная с устойчивым развитием, как нисходящая, так и восходящая, должна корректироваться в каждом конкретном случае для каждой конкретной территории.

Близость к транспортным коммуникациям, которая оказывает глубокое влияние на воздействие человеческой деятельности, является ключевым фактором изменений, демонстрируя тенденцию к тому, что чем ближе к дороге, тем более радикальными являются изменения в области устойчивого развития. Также было выявлено, что усилия правительства, направленные на сохранение и приумножение естественной природной среды, являются наиболее важным фактором изменений в области устойчивого развития.

Китайская модель устойчивого развития демонстрирует уникальную эффективность благодаря системной интеграции географических и климатических факторов в национальные стратегии. Опыт КНР, реализуемый через пятилетние планы, подчеркивает следующие ключевые достоинства:

1. Адаптацию к географическому разнообразию. Китай дифференцирует экономические и экологические стратегии для различных регионов:

- горные и засушливые зоны (например, Тибет, Синьцзян): акцент на восстановлении экосистем, развитии солнечной и ветровой энергетики с учетом высокого потенциала инсоляции;
- прибрежные регионы: внедрение «синей экономики» с упором на устойчивое рыболовство и адаптацию инфраструктуры к повышению уровня моря;
- равнинные территории: создание агрокластеров с водосберегающими технологиями, учитывающими риски засух и наводнений.

2. Экономическую диверсификацию на основе природных условий:

- инвестиции в основной капитал (рост на 164,5 % за 2010–2021 гг.) направляются в сектора, совместимые с локальными ресурсами: ВИЭ в ветреных/солнечных регионах, гидроэнергетика в горных речных бассейнах;
- стимулирование «зеленого» экспорта: Китай лидирует по экспорту высокотехнологичной продукции (солнечные панели, ветрогенераторы), создавая 1,7 % прироста ВВП через чистый экспорт.

3. Инновации как инструмент климатической устойчивости. Государственная политика концентрируется на достижении научно-технической независимости, включая:

- разработку технологий для декарбонизации промышленности;
- системы мониторинга экологических рисков с использованием ИИ и спутниковых данных, что минимизирует ущерб от наводнений и эрозии почв.

4. Социально-экономическая стабильность через экобаланс:

- снижение бедности на 32 % (2010–2021 гг.) частично обеспечено проектами «зеленой занятости» (лесовосстановление, экотуризм в горных районах);
- рост ВВП на душу населения (175,8 % за 2010–2021 гг.) сопровождается улучшением качества среды: снижение загрязнения воздуха в городах, рекультивация земель.

5. Институциональная устойчивость. Пятилетние планы обеспечивают:

- долгосрочную преемственность политики, исключающую смену курса при смене администраций;
- межотраслевую координацию для решения комплексных задач (например, сочетание программ по борьбе с опустыниванием и развитию ВИЭ).

Адаптивная модель устойчивого развития регионов России

Планирование устойчивого развития по административно-территориальным единицам и оценка достигнутых результатов в России сопряжены с рядом методологических и практических недостатков, ограничивающих его эффективность. Позиция регионов России в отношении устойчивого развития на

текущем этапе не сформирована. Даже те регионы, которые отмечают в своих стратегиях намерение следовать Повестке дня ООН в области устойчивого развития до 2030 года, не формулируют четких планов их реализации. Наблюдаются приоритет экономической компоненты и недоучет социальной и экологической компоненты устойчивого развития, поскольку устойчивый экономический рост и соответствующие ему цели выбираются регионами в качестве главного направления. Об этом, в частности, пишет И.В. Коршунов в статье «Устойчивое развитие в стратегии регионов: выбираемые подходы и решения» [5].

Согласно данным Росстата, в 2021–2024 годах мониторинг устойчивого развития регионов России осуществлялся на основе 183 национальных индикаторов, из которых 116 показателей имели региональную детализацию⁵. Наиболее высокие результаты демонстрируют Москва, Татарстан и Белгородская область, особенно в сферах энергоэффективности (до 48 % ВИЭ в Дагестане) и социальной инфраструктуры (99,5 % доступности ЖКУ в Санкт-Петербурге). При этом динамика рейтинга МГИМО за 2024 год указывает на усиление позиций Камчатского края (+4,3 балла) и Ленинградской области (+1,8 балла), тогда как Белгородская область столкнулась с незначительным снижением (–0,7 балла) вследствие экономических вызовов⁶.

Анализ методологий выявил значительные расхождения в подходах к оценке: если Росстат опирается на стандартизованные индикаторы ЦУР ООН, то ESG-индекс Сбера (2024) включает адаптированные метрики, такие как цифровизация госуправления (Чукотский АО – 91 балл) и переработка отходов (Москва – 89 баллов). Однако ограниченная детализация данных по новым территориям и частичное отсутствие долгосрочных рядов (только 57 % показателей Росстата имеют региональную привязку) требуют осторожности при межрегиональных сопоставлениях.

Также среди проблем, выявленных при планировании и оценке результатов устойчивого развития регионов России, следует отметить конфликт административных и реальных границ, когда границы административно-территориальных единиц (муниципалитеты, субъекты РФ) часто не совпадают с границами эколого-хозяйственных систем (бассейны рек, агломерации, природные коридоры) [6]. Это затрудняет комплексное управление ресурсами, трансграничными экологическими проблемами (загрязнение, миграция видов) и экономическими потоками, требуя сложных механизмов межрегиональной координации, которые слабо развиты. Отсутствие эффективной вертикальной и горизонтальной координации приводят к тому, что существующие методики недостаточно регламентируют согласование стратегий устойчивого развития между разными уровнями власти (федеральный, региональный, местный) и между соседними административно-территориальными единицами [7]. Это приводит к дублированию функций, противоречиям в целеполагании и использовании ресурсов, «разрывам» в развитии приграничных территорий. Интересы более сильных субъектов часто доминируют. Преобладание формального подхода и дефицит ресурсов выражаются в том, что разработка документов (стратегий, программ) часто носит формальный характер. Существует разрыв между целями устойчивого развития и реальным бюджетным обеспечением, кадровым потенциалом и полномочиями администраций, особенно на муниципальном уровне. Приоритет часто отдается краткосрочным экономическим или политическим задачам в ущерб долгосрочным экологическим и социальным аспектам устойчивого развития [8]. Упрощенные и неадекватные системы индикаторов приводят к тому, что используемые системы показателей УР зачастую не отражают специфику конкретных территорий, не учитывают экологическую емкость территорий и социальное благополучие, фокусируются на легко измеримых, но не всегда релевантных (например, количество мероприятий), а не на конечных результатах (качество среды, уровень социального капитала), имеют проблемы с достоверностью и сопоставимостью данных. Процедуры разработки и реализации планов устойчивого развития часто недостаточно инклюзивны. Механизмы вовлечения граждан, бизнеса, НКО формальны или отсутствуют, что снижает легитимность решений, учет местных потребностей и контроль за исполнением [9].

Применимость модели в российских условиях обусловлена следующими факторами:

Совпадения с китайским контекстом:

⁵ Российский статистический ежегодник. 2024: стат. сб. / Росстат. Р76. – Москва, 2024. – 630 с.

⁶ Рэнкинг регионов РФ по показателям достижения ЦУР ООН. – URL: <https://ranking.mgimo.ru> (дата обращения: 26.08.2025). – Текст: электронный.

- зависимость от сырьевого экспорта и необходимость диверсификации;
- наличие депрессивных регионов (например, Дальний Восток), требующих сбалансированного развития;
- акцент на государственную координацию: как в Китае, российские стратегии (например, «Цифровая экономика») предполагают ведущую роль государства в инфраструктурных проектах.

Ключевые различия:

- институты: в России отсутствует аналог китайской системы пятилетних планов с жесткой увязкой ESG-критериев и бюджетного финансирования;
- инновационная активность: доля инновационных товаров в РФ – 7 % против 25–40 % в Китае.

Причина – слабая коммерциализация НИОКР;

- доверие бизнеса: низкая взаимная координация между государством и частным сектором в регионах, особенно на Дальнем Востоке.

Адаптированная модель планирования для регионов России на основе опыта КНР представляет собой «трехконтурную систему», интегрирующую элементы китайской модели и российскую специфику:

Контур 1: Стратегия:

- Интеграция ESG в региональные стратегии: Внедрение обязательных экологических и социальных индикаторов (например, углеродный след на единицу ВРП, доступ к образованию в селах) по аналогии с китайской системой «белых книг».

- Сценарий: Разработка вариантов развития с учетом ресурсных ограничений, например, адаптация китайского принципа «избирательности целей» для Арктической зоны РФ.

Контур 2: Технологические драйверы:

- «Инновационные супермаркеты»: Создание открытых платформ для трансфера технологий (по типу китайских Huawei OpenLab), где вузы, бизнес и изобретатели совместно тестируют решения для УР.

- Энергоэффективность: Разворачивание малых АЭС для питания ЦОД и производств по аналогии с совместным проектом «Бюро 1440» (РФ) и Qianfan (КНР).

Контур 3: Управление данными:

- Цифровой двойник региона: Внедрение ИИ-платформ для мониторинга показателей УР (например, качество воды, динамика ВРП) с интеграцией в систему «Умный город».

- Блокчейн для отчетности: Публичный реестр ESG-данных компаний по аналогии с китайскими корпоративными платформами устойчивого развития.

Для измерения эффективности может быть использован многоуровневый индекс, сочетающий: государственные индикаторы (ВРП/ресурсоемкость, индекс развития человеческого капитала (ИРЧП) в сельских районах, динамика загрязнения воздуха (PM2.5); корпоративные отчеты ESG: добровольное раскрытие данных по установленным стандартам; гражданские оценки: данные соцопросов о качестве жизни.

Заключение

Планирование устойчивого развития регионов России требует комплексного учета природных факторов как основы жизнеобеспечения и ограничителя антропогенной деятельности. Современные методологии интегрируют природный капитал в системы стратегического управления и пространственного планирования.

Модель устойчивого развития регионов на основе опыта КНР рассматривает устойчивое развитие как динамический процесс, управляемый тремя взаимосвязанными механизмами:

- институциональный драйвер: государственное стратегическое планирование через пятилетние планы, интегрирующие экологические и социальные индикаторы;

- технологическая трансформация: акцент на «энергосберегающие инновации» (*energy-saving innovations*), снижающие себестоимость и ресурс потребления, в том числе цифровизация энергосетей,

внедрение малых модульных реакторов для энергообеспечения центров обработки данных ИИ, о чем, в частности, говорилось на форуме Международного дискуссионного клуба Валдай⁷;

– многоуровневая адаптация: локализация целей УР на уровне провинций через «специальные экономические зоны» (например, Шэньчжэнь), где тестируются пилотные проекты перед масштабированием⁸.

Несмотря на прогресс, сохраняются методологические вызовы: сложность оценки нерыночных услуг, неопределенность в прогнозировании реакции экосистем на множественные стрессоры (особенно в контексте изменения климата), трудности интеграции разнородных данных и показателей в единые модели управления.

В качестве ключевых путей совершенствования методологии и практики планирования УР выделяются: развитие методов экономической оценки экосистемных услуг и природного капитала; создание ГИС-платформ для консолидации пространственных, экологических, социальных и экономических данных; внедрение моделей машинного обучения (включая BRT) для прогнозирования реакции систем на сценарии развития и климатические воздействия; разработка специфических наборов показателей УР для уникальных территорий (бассейнов, агломераций).

Реализация модели открывает значительные возможности:

- 1) для управления: переход к обоснованному, территориально-адаптивному планированию; преодоление конфликта административных и природно-хозяйственных границ; повышение эффективности координации и межбюджетного регулирования;
- 2) для технологий: форсированное внедрение прорывных решений (ИИ, ДЗЗ, цифровые двойники, блокчейн); стимулирование «зеленых» инноваций;
- 3) для качества жизни: достижение сбалансированного развития через увязку экономики, экологии и социума; повышение устойчивости к рискам; рост доверия через прозрачность ESG-отчетности;
- 4) для глобальной интеграции: усиление конкурентоспособности регионов за счет соответствия стандартам ЦУР ООН и ESG; привлечение «ответственных» инвестиций.

Точный учет природных факторов и реализация указанных путей остаются неотъемлемым условием перехода к подлинно устойчивой модели регионального развития.

Список литературы

1. Yang Y.Y. Evolution of habitat quality and association with land-use changes in mountainous areas: A case study of the Taihang Mountains in Hebei Province, China // *Ecol. Indic.* – 2021. – Vol. 129.
2. Burke M., Driscoll A., Lobell D.B., Ermon S. Using satellite imagery to understand and promote sustainable development // *Science*. – 2021. – Vol. 371 (6535). – P. 1219.
3. Xu Z.C., Chau S.N., Chen X.Z., Zhang J., Li Y.J., Dietz T., Wang J.Y., Winkler J.A., Fan F., Huang B.R., Li S.X., Wu S.H., Herzberger A., Tang Y., Hong D.Q., Li Y.K., Liu J.G. Assessing progress towards sustainable development over space and time // *Nature*. – 2020. – Vol. 577 (7788). – P. 74.
4. Ohana-Levi N., Mintz D.F., Hagag N., Stern Y., Munitz S., Friedman-Levi Y., Shacham N., Grünzweig J.M., Netzer Y. Grapevine responses to site-specific spatiotemporal factors in a Mediterranean climate // *Agric. Water Manage.* – 2022. – Vol. 259. – P. 107226.
5. Коршунов И.В. Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения // Экономика регионов. – 2023. – № 19 (1). – С. 15–27.
6. Лебедев А.В. Проблемы интеграции экосистемного подхода в территориальное планирование регионов России // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – Т. 20, № 3 (498). – С. 486–503.
7. Григорьев Л.М., Агibalov С.В., Павлюшина В.А. Индикаторы устойчивого развития для регионов России: вызовы адаптации и применения // Экономика региона. – 2021. – Т. 17, № 4. – С. 1142–1158.

⁷ Россия, Китай и стратегические проекты развития в Евразии цифровых технологий и искусственного интеллекта. – URL: <https://ru.valdaiclub.com/a/highlights/rossiya-kitay-i-strategicheskie-proekty-razvitiya/> (дата обращения: 26.08.2025). – Текст: электронный.

⁸ Инновационный скачок России: поможет ли нам китайский опыт? – URL: <https://www.eg-online.ru/article/488642/> (дата обращения: 26.08.2025). – Текст: электронный.

8. Смирнягин Л.В. Проблемы стратегического планирования устойчивого развития в субъектах Российской Федерации: ресурсные и управленческие аспекты // Проблемы прогнозирования. – 2020. – № 6 (183). – С. 138–148.
9. Камаева Р.М. Участие общественности в стратегическом планировании устойчивого развития на муниципальном уровне: российская практика и ограничения // Управленческое консультирование. – 2022. – № 3 (159). – С. 46–57.

References

1. Yang Y.Y. Evolution of habitat quality and association with land-use changes in mountainous areas: A case study of the Taihang Mountains in Hebei Province, China // Ecol. Indic. – 2021. – Vol. 129.
2. Burke M., Driscoll A., Lobell D.B., Ermon S. Using satellite imagery to understand and promote sustainable development // Science. – 2021. – Vol. 371 (6535). – P. 1219.
3. Xu Z.C., Chau S.N., Chen X.Z., Zhang J., Li Y.J., Dietz T., Wang J.Y., Winkler J.A., Fan F., Huang B.R., Li S.X., Wu S.H., Herzberger A., Tang Y., Hong D.Q., Li Y.K., Liu J.G. Assessing progress towards sustainable development over space and time // Nature. – 2020. – Vol. 577 (7788). – P. 74.
4. Ohana-Levi N., Mintz D.F., Hagag N., Stern Y., Munitz S., Friedman-Levi Y., Shacham N., Grünzweig J.M., Netzer Y. Grapevine responses to site-specific spatiotemporal factors in a Mediterranean climate // Agric. Water Manage. – 2022. – Vol. 259. – P. 107226.
5. Korshunov I.V. Ustojchivoe razvitiye v strategiyah regionov: vybiraemye podhody i resheniya // Ekonomika regionov. – 2023. – № 19 (1). – S. 15–27.
6. Lebedev A.V. Problemy integracii ekosistemnogo podhoda v territorial'noe planirovanie regionov Rossii // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. – 2022. – T. 20, № 3 (498). – S. 486–503.
7. Grigor'ev L.M., Agibalov S.V., Pavlyushina V.A. Indikatory ustojchivogo razvitiya dlya regionov Rossii: vyzovy adaptacii i primeneniya // Ekonomika regiona. – 2021. – T. 17, № 4. – S. 1142–1158.
8. Smirnyagin L.V. Problemy strategicheskogo planirovaniya ustojchivogo razvitiya v sub"ektah Rossijskoj Federacii: resursnye i upravlencheskie aspekty // Problemy prognozirovaniya. – 2020. – № 6 (183). – S. 138–148.
9. Kamaeva R.M. Uchastie obshchestvennosti v strategicheskem planirovaniyu ustojchivogo razvitiya na municipal'nom urovne: rossijskaya praktika i ograničeniya // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. – 2022. – № 3 (159). – S. 46–57.

Статья поступила в редакцию: 16.06.2025

Received: 16.06.2025

Статья принята к публикации: 20.06.2025

Accepted: 20.06.2025

РАЗВИТИЕ ТЕЛЕМЕДИЦИНЫ В СТРАНАХ БРИКС: ХАРАКТЕРИСТИКА И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Братишко Наталья Петровна¹,

канд. экон. наук,

e-mail: bratishko_np@mail.ru

Моисеенко Александр Александрович²,

e-mail: aleksandrmoiseenko777@gmail.com

¹Московский технологический институт, г. Москва, Россия

²Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова,
г. Москва, Россия

Статья посвящена исследованию вопроса развития телемедицины в странах БРИКС, на которые приходится более 40 % мирового населения. Значительный научный и практический интерес связан с глобальным ростом цифровизации здравоохранения, с доказанной эффективностью применения дистанционного оказания медицинской помощи. Разные социально-экономические вызовы, разнообразие регуляторных подходов, различные технологические инновации, политическая значимость и потенциал международного сотрудничества стран БРИКС позволяют выявить лучшие медицинские практики и адаптировать их в систему. В международном сотрудничестве по вопросам развития здравоохранения БРИКС выступает как платформа для обмена данных и совместных проектов, даёт возможность снизить зависимость от западных технологий. В статье представлены основные достижения, ограничения и перспективы использования телемедицинских консультаций в пяти ключевых странах БРИКС. Исследование телемедицины в странах БРИКС актуально не только для этих стран, но и для всего сообщества, так как позволяет сравнить эффективность разных моделей в схожих социально-экономических условиях, выявляет универсальные решения для развивающихся рынков, способствует устойчивому развитию медицины.

Ключевые слова: цифровая трансформация здравоохранения, телемедицина, цифровая медицина, телемедицинские консультации, БРИКС, стандарты здравоохранения, интеграция телемедицины

DEVELOPMENT OF TELEMEDICINE IN BRICS COUNTRIES: CHARACTERISTICS AND COMPARATIVE ANALYSIS

Bratishko N.P.¹,

candidate of economic sciences,

e-mail: bratishko_np@mail.ru

Moiseenko A.A.²,

e-mail: aleksandrmoiseenko777@gmail.com

¹Moscow Technological Institute, Moscow, Russia

²I.M. Sechenov First Moscow State Medical University (Sechenov University), Moscow, Russia

The article is devoted to the study of the development of telemedicine in the BRICS countries, which account for more than 40% of the world's population. Significant scientific and practical interest is associated with the global growth of digitalization of healthcare, with the proven effectiveness of remote medical care. Different socio-economic challenges, a variety of regulatory approaches, various technological innovations, the political significance and potential of international cooperation between the BRICS countries make it possible to identify the best medical practices and adapt them to the system. In international cooperation on healthcare development, BRICS acts as a platform for data exchange and joint projects, making it possible to reduce dependence on Western technologies. The article presents the main achievements, limitations, and prospects for using telemedi-

cine consultations in five key BRICS countries. The study of telemedicine in the BRICS countries is relevant not only for these countries, but also for the entire community, as it allows comparing the effectiveness of different models in similar socio-economic conditions, identifies universal solutions for emerging markets, and promotes the sustainable development of medicine.

Keywords: digital transformation of healthcare, telemedicine, digital medicine, telemedicine consultations, BRICS, health-care standards, telemedicine integration

Введение

Ключевым инструментом здравоохранения в период пандемии COVID-19, а также в постпандемический период стала телемедицина. Она доказала свою эффективность в обеспечении доступной медицинской помощи, снижении нагрузки на медицинские учреждения и минимизации рисков заражения. По завершении пандемии телемедицина не только не утратила своей актуальности, но и стала неотъемлемой частью национальных систем здравоохранения. Телемедицина интегрирована в регулярную практику в виде гибридной модели здравоохранения – сочетание очных и дистанционных приёмов стало стандартом во многих клиниках. Даже в узкоспециализированных направлениях, таких как хирургия, реанимация телемедицина нашла своё применение посредством проведения удалённых операций с использованием роботизированных систем.

Глобализация телемедицины, реализующаяся через международные консультации, когда пациенты могут получать второе мнение у зарубежных специалистов, и обмен опытом среди врачей разных стран через телемедицинские платформы в настоящее время выступает как отдельный тренд развития здравоохранения.

Страны БРИКС демонстрируют разные модели цифровизации здравоохранения, связанные с различиями в экономике, инфраструктуре и политике. Целью работы является проведение сравнительного анализа организации телемедицинских консультаций стран БРИКС для выявления лучших медицинских практик и потенциальных барьеров, что актуально для формирования глобальных стратегий в области здравоохранения.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются страны в области цифровой медицины, проявляются в цифровом неравенстве разных групп населения, в вопросе защиты конфиденциальности данных пациента, в юридических ограничениях¹. Решение данных вопросов необходимо для дальнейшего внедрения цифровой медицины, в том числе в развивающихся странах БРИКС, что позволит повысить доступность качественной медицинской помощи. Экономическая эффективность телемедицины проявляется в снижении затрат и пациентов (снижение транспортных расходов, экономия времени), и медицинских учреждений (снижение затрат на организацию рабочих мест, инфраструктуру). Более того, многие страховые компании стали включать телемедицинские консультации в предлагаемые программы для страхового покрытия, что также демонстрирует актуальность и перспективы внедрения цифровых решений в медицину [1].

Применение телемедицины в странах БРИКС: характеристика регуляторных подходов и основных направлений

Важнейшим инструментом повышения доступности здравоохранения и технологического сотрудничества в странах БРИКС является телемедицина. В качестве перспектив развития цифровой медицины выделяют инициативы стран на использование искусственного интеллекта (AI) и больших данных (Big Data) для улучшения медицинской диагностики, предложения разработки общих стандартов телемедицины в рамках БРИКС.

Однако при анализе систем здравоохранения стран БРИКС выявляются различия по модели финансирования, доступности медицинской помощи, уровню технологического развития и ключевым вы-

¹ Проект глобальной стратегии в области цифрового здравоохранения на 2020–2025 гг. от ВОЗ. – URL: <https://www.who.int/docs/default-source/documents/200067-draft-global-strategy-on-digital-health-2020-2024-ru.pdf> (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

зовам. Также различаются подходы к государственному регулированию внедрения цифровых инструментов оказания медицинской помощи, в том числе телемедицинских консультаций.

Бразилия легализовала телемедицину 15 апреля 2020 года, когда был принят Закон № 13.989², но только на время пандемии. Официально телемедицина и правила её применения в Бразилии были урегулированы в 2022 году (Закон Бразилии № 14.510³ от 27 декабря 2022 года) [2].

В настоящее время основными направлениями телемедицины являются:

- телеконсультации – онлайн-приёмы через платформы (например, Teladoc, Conexa, Docway) [3];
- теледиагностика – удалённая интерпретация анализов и снимков (рентген, КТ, МРТ);
- телемониторинг – наблюдение за хроническими больными (диабет, гипертония);
- телехирургия – пока ограничена, но проводятся эксперименты с поддержкой 5G.

Ключевыми игроками выступают государственные инициативы в виде программы телемедицины SUS Brasil (Sistema Unico de Saude), которая внедряет телемедицину в отдалённых регионах (например, Telessayde Brasil Redes), программы “Medicos pelo Brasil” – использует телемедицину для поддержки врачей в сельских районах, и частный сектор в виде платформ для телеконсультаций (Teladoc, Conexa Saude, Docway), медицинских операторов с телемедицинскими сервисами (Hapvida, NotreDame Intermedica).

Выделяют преимущества применения телемедицинских консультаций:

- Улучшение доступа к медицине в удалённых районах (Амазония, Северо-Восток).
- Снижение затрат для пациентов и системы здравоохранения.
- Оптимизация времени врачей (особенно в крупных городах).

Правовое регулирование телемедицины осуществляется Федеральным законом № 242-ФЗ от 29.07.2017 г.⁴, который легализовал дистанционные консультации, но с ограничениями по первичной диагностике и установлению диагноза (они запрещены без очного приёма, за исключением экстренных случаев), по выписке рецептов на наркотические и психотропные препараты (не выписываются дистанционно), консультации разрешены только после идентификации пациента через Госуслуги или ЕСИА.

Улучшение доступности и качества медицинской помощи в России реализуется через национальный проект «Здравоохранение», в рамках которого создан единый цифровой контур в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ) [4].

Цифровая медицина представлена государственными сервисами «ЕМИАС» (Москва), «Телемед» (Санкт-Петербург), а также частными платформами (Яндекс.Здоровье, СберЗдоровье, Доктор рядом).

Виды телемедицинских услуг:

- врач – врач;
- врач – пациент;
- интерпретация исследований;
- удалённый мониторинг.

По инициативе Правительства Индии 15 августа 2020 года запущена программа National Digital Health Mission (NDHM), которая 27 сентября 2021 года была переименована в Ayushman Bharat Digital Mission (ABDM), направленная на создание цифровой инфраструктуры в сфере здравоохранения. Целью данной программы является создание для всех граждан *digital health ID* (ABHA – Ayushman Bharat Health Account) и Electronic Health Records (EHR) для доступа к медицинской документации по всей стране. Реализация программы приводит к обеспечению безопасного обмена медицинскими данными между учреждениями и получению доступа к телемедицине и цифровым услугам здравоохранения.

Ключевыми компонентами Программы выступают:

- Ayushman Bharat Health Account (ABHA) – уникальный 14-значный идентификатор, привязанный к медицинским данным;

² Текст Закона Бразилии № 13.989. – URL: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13989.htm (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

³ Текст Закона Бразилии № 14.510. – URL: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Lei/L14510.htm (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

⁴ Федеральный закон от 29.07.2017 г. № 242-ФЗ. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/42200> (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

- Healthcare Professionals Registry (HPR) – реестр врачей и медработников;
- Health Facility Registry (HFR) – база данных медицинских учреждений;
- Unified Health Interface (UHI) – система для интеграции цифровых сервисов здравоохранения.

Согласно официальным данным, к июлю 2025 года было создано более 797 миллионов АВНА, более 417 медицинских объектов зарегистрировались в HFR, более 677 тыс. медицинских специалистов были верифицированы через цифровую систему⁵.

Основным преимуществом реализации АВДМ выступает доступ к электронным медицинским записям через АВНА, удобство проведения телемедицинских консультаций.

Важным инструментом в улучшении доступности медицинских услуг, особенно в сельских и отдалённых районах, стала запущенная ещё в 2019 году eSanjeevani – это государственная платформа телемедицины, разработанная Министерством здравоохранения и семейного благополучия Индии для предоставления медицинских консультаций дистанционно [5]. Платформа проста в использовании и не требует установки специального ПО, работая через веб-браузер, при этом осуществляется поддержка на нескольких языках – доступна на хинди, английском и других региональных языках.

Исследование B.G. Dastidar et al. в “The Lancet Regional Health – Southeast Asia” (2024) показывает, что использование eSanjeevani потенциально может значительно сократить время ожидания консультации для жителей сельской местности за счёт верного планирования и распределения ресурсов [6]. Платформа eSanjeevani включает в себя 2 модификации: eSanjeevaniAB-HWC (коммуникация врач – врач) и eSanjeevaniOPD (консультация врач – пациент)⁶. Такие методики позволяют врачам из сельских местностей получить консультацию более опытных коллег из крупных медицинских центров, а пациентам получить помощь, не выходя из дома.

Платформа eSanjeevani играет ключевую роль в цифровой трансформации здравоохранения Индии, делая медицинские услуги более доступными и эффективными. С развитием технологий платформа продолжает расширяться, включая новые функции, такие как искусственный интеллект для предварительной диагностики и интеграция с электронными медицинскими картами [7].

Китай является признанным мировым лидером в области цифровизации здравоохранения. Особенно активно дистанционные формы оказания медицинских услуг с высокой эффективностью и низким риском стали применяться в период вспышки COVID-19. Политика Китая в области первичной медико-санитарной помощи имеет хорошие перспективы с точки зрения тенденций развития. В Китае реализуется концепция «интернет плюс здравоохранение» (IPHC), включающая в себя в том числе дистанционные консультации.

Также реализуются коммерческие платформы, например, Alibaba Health – проект, предлагающий комплексные решения, объединяя ресурсы фармацевтической отрасли и сферы здравоохранения.

Однако в Китае существуют достаточно жёсткие ограничения на использование телемедицины, касающиеся, прежде всего, первичной диагностики. Телемедицинские консультации разрешены только для повторных приёмов пациентов, которые уже были на очном приёме в данном медучреждении. Кроме того, наличие лицензии является обязательным условием как для медицинских учреждений, так и для врачей, которые дополнительно должны быть прикреплены к больнице.

Данные пациентов хранятся на серверах в Китае в соответствии с Законом о кибербезопасности и Законом о защите персональных данных, при этом использование иностранных платформ часто запрещено. Перед телеконсультацией требуется официальная идентификация пациента через национальные системы (например, с помощью ID-карты или медицинской страховки).

Также для страны характерно внедрение искусственного интеллекта (AI) в традиционную китайскую медицину. Это многообещающее направление, которое демонстрирует большой потенциал во всех аспектах отрасли здравоохранения Китая.

⁵ Официальный сайт National Health Authority Government of India. – URL: <https://dashboard.abdm.gov.in/abdm/> (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

⁶ Сайт Observatory of Public Sector Innovation Организации экономического сотрудничества и развития. – URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/esanjeevani/> (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

Согласно 55 статистическому отчёту о развитии интернета в Китае⁷ по состоянию на январь 2025 года возможность получения телемедицинских консультаций доступна жителям всех округов и городов, а также всё возрастающему числу сельских жителей. Более 70 % национальных медицинских центров имеют опыт проведения телемедицинских консультаций с коллегами из более высокоспециализированных медицинских центров.

ЮАР активно развивает телемедицину, особенно в условиях нехватки врачей, неравномерного распределения медицинских ресурсов и высокой нагрузки на систему здравоохранения. Инновации в сфере телемедицины сокращают разрыв в доступности медицинских услуг, повышают вовлеченность пациентов и эффективность системы здравоохранения, но степень внедрения телемедицины варьируется в зависимости от страны и определяется технологической инфраструктурой, уровнем развития системы здравоохранения и социально-экономическими факторами [8].

Государственные инициативы в цифровизации здравоохранения реализуются через национальную стратегию e-Health, платформу “Health Normative Standards Framework” (HNSF), которая регулирует стандарты электронного здравоохранения. Также внедряются пилотные проекты в провинциях (например, Восточно-Капская провинция, Квазулу-Натал), которые тестируют телемедицинские решения для сельских клиник [9]. Частный сектор предлагает инновационные медицинские решения, представлен компанией Aia (искусственный интеллект для диагностики) и Vula Mobile (медицинские консультации через приложение), Telkom (крупный телеком-оператор) поддерживает телемедицинские сервисы для удалённых регионов.

Основные направления телемедицины:

- телеконсультации (частные клиники и государственные больницы);
- телерадиология (передача снимков для диагностики);
- телепсихиатрия (особенно во время пандемии);
- мониторинг хронических заболеваний (ВИЧ, туберкулёз, диабет).

Способность систем здравоохранения внедрять телемедицину зависит от множества факторов, в том числе от инфраструктуры широкополосной связи и её зависимости от электросети – один из барьеров развития цифровизации здравоохранения в ЮАР [10].

В таблице 1 представлена краткая информация по моделям здравоохранения, источникам финансирования и проблемам, стоящим перед странами в сфере здравоохранения.

Таблица 1 – Различия систем здравоохранения стран БРИКС⁸

Страна	Модель здравоохранения	Финансирование	Главные проблемы
Бразилия	Бесплатное (SUS) + частное	Налоги, бюджет	Очереди, региональное неравенство
Россия	ОМС (страхование) + госдотации	Страховые взносы, бюджет	Дефицит кадров в регионах
Индия	Частный сектор (70 %) + госпрограммы	Личные расходы (out-of-pocket)	Низкая доступность в деревнях
Китай	Госстраховка + доплаты	BMI/NRCMS, личные средства	Старение населения
ЮАР	Госсектор + частный	Налоги	ВИЧ, туберкулёз, нехватка врачей

Вызовы, стоящие перед Бразилией при реализации телемедицинского направления, представлены как цифровое неравенство: около 30 % населения не имеют стабильного интернета, существует нехватка инфраструктуры в бедных регионах (Амазония), сопротивление части врачей, опасающихся снижения качества диагностики, юридические риски (вопросы ответственности при ошибках).

Основные проблемы развития телемедицинских консультаций в РФ – это низкая цифровая грамотность у пожилых пациентов и недостаточная интеграция коммерческих и государственных систем.

Системными проблемами цифровизации здравоохранения Индии выступают цифровое неравенство и инфраструктурные ограничения, низкая цифровая грамотность, недостаток доверия среди пациентов, отсутствие страхования телемедицинских услуг в большинстве штатов.

⁷ The 55th Statistical Report on China's Internet Development. – URL: <https://www.cnnic.com.cn/IDR/ReportDownloads/202505/P020250514564119130448.pdf> (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

⁸ Составлено авторами на основании источников из списка литературы и подстрочных ссылок.

В качестве главных проблем применения цифровизации в медицину в Китае можно выделить конкуренцию государственных и частных сервисов, ограниченный набор дистанционных медицинских услуг, более медленное развитие телемедицины в сельских районах из-за цифрового разрыва.

Ключевыми ограничениями внедрения телемедицины ЮАР также являются неравный доступ (разрыв между городами и сельскими районами), нехватка финансирования (государственные больницы отстают от частных), низкая цифровая грамотность среди пожилых пациентов, юридические барьеры (недостаточная регуляция).

Анализ применения и перспективы развития телемедицины стран БРИКС

Развитие телемедицины в странах БРИКС происходит в различных социально-экономических и технологических условиях, что формирует уникальные модели её внедрения. Для системного сравнения эффективности телемедицинских услуг в этих странах были выделены ключевые критерии, отражающие как текущее состояние, так и перспективы дальнейшего роста.

Охват населения показывает, насколько широко телемедицина доступна гражданам, включая жителей удалённых и сельских регионов. Нормативно-правовая база определяет степень регулирования телемедицинских услуг, включая разрешённые форматы консультаций, лицензирование и защиту персональных данных пациентов. Используемые технологии демонстрируют уровень цифровизации здравоохранения и инновационность решений. Наконец, основные ограничения выявляют барьеры, которые могут замедлять развитие телемедицины в каждой из стран.

В таблице 2 представлены основные сравнительные критерии использования телемедицины в странах БРИКС.

Таблица 2 – Сравнение критериев телемедицинских консультаций в странах БРИКС⁹

Страна	Критерии сравнения			
	Охват населения	Нормативно-правовая база	Технологии	Основное ограничение
Бразилия	Средний (города)	Умеренная (законы)	Приложения, сайты	Инфраструктура
Россия	Высокий	Жёсткая (запрет первичной диагностики)	Приложения, сайты	Цифровая грамотность
Индия	Высокий	Гибкая (национальные рекомендации)	Приложения, сайты, AI-чат-боты	Обеспечение интернетом
Китай	Высокий	Жёсткая (лицензирование)	Приложения, сайты, AI-чат-боты, анализ Big Data	Конкуренция
ЮАР	Низкий	Слабая (децентрализация)	SMS-сервисы	Ресурсный дефицит

Глобальным лидером на рынке телемедицинских консультаций является Китай, который предоставляет широкий спектр дистанционных медицинских услуг большому проценту населения.

Ситуации в России, Индии и Бразилии во многом схожи: телемедицинские консультации в данных странах активно развиваются, но в силу определённых препятствий сфера телемедицины ещё не успела закрепиться в качестве основной модели взаимодействия с системой здравоохранения. Важно отметить, что в России и Индии наблюдается относительно положительная тенденция, страны решают накопившиеся проблемные вопросы, тем самым повышая доступность телемедицины для населения.

Наиболее проблематичная ситуация сложилась в ЮАР, где сразу несколько факторов (ресурсный и инфраструктурный дефицит, плохо организованная нормативно-правовая база) препятствуют развитию телемедицинского направления, несмотря на остро существующую необходимость населения в получении качественной медицинской помощи.

В таблице 3 приведены данные по количеству представленных населению страны телемедицинских консультаций в странах БРИКС за 2022–2023 годы.

⁹ Составлено авторами на основании источников из списка литературы и подстрочных ссылок.

Таблица 3 – Информация о количестве проведённых телемедицинских консультаций в странах БРИКС, млн ед.¹⁰

Страна	2022 г.	2023 г.	Изменение	Темп роста, %
Бразилия	2,1	2,5	0,4	119,0
Россия	15	18	3	120,0
Индия	100	276	176	276,0
Китай	300	350	50	116,7
ЮАР	0,5	1,0	0,5	200,0

По данным Министерства здравоохранения Бразилии, к 2023 году на платформе TeleSUS было зарегистрировано более 73 миллионов посещений. Согласно статистике, после телемедицинской консультации у 71 % пациентов улучшилось состояние¹¹. В 2022 году было проведено более 1,5 млн консультаций через систему SUS, через платформы частного сектора – ещё около 500 тыс. консультаций. В 2023 году, благодаря расширению государственных программ, в частности охвата всех 27 штатов проектом TeleSUS и ростом числа партнёрств с частными платформами, рост проведённых консультаций составляет 19 %.

В качестве перспектив развития цифровой медицины Бразилии выступают расширение 5G, которое улучшит качество телемедицинских услуг, развитие искусственного интеллекта для анализа медицинских данных, интеграция телемедицины в Единую систему здравоохранения (SUS).

Количество телемедицинских консультаций в России значительно увеличилось, с 678 тысяч в 2019 году до 8634 тысяч в 2021 году, в том числе за счёт средств обязательного медицинского страхования, согласно данным формы Федерального статистического наблюдения № 30 [11]. Согласно отчёту Минздрава РФ «Об итогах работы Минздрава России за 2023 год», за период с 2019 по 2023 год было проведено более 600 тыс. телемедицинских консультаций с НМИЦ. По официальным данным Министерства здравоохранения РФ, в 2023 году в России проведено более 18 млн консультаций в области телемедицины, в том числе по типу услуги «врач – врач» – 60 %, «врач – пациент» – 40 % от общего числа¹².

По данным всероссийского телефонного опроса «ВЦИОМ-Спутник», проведённого в 2025 году, 59 % россиян в той или иной мере осведомлены о возможности получить консультацию врача дистанционно. При этом 10 % респондентов получали телемедицинскую консультацию по интернету (в 2020 г. данный показатель составлял только 2 %), а 64 % респондентов допускают такую возможность в будущем (в 2020 г. только 48 % опрошенных допускали такую возможность)¹³.

В качестве будущих трендов развития цифровизации здравоохранения России рассматриваются расширение телемониторинга хронических заболеваний (например, с использованием носимых устройств), внедрение искусственного интеллекта для предварительной диагностики, но с сохранением контроля врача, развитие международных телемедицинских проектов (например, консультации с зарубежными специалистами).

В Индии к 2023 году через eSanjeevani было проведено свыше 100 миллионов консультаций. В настоящее время это одна из крупнейших телемедицинских систем в мире, работает в 35 штатах и союзных территориях Индии¹⁴. К 2024 году на базе eSanjeevani было проведено более 276 миллионов консультаций с темпом почти 300 тыс. консультаций ежедневно. Однако до сих пор у большой части населения Индии отсутствует доступ к телемедицинской помощи, так что данная статистика не отражает все потребности в дистанционных консультациях страны [6].

¹⁰ Составлено авторами на основании источников из списка литературы и подстрочных ссылок.

¹¹ Сайт Министерства здравоохранения Бразилии. – URL: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/saude-e-vigilancia-sanitaria/2020/06/teleus-ja-atendeu-mais-de-73-milhoes-de-brasileiros> (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

¹² Отчет Минздрава РФ «Об итогах работы Минздрава России за 2023 год». – URL: https://static-0.minsdrav.gov.ru/system/attachments/000/065/578/original/Doklad_kommiteet_110324_v01.pdf (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

¹³ Телемедицина в России: спрос и предложение // ВЦИОМ. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor-telemedicina-v-rossii-spros-i-predlozhenie> (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

¹⁴ Nishith Desai Associates 2025 – Telemedicine in India. The Future of Medical Practice. – URL: <https://www.nishithdesai.com/Content/document/pdf/ResearchPapers/Telemedicine-in-India.pdf> (дата обращения: 28.07.2025). – Текст: электронный.

Индия активно внедряет цифровые технологии в здравоохранение, демонстрируя значительные успехи в телемедицине, однако остаются проблемы с языковым разнообразием, цифровым неравенством (особенно среди сельского населения), кибербезопасностью, низкой скорости интернета [7].

Согласно отчёту Национальной комиссии здравоохранения КНР (NHC), телемедицина в Китае охватила все провинции, включая сельские регионы, при этом пик роста пришёлся на периоды локальных COVID-19 ограничений. По официальным данным за 2022 год, в Китае было проведено более 300 миллионов телемедицинских консультаций, в среднем около 820 тыс. телеконсультаций в день. В 2023 году Китай продолжил активное развитие телемедицины, примерный диапазон за 2023 год составил 330–350 млн консультаций. Государственная политика в области здравоохранения предусматривает охват к 2025 году телемедициной 100 % уездов (сейчас около 90 %), что стимулирует рост числа консультаций¹⁵.

По данным Южноафриканского бюро стандартов здравоохранения (SABS), в государственном секторе проводились десятки тысяч телемедицинских консультаций ежемесячно, но точные цифры не публикуются, их оценочное количество варьируется в количестве от 500 тыс. в 2022 году до 1 млн в 2023 году. Проблемы подсчёта данных заключены в том, что отсутствует единая система учёта (частные клиники и государственные учреждения ведут статистику отдельно), многие консультации фиксируются как «гибридные» (часть очно, часть онлайн), в сельских районах данные часто не учитываются.

В ближайшие годы ожидается интеграция телемедицины ЮАР в национальную систему здравоохранения и развитие партнёрства с международными организациями (ВОЗ, Gates Foundation).

Заключение

Телемедицинские консультации являются важной частью глобального тренда на цифровизацию системы здравоохранения. Телемедицина получила серьёзный толчок к развитию во время пандемии COVID-19, но даже после её окончания не перестаёт развиваться. Во многих странах ежегодно проводится все больше и больше консультаций пациент – врач и врач – врач, что позволяет серьёзно ускорить процесс диагностики и повысить качество оказываемой медицинской помощи. Разнообразный опыт стран БРИКС в данной области может быть предметом продуктивного сотрудничества стран-партнёров.

Телемедицина в странах БРИКС доказала свою значимость как инструмент повышения доступности и качества медицинской помощи, особенно в условиях глобальной цифровизации здравоохранения. Данный анализ продемонстрировал, что каждая из стран осуществляет уникальные подходы к внедрению телемедицинских услуг, обусловленные социально-экономическими, технологическими и регуляторными особенностями. Китай является мировым лидером по охвату населения и технологическим инновациям, в то время как Индия демонстрирует впечатляющие темпы роста благодаря государственным инициативам. Россия и Бразилия активно развиваются телемедицинское направление, успешно преодолевая проблемы цифрового неравенства и интеграции систем, а ЮАР, несмотря на ограниченные ресурсы, стремится к расширению доступа к дистанционным медицинским услугам.

Ключевыми вызовами для дальнейшего развития телемедицины остаются цифровое неравенство, недостаточно развитая инфраструктура, юридические барьеры и низкая цифровая грамотность населения. Однако перспективы сотрудничества стран БРИКС в этой области открывают возможности для обмена лучшими практиками, разработки общих стандартов и снижения зависимости от западных технологий.

В будущем телемедицина, подкреплённая развитием AI, Big Data и 5G, может стать основным каналом оказания медицинской помощи, способствуя устойчивому развитию здравоохранения и улучшению качества жизни населения. Успех её внедрения будет зависеть от гармонизации нормативно-правовой базы, инвестиций в инфраструктуру и готовности общества к цифровым преобразованиям. Опыт стран БРИКС служит важным ориентиром для других развивающихся рынков, демонстрируя, как инновации могут преодолевать традиционные барьеры в медицине.

¹⁵ Сайт National Health Commission of the People's Republic of China. – URL: <http://en.nhc.gov.cn/> (дата обращения: 02.08.2025). – Текст: электронный.

Список литературы

1. *Orvisky M., Klátk J.J.D.* Telemedicine as a part of globalization and tool for innovation from the legal point of view // SHS Web of Conferences. – 2021. – Vol. 92. – P. 04018. – DOI 10.1051/shsconf/20219204018.
2. *Lamas C.A., Santana Alves P.G., Nader de Araújo L. et al.* Telehealth Initiative to Enhance Primary Care Access in Brazil: Multicenter Prospective Study // J Med Internet Res. – 2025. – Vol. 27. – P. e68434. – DOI 10.2196/68434.
3. *Moreira C.S.C., Freitas F.D., Brandão C., Araujo C.A.S.* Da Conexa ao Docpass: O Ambiente Competitivo das Plataformas de Telemedicina // Revista de Administração Contemporânea. – 2021. – Vol. 25 (Spe). – P. e200238. – DOI 10.1590/1982-7849rac2021200238.en.
4. *Братишко Н.П., Моисеенко А.А.* Цифровая трансформация российской системы здравоохранения // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2025. – № 1 (52). – С. 19–26. – DOI 10.21777/2587-554X-2025-1-19-26.
5. *Parameshwarappa P.M., Olickal J.J.* Telemedicine Awareness and the Preferred Digital Healthcare Tools: A Community-based Cross-sectional Study from Rural Karnataka, India // Indian J Community Med. – 2023. – Vol. 48, No. 6. – P. 915–919. – DOI 10.4103/ijcm.ijcm_770_22.
6. *Dastidar B.G., Jani A.R., Suri S., Nagaraja V.H.* Reimagining India's National Telemedicine Service to improve access to care // Lancet Reg Health Southeast Asia. – 2024. – Vol. 30. – P. 100480. – DOI 10.1016/j.lansea.2024.100480.
7. *Agarwal N., Jain P., Pathak R., Gupta R.* Telemedicine in India: A tool for transforming health care in the era of COVID-19 pandemic // J Educ Health Promot. – 2020. – Vol. 9. – P. 190. – DOI 10.4103/jehp.jehp_472_20.
8. *Agbeyangi A.O., Lukose J.M.* Telemedicine Adoption and Prospects in Sub-Saharan Africa: A Systematic Review with a Focus on South Africa, Kenya, and Nigeria // Healthcare (Basel). – 2025. – Vol. 13, No. 7. – P. 762. – DOI 10.3390/healthcare13070762.
9. *Morris C., Scott R.E., Mars M.* A Survey of Telemedicine Use by Doctors in District Hospitals in KwaZulu-Natal, South Africa // Int J Environ Res Public Health. – 2022. – Vol. 19, No. 20. – P. 13029. – DOI 10.3390/ijerph192013029.
10. *Phuong J., Ordóñez P., Cao J. et al.* Telehealth and digital health innovations: A mixed landscape of access // PLOS Digit Health. – 2023. – Vol. 2, No. 12. – P. e0000401. – DOI 10.1371/journal.pdig.0000401.
11. *Лагутин М.Д., Чигрина В.П., Самофалов Д.А., Тюфилин Д.С., Кильник А.И., Кобякова О.С., Деев И.А.* Анализ применения телемедицинских технологий в Российской Федерации в 2019–2022 гг. // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2023. – № 2. – С. 264–269. – DOI 10.32687/0869-866X-2023-31-2-264-269.

References

1. *Orvisky M., Klátk J.J.D.* Telemedicine as a part of globalization and tool for innovation from the legal point of view // SHS Web of Conferences. – 2021. – Vol. 92. – P. 04018. – DOI 10.1051/shsconf/20219204018.
2. *Lamas C.A., Santana Alves P.G., Nader de Araújo L. et al.* Telehealth Initiative to Enhance Primary Care Access in Brazil: Multicenter Prospective Study // J Med Internet Res. – 2025. – Vol. 27. – P. e68434. – DOI 10.2196/68434.
3. *Moreira C.S.C., Freitas F.D., Brandão C., Araujo C.A.S.* Da Conexa ao Docpass: O Ambiente Competitivo das Plataformas de Telemedicina // Revista de Administração Contemporânea. – 2021. – Vol. 25 (Spe). – P. e200238. – DOI 10.1590/1982-7849rac2021200238.en.
4. *Bratishko N.P., Moiseenko A.A.* Cifrovaya transformaciya rossijskoj sistemy zdravoohraneniya // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1. Ekonomika i upravlenie. – 2025. – № 1 (52). – С. 19–26. – DOI 10.21777/2587-554X-2025-1-19-26.
5. *Parameshwarappa P.M., Olickal J.J.* Telemedicine Awareness and the Preferred Digital Healthcare Tools: A Community-based Cross-sectional Study from Rural Karnataka, India // Indian J Community Med. – 2023. – Vol. 48, No. 6. – P. 915–919. – DOI 10.4103/ijcm.ijcm_770_22.
6. *Dastidar B.G., Jani A.R., Suri S., Nagaraja V.H.* Reimagining India's National Telemedicine Service to improve access to care // Lancet Reg Health Southeast Asia. – 2024. – Vol. 30. – P. 100480. – DOI 10.1016/j.lansea.2024.100480.

7. Agarwal N., Jain P., Pathak R., Gupta R. Telemedicine in India: A tool for transforming health care in the era of COVID-19 pandemic // *J Educ Health Promot.* – 2020. – Vol. 9. – P. 190. – DOI 10.4103/jehp.jehp_472_20.
8. Agbeyangi A.O., Lukose J.M. Telemedicine Adoption and Prospects in Sub-Saharan Africa: A Systematic Review with a Focus on South Africa, Kenya, and Nigeria // *Healthcare (Basel).* – 2025. – Vol. 13, No. 7. – P. 762. – DOI 10.3390/healthcare13070762.
9. Morris C., Scott R.E., Mars M. A Survey of Telemedicine Use by Doctors in District Hospitals in KwaZulu-Natal, South Africa // *Int J Environ Res Public Health.* – 2022. – Vol. 19, No. 20. – P. 13029. – DOI 10.3390/ijerph192013029.
10. Phuong J., Ordóñez P., Cao J. et al. Telehealth and digital health innovations: A mixed landscape of access // *PLOS Digit Health.* – 2023. – Vol. 2, No. 12. – P. e0000401. – DOI 10.1371/journal.pdig.0000401.
11. Lagutin M.D., Chigrina V.P., Samofalov D.A., Tyufilin D.S., Kil'nik A.I., Kobyakova O.S., Deev I.A. Analiz primeneniya telemedicinskikh tekhnologij v Rossiskoj Federacii v 2019–2022 gg. // *Problemy social'noj gigieny, zdravoohraneniya i istorii mediciny.* – 2023. – № 2. – S. 264–269. – DOI 10.32687/0869-866X-2023-31-2-264-269.

Статья поступила в редакцию: 29.07.2025

Received: 29.07.2025

Статья принята к публикации: 06.08.2025

Accepted: 06.08.2025

**TRADE FINANCE IN ZAMBIA: PROBLEMS AND PROSPECTS
OF COOPERATION WITH RUSSIA****Tabitha P.¹,***e-mail: tabithaphiri410@gmail.com***Gorbacheva T.A.¹,***candidate of economic science, associate professor,**e-mail: t-gorbacheva@bk.ru**¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*

The article provides a comprehensive analysis of the current state and prospects for the development of trade financing in Zambia, as well as an exploration of the opportunities for deepening Russian-Zambian cooperation. Special attention is paid to the access of small and medium-sized enterprises to financial instruments, institutional and infrastructure barriers, and the existing gap between supply and demand in the trade financing market. The role of digital technologies is considered, including the introduction of blockchain platforms and mobile applications, as well as the impact of regulatory reforms aimed at reducing security requirements and simplifying procedures. The second part of the article focuses on the historical basis of trade and economic relations between Russia and Zambia and identifies key areas for their further development, including agriculture, energy, mining, and education. It is noted that the strategic partnership can contribute to the diversification of the Zambian economy, reduce dependence on copper exports and create new growth points. Additionally, the importance of educational and personnel initiatives that provide training for joint projects is emphasized. It is concluded that there is a need for institutional strengthening, the development of modern trade support mechanisms and the implementation of strategic joint projects.

Keywords: trade finance, Zambia, Russian-African cooperation, digitalization, economic diversification, SMEs, institutional barriers

**ТОРГОВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ В ЗАМБИИ:
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОТРУДНИЧЕСТВА С РОССИЕЙ****Табита Пири¹,***e-mail: tabithaphiri410@gmail.com***Горбачева Татьяна Александровна¹,***канд. экон. наук, доцент,**e-mail: t-gorbacheva@bk.ru**¹Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Россия*

Статья посвящена комплексному анализу современного состояния и перспектив развития торгового финансирования в Замбии, а также исследованию возможностей углубления российско-замбийского сотрудничества. Особое внимание уделяется доступу малых и средних предприятий к финансовым инструментам, институциональным и инфраструктурным барьерам, а также существующему разрыву между спросом и предложением на рынке торгового финансирования. Рассматривается роль цифровых технологий, включая внедрение блокчейн-платформ и мобильных приложений, а также влияние регуляторных реформ, направленных на снижение требований к обеспечению и упрощение процедур. Вторая часть статьи акцентирует внимание на исторической базе торгово-экономических отношений между Россией и Замбией и выявляет ключевые направления их дальнейшего развития – сельское хозяйство, энергетика, добывающая промышленность и образование. Отмечается, что стратегическое партнерство может способствовать диверсификации экономики Замбии, снижению зависимости от экспорта

меди и формированию новых точек роста. Дополнительно подчеркивается значение образовательных и кадровых инициатив, обеспечивающих подготовку специалистов для реализации совместных проектов. Делается вывод о необходимости институционального укрепления, разработки современных механизмов поддержки торговли и реализации стратегических совместных проектов.

Ключевые слова: торговое финансирование, Замбия, российско-африканское сотрудничество, цифровизация, экономическая диверсификация, малые и средние предприятия (МСП), институциональные барьеры

Introduction

Trade finance serves a fundamental function in enabling international trade, especially for developing economies that can be integrated into global value chains. With abundant natural resource endowments, trade finance mechanisms in landlocked Zambia are critical to diversifying the economy and fostering sustainable development. Although Zambia is strategically positioned sharing borders with eight countries and has a potential to be a regional trade hub, the trade finance ecosystem in Zambia shows unique features that are worth exploring from a scholarly perspective.

Traditionally, Zambia's economy has been dependent on copper exports, generating exposure to volatility in commodity prices. Trade finance remains as critical as ever especially for non-traditional exports and recent efforts to diversify the economy have acknowledged its importance. Nevertheless, the country is experiencing a significant trade finance gap, which is estimated to be about USD 420 million in early 2024, based on the research of the African Development Bank. This gap can be seen widely, especially among small and medium enterprises (SMEs), which comprise about 70 % of the companies in Zambia but account for just 18 % of trade finance available¹.

Using Zambia as a case study, this paper highlights unique characteristics of trade finance at the country level, identified gaps/constraints, and opportunities. The main objective of the study, therefore, is to fill this evident void by leveraging on contemporary empirical settings and stakeholder inputs to advance knowledge on the interdependence of financial systems and national growth trajectories among landlocked developing economies as well as furnish practical insights for policymakers and financial institutions within the Zambian landscape.

Materials and Methods

The present study is based on an integrated approach combining qualitative and quantitative methods of analysis. The study utilizes the following methodologies:

- statistical analysis of data, including official publications from global institutions, information on trade volumes between Russia and Zambia, and metrics assessing SME access to trade financing;
- comparative analysis (comparison of Zambia's trade finance structure with other sub-Saharan African countries);
- case study of successful projects (cases of Russian-Zambian cooperation).

The authors had to face due to a number of limitations of the study, in particular, the lack of up-to-date data on Russian-Zambian trade for 2022-2024 due to sanctions pressure and the predominance of secondary project data (official statements instead of implementation reports).

The current state of trade finance in Zambia

Zambia's trade finance optics possess some unique characteristics with respect to regional counterparts. Its trade finance-to-GDP ratio is only around 3.2 % compared to a Sub-Saharan African average of 7.8 %. Commercial banks are the dominant providers of trade finance instruments, responsible for issuing 82 % of letters of credit and 75 % of trade guarantees. Illustrating the market opportunity, notable international banks (Standard Chartered, Citibank and Absa Group) between them control around 38 % of the trade finance prod-

¹ Trade Finance in Africa: Trends and Challenges 2023. African Development Bank. – URL: <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/african-economic-outlook> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

ucts market [1]. The distribution of trade finance products and instruments in Zambia reflects a relatively conservative orientation is shown in figure 1.

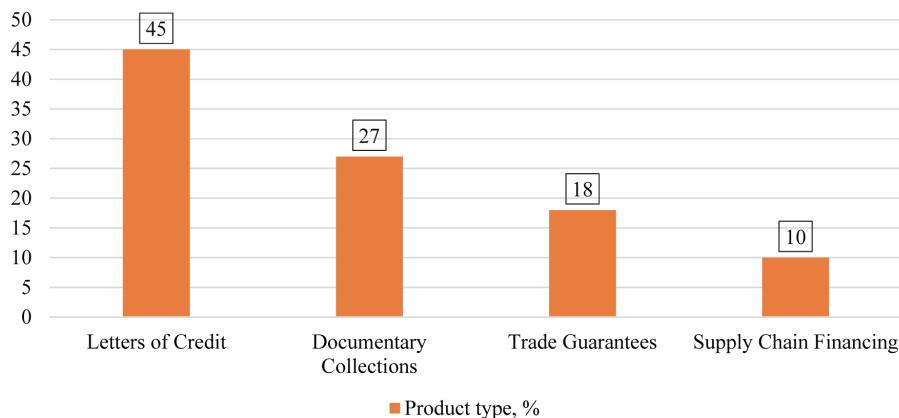


Figure 1 – Trade Finance Products Distribution in Zambia (2023)²

As presented in Figure 1, trade finance instruments are mainly Letters of credit (45 %), documentary collections (27 %), trade guarantees (18 %) and supply chain financing (10 %) [2]. This tendency is indicative of both a risk averse nature of financial institutions and low product innovation levels when relatively compared with more developed markets [3].

Figure 2 illustrates a strong trend in sectoral allocation. Mining-related trade finance currently comprises 52 % of facilities despite government efforts to diversify the economy. Agricultural trade finance contributes 17 %, manufacturing 13 % and services 18 %. Such an imbalance continually entrenches economic reliance on extractive industries while stifling opportunities to diversify exports.

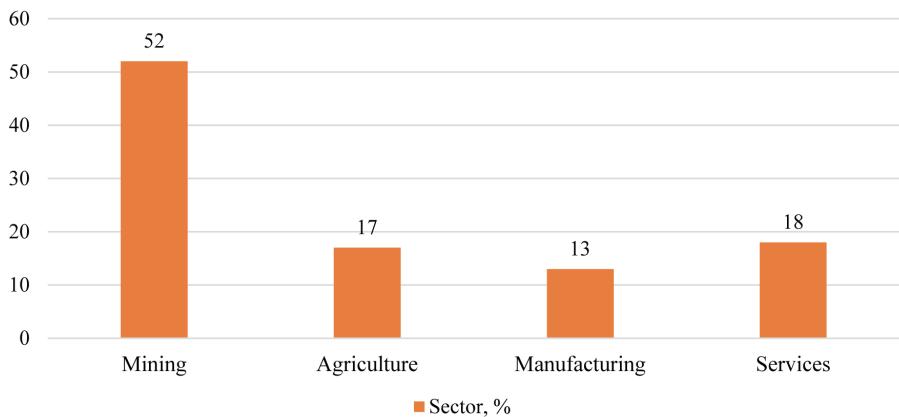


Figure 2 – Sectoral Allocation of Trade Finance in Zambia (2023)³

Recently, the Zambian government has initiated many measures to overcome the trade finance constraints. In 2022, a USD 75 million facility was established under the Trade Finance Enhancement Program to provide credit guarantees for SME trade transactions. This program lowered collateral requirements to 100 % for eligible firms and showed positive initial outcomes, with 118 SMEs for the first time gaining access to trade finance in 2023⁴.

² Financial Stability Report 2024. Bank of Zambia. – URL: https://www.boz.zm/Financial_Stability_Report_October_2024.pdf (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

³ Financial Stability Report 2024. Bank of Zambia. – URL: https://www.boz.zm/Financial_Stability_Report_October_2024.pdf (access date: 28.05.2025). Text: electronic.

⁴ National Trade Policy 2022-2026. Ministry of Commerce, Trade and Industry of Zambia. – URL: <https://www.mcti.gov.zm/wp-content/uploads/2023/09/Ministry-of-Commerce-STRATEGIC-PLAN-2022-2026.pdf> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

Reform of regulations has also helped to create the better environment. During 2023, the Bank of Zambia issued a circular on trade finance risk weighting, allowing for a reduction in capital requirements for trade finance assets from 100 % to 50 %, thereby boosting banks' capacity to lend. In addition, the introduction of a movable collateral registry in 2022 allowed more types of collateral to be accepted (about 2,800 new registrations by December 2023)⁵.

Technologies are progressively changing the structure of trade finance in Zambia. Three of Zambia's leading banks adopted blockchain-based platforms in 2023, greatly reducing average letter of credit processing times from 15 days to just three. Digital KYC solutions have, likewise, simplified the customer onboarding process, with the calculation time of trade finance applicants now decreased by 60 %.

Trade finance apps on mobile devices are another significant trend, with around 8,500 small traders using digital platforms to gain access to micro trade loans in 2023. These solutions generally provide smaller facilities (under USD 500–5,000), leaner documentation requirements targeting previously underserved segments of the market.

Thanks to multilateral support, the availability of trade finance has improved remarkably. The African Development Bank at its Trade Finance Program issued USD 85 million in guarantees to Zambian financial institutions in 2022–2023, enabling around USD 210 million in trade. Afreximbank's factoring program also supported Zambian exporters with USD 35 million, especially agricultural producers looking to enter regional markets [2; 4].

However, at the present time, a number of structural factors limit the availability of trade finance in Zambia. First, the country's financial institutions are constricted by liquidity, with a capital adequacy ratio of 16.3 % on average for 2023, inhibiting trade credit. Second, many risk assessment frameworks are poorly suited to Zambian realities, where fewer than 64 % of SMEs have enough financial documentation to satisfy the requirements of any due diligence process [5]. Third, fees for trade finance products like letters of credit are prohibitively high, at an average of 3.8 % versus a global average of 1–2 %, stalemating small enterprises⁶.

The second challenge relates to collateral with Zambian banks asking for collateral equal to 180–220 % of the trade finance facility requested, while global norms are at 80–120 %. This steep requirement continues to disproportionately affect women-owned businesses, which receive just 12 percent of trade finance, even though they represent 38 percent of SMEs. International trade connections are also constrained by few correspondent banking relationships their number fell 23 % between 2019–2023⁷.

With this in mind policymakers should consider creating dedicated trade finance tracking regimes to chart progress and adjust actions. Considering the need to diversify priority sectors such as agriculture, manufacturing, and tourism, financial institutions can design products specifically for these sectors. Such coordinated efforts have the potential to revolutionize trade financing in Zambia, align with wider economic diversification goals, and strengthen engagement in regional and global value chains.

It can thus be concluded that the unique features of Zambia's trade finance ecosystem reflect underlying economic structural features, regulatory frameworks and the pattern of technological adoption. After challenges, recent policies and digital innovations are promising ways to increase accessibility to trade finance. The reality, however, as demonstrated by the research undertaken by this coalition of partners, is that by addressing specific barriers – namely those around collateral requirements, documentation standards and sector risk assessment models – targeted interventions can significantly enhance the availability of trade finance for underserved segments, particularly SMEs and women-owned businesses.

⁵ Financial Stability Report 2024. Bank of Zambia. – URL: https://www.boz.zm/Financial_Stability_Report_October_2024.pdf (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

⁶ ICC Trade Register report: Global risks in trade finance. International Chamber of Commerce. – URL: <https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/icc-trade-register-report/> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic; National Trade Policy 2022–2026. Ministry of Commerce, Trade and Industry of Zambia. – URL: <https://www.mcti.gov.zm/wp-content/uploads/2023/09/Ministry-of-Commerce-STRATEGIC-PLAN-2022-2026.pdf> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

⁷ ICC Trade Register report: Global risks in trade finance. International Chamber of Commerce. – URL: <https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/icc-trade-register-report/> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic; National Trade Policy 2022–2026. Ministry of Commerce, Trade and Industry of Zambia. – URL: <https://www.mcti.gov.zm/wp-content/uploads/2023/09/Ministry-of-Commerce-STRATEGIC-PLAN-2022-2026.pdf> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

Trade and economic relations between Russia and Zambia

Trade and economic cooperation between the Russian Federation and the Republic of Zambia is one of the significant components of bilateral cooperation, developed over several decades. Despite their geographical remoteness and different economic structures, the two countries have maintained diplomatic and economic relations since Zambia's independence in 1964 and the signing of an intergovernmental Agreement on Economic and Technical Cooperation in May of the same year⁸. These relationships have been influenced by historical, political, and economic factors, with both countries aiming to exploit bilateral strengths for mutual benefit. But the level of trade and economic cooperation today between Russia and Zambia is still modest to its potential [5].

Relations between Russia and Zambia were established during the Soviet period when Russia was supporting newly independent countries in Africa, provided Zambia were one of them. The USSR extended a helping hand to those with hardly anything more than good intentions that became crucial in this time aiding Zambia with technical help, training grants, education in the USSR and arms aid. The Soviet Union was strong on infrastructure projects: building roads and hospitals that helped Zambia grow up in those early years after independence. The 1971 trade agreement between the countries provided the most favorable conditions for trade between them and contributed to the gradual increase in mutual trade turnover⁹.

In recent years, Russia has sought to breathe new life into its engagement in African affairs, including Zambia, with initiatives such as the Russia-Africa Summit held in Sochi in 2019 and the Russia-Africa Summit in July 2023 in St. Petersburg, Russia. These summits marked a new era in Russia's cooperation with the continent, including with the Republic of Zambia: a turn toward trade and investment as the two sides converge on economic diplomacy¹⁰.

However, at present the level of trade and economic relations between Russia and Zambia, despite the attractiveness of the South African region for the Russian business community, is not high and does not correspond to the existing potential for cooperation [6]. According to the Federal Customs Service of Russia, the trade turnover between the countries at the end of 2021 amounted to \$20.2 million (data from 2022 to 2024 are not available in the public domain). Figure 3 illustrates the fluctuations in trade volume between Russia and Zambia from 2018 to 2021.

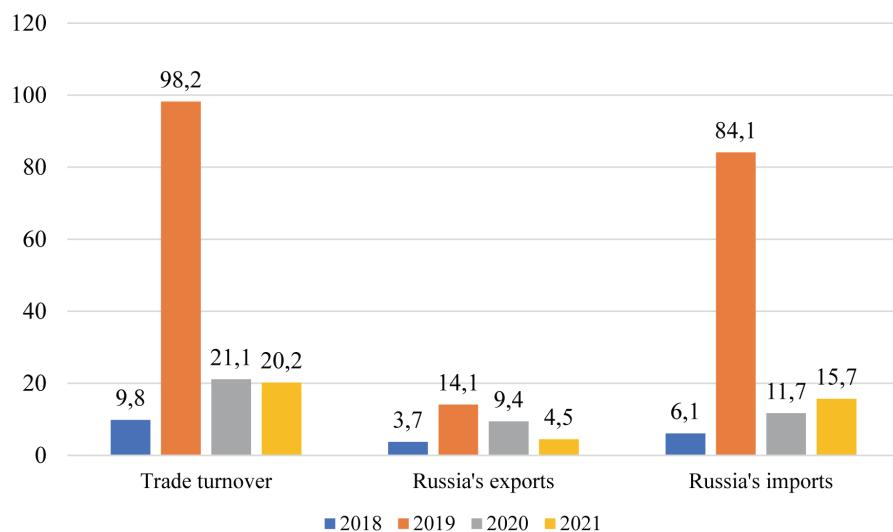


Figure 3 – Trade turnover dynamics between Russia and Zambia¹¹

⁸ Trade Finance in Africa: Trends and Challenges 2023. African Development Bank. – URL: <https://www.afdb.org/en/knowledge-publications/african-economic-outlook> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

⁹ Agreement between the Government of the Union of Soviet Socialist Republics and the Government of the Republic of Zambia on Economic and Technical Cooperation. Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation. – URL: https://www.mid.ru/ru/foreign-policy/international_contracts/international_contracts/2_contract/55040/ (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹⁰ Trade and economic relations. Embassy of the Russian Federation in the Republic of Zambia. – URL: <https://zambia.mid.ru/ru/countries/bilateral-relations/trade-economic-cooperation/> (access date: 28.03.2025). – Text: electronic.

¹¹ Zambia and Russia Trade. The observatory of economic complexity. – URL: <https://oec.world/en/profile/bilateral-country/zmb/partner/rus> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

The main Zambian imports to Russia in 2021 were tobacco (\$13.3 million) and iron and steel (\$2.3 million), while exports were nitrogen fertilizers (\$4.1 million) and land transport and machinery (\$1.6 million). Still, though, trade flows remain low relative to Zambia's trade with other partners, including China, South Africa and India.

This, even as Zambia's economy contrasts sharply with global trends, saying Zambia's economy is overly reliant in mining, especially copper production (over 70 % of the country's export earnings). Such dependency also exposes vulnerabilities, namely to fluctuating global commodity prices. On the other hand, Russia is an energy-, defense- and agriculture-based economy, which means a complementary aspect to cooperate with.

However, factors like a narrow range of traded goods and inadequate institutional support are hindering more profound integration. Consequently, certain obstacles are impeding the establishment of lasting trade and economic ties between Russia and Zambia (figure 4).

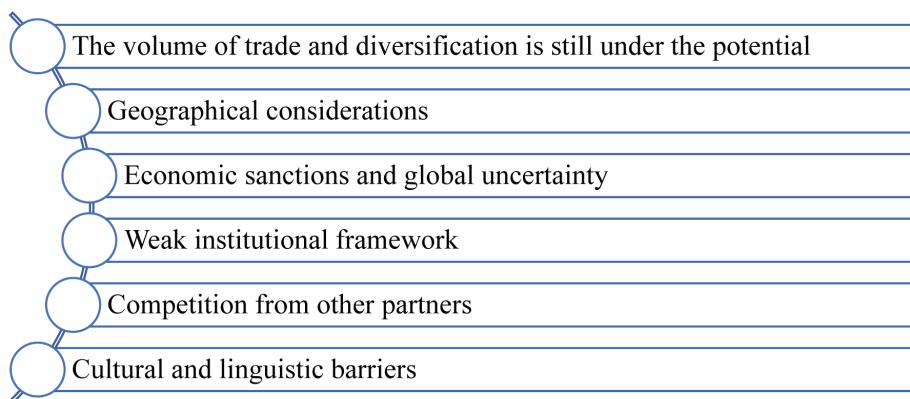


Figure 4 – Problems of trade and economic cooperation between Russia and Zambia [7; 8]

The volume of trade is still not at the potential side of both economies. Moreover, trade is concentrated in a few sectors (e. g. mining, agriculture), leading to little room for diversification. For instance, Zambia exports primary resources – copper, say – to wealthy nations and imports finished products, leading to an imbalance in what trade dynamics look like.

The geographical distance between Russia and Zambia presents logistical challenges, leading to higher transportation costs and difficulty in managing the supply chain. It costs Russia more to send goods and services there than it does to China or South Africa, which are geographically much more proximate to Zambia.

The effectiveness of Western sanctions against Russia over Ukraine emboldens Zambia to seek to demonstrate to the world that it can establish a new political constituency that will not recoil from economic relations with Russia. Additionally, Zambia is cautious about entering into long contracts as fluctuations in global commodities prices impact on its export revenues.

Current frameworks are outdated and do not capture modern economic realities. A stand-alone trade agreement does not exist between Russia and Zambia, or between Zambia and the European Union, or between Zambia and China.

Zambia is not the only partner as the country builds robust trade and investment relations with China and South Africa. That will make it harder for other players to compete with China, which has invested billions into Zambia's mining and infrastructure sectors.

Limited cultural exchange and language barriers further complicate business interactions. The primary challenge faced by Russian businesses operating in Zambia, where English is the designated official language, stems from reciprocal misunderstandings regarding commercial customs and difficulties in communication due to language differences.

Despite existing geopolitical and structural challenges, Russia and Zambia possess untapped potential to expand bilateral trade and economic cooperation. As global economic dynamics shift, both nations stand to benefit from diversifying partnerships across strategic sectors [9]. This section outlines key prospective directions for fostering dynamic and sustainable economic relations (figure 5).

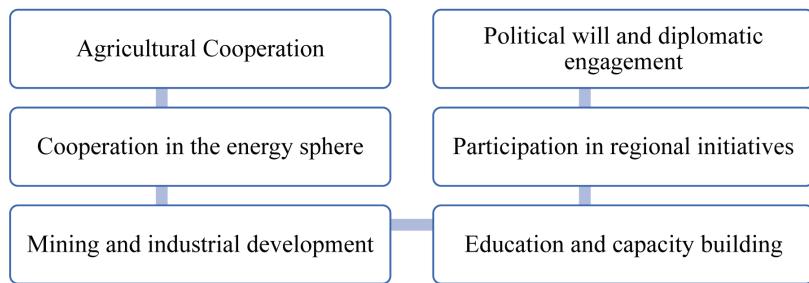


Figure 5 – Perspective directions of development of trade and economic relations between Russia and Zambia [7; 8]

Russia is a major fertilizer producer, which is vital to Zambia's agriculture. In this sector, deepened co-operation could also contribute to improving Zambia's agricultural productivity and food security. By forming joint ventures with local Zambians, Russian companies could use this production to manufacture fertilizers in Zambia, which would both lower the price and make it much more accessible to Zambian farmers. A striking example is cooperation with Russia in the field of fertilizer production. In 2022 the Russian company Uralchem began negotiations on the establishment of a joint venture for the production of nitrogen fertilizers in Zambia¹². This project is of strategic importance for the country, which currently imports up to 80 % of fertilizers, which significantly increases the costs of local farmers. Localization of production will not only reduce dependence on imports, but also increase the availability of fertilizers, which is extremely important for the development of agriculture – a sector that receives only 17 % of total trade finance¹³.

Zambia has a growing need for energy, and this is a market for Russian companies to contribute through investment in power plants, hydroelectric and solar energy. Hydroelectric power may be a specific field of co-operation, because of Zambia's rich water resources. Given that Russia possesses expertise in nuclear, small modular reactors (SMRs) may be on the table as well – with Zambian energy needs, it could be a match. There are already some cases in Russian-Zambian cooperation. In 2018, Zambia signed a memorandum with Rosatom State Corporation on the construction of a Nuclear Science and Technology Center, which can become a platform for the introduction of small modular reactors (SMR)¹⁴. Zambia suffers from frequent power outages. SMRs can provide stable energy supply for the mining industry. Given the chronic shortage of electricity in the country (according to the World Bank, only 44 % of the population has stable access to electricity), this project has the potential to dramatically change the energy landscape of Zambia¹⁵.

Russia is the world's largest diamond producer and has technical expertise in mining technologies and industrial equipment that could be leveraged to upgrade Zambia's mining sector, still a key pillar of the economy. Zambia also has the potential to be less reliant on raw material exports by forming joint ventures in the mineral processing and value addition space.

Despite the dominance of Chinese investments in Zambia's mining sector, Russian companies are also actively interested in this area. In 2021 the Russian Copper Company (RCC) began negotiations to acquire a stake in the Lubambe Mine. The special value of Russian participation is not only investments, but also the transfer of technologies for deep processing of copper, which corresponds to Zambia's strategic goal of moving from exporting raw materials to producing value-added products. However, high mining taxes (up to 35 % according to the Zambia Chamber of Mines) remain a significant barrier to the implementation of such pro-

¹² URALCHEM offers free fertilizers to Africa. – URL: <https://agrifocusafrica.com/2022/08/01/uralchem-offers-free-fertilisers-to-africa/> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹³ Doing Business in Zambia: Special Focus on Trade Finance. World Bank. – URL: <https://www.worldbank.org/en/country/zambia/overview> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹⁴ Rosatom presented a project for the construction of a Nuclear Science and Technology Center in Zambia. – URL: <https://rusatom-energy.ru/media/rosatom-news/rosatom-predstavil-v-zambii-proekt-sooruzheniya-tsentr-yadernoy-nauki-i-tehnologiy/> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

¹⁵ Rosatom presented a project for the construction of a Nuclear Science and Technology Center in Zambia. – URL: <https://rusatom-energy.ru/media/rosatom-news/rosatom-predstavil-v-zambii-proekt-sooruzheniya-tsentr-yadernoy-nauki-i-tehnologiy/> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

jects. Russia has technologies for deep processing of copper, which will help Zambia reduce its dependence on exports of raw materials.

More educational exchanges and technical training programs may facilitate longer-term partnerships and equip more Zambians with the skills for economic development. Russia, for instance, might provide more scholarships to Zambian students studying engineering, agriculture and medicine at Russian universities. Personnel training is an important aspect of Russian-Zambian cooperation. Every year, more than 200 Zambian students receive education at Russian universities in programs related to mining, energy and medicine¹⁶. This initiative not only contributes to the development of Zambia's human capital, but also creates the basis for a long-term partnership, as graduates trained in Russia often become "bridges" for the implementation of joint projects.

Both countries might leverage regional structures such as the African Continental Free Trade Area (AfCFTA) for improved access to markets and cooperation. Hence, Russia and Zambia have to engender AfCFTA-centric ideologies that they will infuse to nurture trade between them whilst participating in the renewed drive towards economic transformation on the African continent¹⁷.

High-level regular meetings, a business forum and stronger diplomatic channels could provide the umbrella under which the trade and investment engagement could take place. This can be done through trade fairs held annually, organizing business delegations, etc., where new areas of potential cooperation are recognized and confidence amongst parties is fostered.

Hence, proactive engagement to address challenges and seize opportunities can unlock further potential in the trade and economic relations between Russia and Zambia. Historical ties are a good start but the future quality of this partnership is contingent on a proactive approach to diversified trade, logistics, institutional framework upgrade. By working in priority areas, such as agriculture, energy, and mining, the two countries are laying the foundations for a win-win partnership that will benefit the countries' long-term growth and development. Therefore, strengthening Russia-Zambian trade-economic ties is important and the parties are able to agree on further cooperation for mutual benefit, taking into account the current political realities, both global and regional. This partnership will pave the way for regional as well as global economic stability [10].

Despite the existing challenges, such as geographical remoteness and logistical difficulties, Russian-Zambian cooperation has significant potential. Successful implementation of projects in the fields of fertilizers (Uralchem), energy (Rosatom) and mining (RCC) can become a catalyst for expanding cooperation in other areas, including the digitalization of trade finance. The key success factor will be the development of the institutional framework – the signing of modern trade agreements and the creation of risk mitigation mechanisms for investors. As the experience of Chinese companies in Zambia shows, long-term investments coupled with technology transfer can transform entire sectors of the economy. Russian participants need to take this experience into account, adapting it to their own competitive advantages.

Conclusion

Trade finance in Zambia remains a key element for stimulating economic growth and diversifying export potential, especially in the context of the country's integration into regional and global value chains. Despite the existing problems – including a lack of liquidity, high collateral requirements, limited financial documentation for SMEs, and a weak institutional base – positive trends have been observed in recent years related to digital innovation, regulatory reforms, and international support.

An analysis of Russian-Zambian cooperation shows that with a historical base and a complementary economic structure, both countries have significant potential for expanding trade and economic ties. The priority areas of such cooperation are agriculture, energy, mining and education. However, to realize this potential, institutional efforts are needed to create modern agreements, reduce barriers, and develop risk mitigation mechanisms.

¹⁶ Trade and economic relations. Embassy of the Russian Federation in the Republic of Zambia. – URL: <https://zambia.mid.ru/ru/countries/bilateral-relations/trade-economic-cooperation/> (access date: 28.03.2025). – Text: electronic.

¹⁷ African Continental Free Trade Area. African Union. – URL: <https://au.int/en/african-continental-free-trade-area> (access date: 28.05.2025). – Text: electronic.

The trajectory of trade finance in Zambia and the evolution of Russian-Zambian economic relations will be determined by the capacity of both nations to address contemporary challenges through structural adaptability, technological innovation, and the establishment of a resilient, mutually advantageous partnership.

References

1. *Banda J., Simumba T.* Financial inclusion and trade finance: Evidence from Zambia // *Journal of African Economics.* – 2023. – No. 32 (2). – P. 187–205.
2. *Mulenga C., Ngoma P.* Digital solutions for trade finance in Southern Africa // *International Journal of Emerging Markets.* – 2023. – No. 18 (3). – P. 412–428.
3. *Gakpa L.L., Soumaré I., Kouadio H.K., Adjasi C.K.D.* Financial sector development and intra-African trade // *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money.* – 2025. – Vol. 102. – Article 102176.
4. *Oramah B.O.* Afreximbank in the Era of the AfCFTA // *Journal of African Trade.* – 2021. – Vol. 8, No. 2. – P. 24–35.
5. *Ildyakov A.V.* Features of cooperation between Russian and African small and medium-sized enterprises in the field of innovation // *Scientific Notes of the Institute of Africa of the Russian Academy of Sciences.* – 2024. – No. 1 (66). – P. 48–65.
6. *Khmeleva G.A.* The state, trends and prospects of Russian-African trade // *Russian Foreign Economic Bulletin.* – 2023. – No. 7. – P. 75–90.
7. *Chanda M.* Russia's Return to Africa: Implications for Zambia // *Journal of African Studies.* – 2021. – No. 45 (3). – P. 112–128.
8. *Prokopenko L.Ya.* Russia – Zambia: stages and horizons of cooperation // *Scientific Notes of the Institute of African Studies of the Russian Academy of Sciences.* – 2019. – No. 1. – P. 5–16.
9. *Sapuntsov A.L., Pavlov V.V.* Diversification of Russia's foreign economic relations with African countries in contract foreign trade and investment // *Russian Journal of Innovation Economics.* – 2021. – No. 11 (4). – P. 2079–2094.
10. *Andreeva E.L., Karkh D.A., Ratner A.V., Tarasov A.G.* Directions for the development of trade and economic partnership with Africa in the context of the transformation of Russia's foreign economic relations // *Russian Foreign Economic Bulletin.* – 2024. – No. 5. – P. 70–85.

Статья поступила в редакцию: 05.09.2025

Received: 05.09.2025

Статья принята к публикации: 09.09.2025

Accepted: 09.09.2025

ВЛИЯНИЕ НОВОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА НА МАРКЕТИНГ: ОТ УСТАРЕВШИХ МЕТОДОВ К РЕШЕНИЯМ НА БАЗЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Морозова Ольга Ивановна¹,
канд. экон. наук, доцент,
e-mail: 777olia09@mail.ru

Печенкин Павел Андреевич¹,
e-mail: pechenkinpavel04@gmail.com

¹Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Россия

Статья посвящена исследованию особенностей и перспектив трансформации маркетинговой деятельности в условиях становления седьмого технологического уклада, ключевым элементом которого станет массовое распространение искусственного интеллекта (ИИ) и самообучающихся систем. В работе представлен систематизированный взгляд на ключевые этапы развития маркетинговых технологий, рассматривается влияние будущих инновационных разработок на организацию бизнес-процессов и формирование комплексных маркетинговых стратегий. Особое внимание уделено факторам, способствующим формированию эффективных инструментов и методик на основе ИИ, позволяющих увеличить конкурентоспособность предприятий в быстро меняющихся рыночных условиях. Выделены главные драйверы роста и направления совершенствования маркетинговой деятельности, необходимые для успешного освоения новых технологий. Методологической базой исследования послужили методы абстрактно-логического и системного анализа, моделирования и сравнения, а также использовались проблемно-целевой и структурно-функциональный подходы к исследованию вопросов повышения результативности маркетинговой деятельности в условиях новых технологических вызовов и укладов. Полученные выводы позволяют сформировать понимание актуальных трендов и стратегических направлений развития маркетинга в преддверии масштабного технологического сдвига, характерного для ближайшего десятилетия, и определят научно-практическую значимость данного исследования.

Ключевые слова: искусственный интеллект, маркетинг, технологии, инновации, BANI-мир, седьмой технологический уклад, трансформация

THE IMPACT OF THE NEW TECHNOLOGICAL PARADIGM ON MARKETING: FROM OUTDATED METHODS TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED SOLUTIONS

Morozova O.I.¹,
candidate of economic sciences, associate professor,
e-mail: 777olia09@mail.ru

Pechenkin P.A.¹,
e-mail: pechenkinpavel04@gmail.com

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

The article is devoted to the study of the features and prospects of the transformation of marketing activities in the context of the forming of the seventh technological paradigm, the key element of which will be the widespread use of artificial intelligence (AI) and self-learning systems. The article presents a systematic view of the key stages of the development of marketing technologies, and examines the impact of future innovative developments on the organization of business processes and the forming of comprehensive marketing strategies. Special attention is paid to the factors that contribute to the development of effective AI-based tools and methods that can increase

the competitiveness of enterprises in rapidly changing market conditions. The main drivers of growth and areas of improvement in marketing activities that are necessary for the successful adoption of new technologies are highlighted in the article. The study was based on the methods of abstract-logical and system analysis, modeling, and comparison, as well as the problem-targeted and structural-functional approaches to studying the issues of improving the effectiveness of marketing activities in the context of new technological challenges and patterns. The findings will provide an understanding of current trends and strategic directions for the development of marketing in the context of the large-scale technological shift that is expected in the next decade, and will determine the scientific and practical significance of this research.

Keywords: artificial intelligence, marketing, technology, innovation, BANI world, seventh technological paradigm, transformation

Введение

В настоящее время мир находится на пороге перехода от шестого технологического уклада, который базируется на микроэлектронике, нано-, и биотехнологиях, к седьмому, в основу которого закладывается бурное развитие искусственного интеллекта и самообучающихся систем. Прогнозируется, что начало седьмого технологического уклада придётся на 2035–2040 годы, а его отличительной особенностью от всех предыдущих укладов будет включение в производство человеческого сознания. Это свидетельствует о том, что технологическое развитие, научно-технический прогресс подталкивают все сферы деятельности и отрасли хозяйствования к переходу от более низких укладов к более прогрессивным. Не исключением является и маркетинговая деятельность. Однако многие организации все ещё продолжают использовать устаревшие маркетинговые технологии и практики, которые характеризуются рядом критических ограничений, что не позволяет полностью реализовать поставленные перед маркетинговой отраслью цели по обработке информации, анализу рынка и т.п. Особенno актуальна эта проблема в условиях наступившего BANI-мира, который характеризуется своей тревожностью, нестабильностью, непредсказуемостью и неоднозначностью получаемого в процессе любой деятельности результата.

В этой связи актуальность исследования заключается в рассмотрении вопросов, связанных со стремительной трансформацией устоявшихся маркетинговых технологий в эпоху глобальной цифровизации и автоматизации, в которых использование решений на базе искусственного интеллекта (далее – ИИ) становится одним из ключевых драйверов повышения эффективности маркетинга и организации бизнес-процессов.

Цель исследования состоит в изучении особенностей влияния нового технологического уклада на развитие маркетинга и механизмов повышения результативности маркетинговой деятельности за счёт внедрения решений на базе цифровых технологических решений и искусственного интеллекта.

Для достижения поставленной цели были выполнены задачи, в рамках которых сформулированы тенденции седьмого технологического уклада, оказывающие существенное влияние на развитие маркетинга по всему миру. Проведена диагностика текущего состояния глобального рынка цифрового маркетинга и оценка спроса бизнеса на технологии искусственного интеллекта. Выделены основные драйверы роста и определены способы повышения результативности маркетинговой деятельности современных компаний, направленные на реализацию решений ИИ.

1. Оценка текущего состояния глобального рынка цифрового маркетинга и показатели прогнозного развития

На сегодняшний день нельзя предсказать однозначно, какие тенденции седьмого технологического уклада будут влиять на развитие маркетинга. Но уже сегодня мы наблюдаем, как активно компании используют инструменты цифрового маркетинга, позволяющие общаться с клиентами с помощью персонализированных сообщений и привлекательного контента, который адаптирован к выбору и действиям каждого пользователя. В этой связи целесообразным будет начать наше исследование с обзора

состояния рынка цифрового маркетинга и анализа его динамики, используя актуальные данные и исследования, проведённые ведущими аналитиками и консультантами отрасли.

Анализ динамики глобального рынка цифрового маркетинга проведём на основе имеющихся показателей за период 2021–2024 годов, а затем смоделируем прогнозные ожидания рынка на 2025–2030 годы. Диагностика текущего состояния глобального рынка цифрового маркетинга в период с 2021 по 2030 год представлена на рисунке 1.

В 2021 году объем исследуемого рынка составлял 290 млрд долларов США. В период с 2022 по 2023 год произошёл небольшой рост – на 31 млрд долларов в 2022 году и 43 млрд долларов в 2023 году соответственно. Экономические и политические события этого периода естественным образом оказали влияние и на развитие маркетинговой деятельности и не привели к высоким финансовым результатам. Однако уже в 2024 году объём глобального рынка цифрового маркетинга вырос до 740 млрд долларов США, что на 103 % больше предыдущего 2023 года.

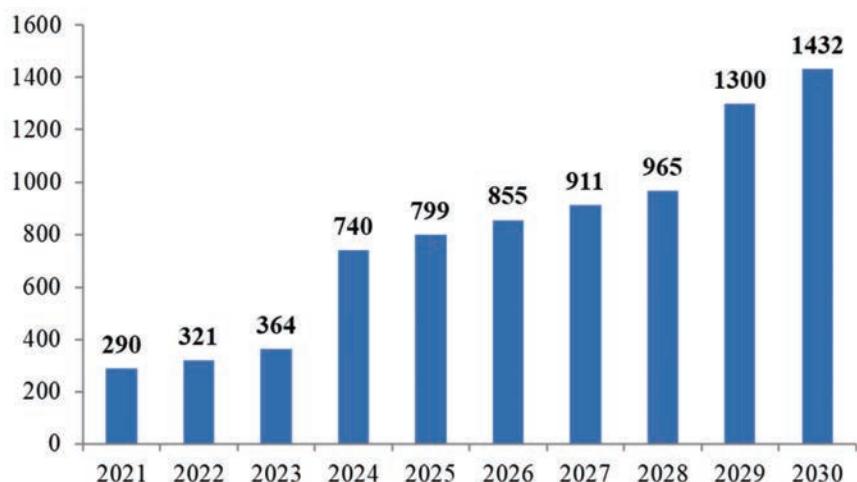


Рисунок 1 – Динамика объема глобального рынка цифрового маркетинга по годам¹

Такой скачок можно объяснить началом массовой коммерциализации технологий на базе искусственного интеллекта, дополненной реальности и привлечением дополнительных инвестиций на адаптацию данных технологий под маркетинговые задачи. Пандемия COVID-19 также способствовала увеличению рынка цифрового маркетинга за счёт введённого локдауна во многих странах, включая страны ЕС и Российскую Федерацию, увеличилось количество онлайн-покупок, реклама в социальных сетях стала набирать большие обороты, увеличилось число агентств цифрового маркетинга и т.д. [1].

Исходя из данных рисунка 1, в 2025 году ожидаемый показатель объема рынка цифрового маркетинга может составить 799 млрд долларов США, а к 2030 году достигнет 1432 млрд долларов США соответственно, что на 179 % больше, чем в 2025 году. В период 2021–2030 годов ожидается рост рынка на 393,79 %. Среднегодовой темп роста (CAGR) равняется 19,3 %, что демонстрирует выраженную положительную динамику развития рынка².

Подобные прогнозные значения можно объяснить тем, что несмотря на все сложности, которые наблюдаются сегодня на мировой арене, глобальный рынок цифрового маркетинга продолжит расти и тому есть ряд основных причин, представленных на рисунке 2 [2].

¹ Составлено авторами по материалам Росконгресс: Обзор статистики мировой торговли за 2023 год (<https://roscongress.org/materials/obzor-statistiki-mirovoy-torgovli-za-2023>).

² Цифровой рынок 2025: тренды и прогнозы ведущих экспертов. – URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovoj-rynok-2025/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.perplexity.ai%2F (дата обращения: 21.05.2025). – Текст: электронный.



Рисунок 2 – Основные причины роста глобального рынка цифрового маркетинга³

Глобальная цифровизация бизнеса и всех связанных с ним процессов перехода на информационные платформы с внедряемыми в них инструментами для оптимизации расходов, включая решения на базе искусственного интеллекта, требуют активного привлечения инвестиций на маркетинговый рынок. Популярность дифференцированных компаний, которые охватывают различные сегменты от социальных сетей до видеосервисов, требует увеличения бюджетов на цифровую рекламу. Сегменты *e-commerce и retail media* демонстрируют рост и постепенно становятся одним из ключевых каналов продаж и размещения цифровой рекламы и увеличивают объем рынка, а смещение потребительского фокуса на персонализацию и интерактивность контента обеспечивают рост мобильного трафика⁴. И сегодня именно эти причины заставляют компании изменять свои маркетинговые стратегии и увеличивать инвестиции в цифровые каналы рекламы и продвижения.

Для валидации выдвинутой гипотезы проведём сравнительный анализ объёмов глобальных рынков информационных технологий IT с сегментацией на рынок искусственного интеллекта AI и рынок товаров повседневного спроса FMCG (рисунок 3).

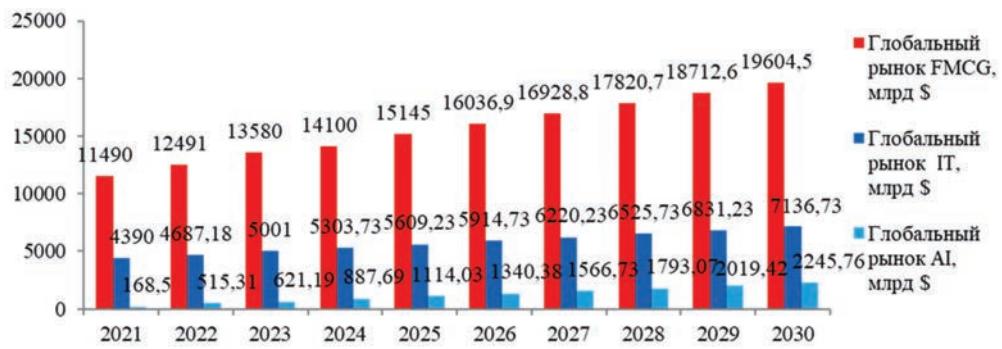


Рисунок 3 – Бенчмарк объемов глобального IT и FMCG-рынка⁵

IT-рынок и отраслевой сегмент искусственного интеллекта был выбран для проведения бенчмаркинга из-за его стремительных темпов роста и привлечения большого объема инвестиций и трат на маркетинг, а также из-за устойчивой тенденции использования технологий на базе искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности компаний, которые функционируют на данном рынке. Так, согласно данным проведенного исследования, глобальный рынок FMCG демонстрирует больший объем в сравнении с глобальным рынком информационных технологий. В 2024 году разница между размерами рынков составила 265,85 % в сторону FMCG-рынка и к 2030 году ожидаемый разрыв между рынками увеличится на 8,85 %, что говорит о значительном увеличении IT-рынка. Среднегодовой темп роста рынков за период с 2021 по 2030 год составил 5,49 % для рынка FMCG и 4,98 % для рынка информационных технологий, драйверами роста станут – увеличение темпов урбанизации, возможная стабилизация глобальной политической и экономической обстановки, цифровизация торговли. Такой рост FMCG-рынка тесно коррелирует с рынками информационных технологий и маркетинга.

³ Составлено авторами.

⁴ Будущее e-commerce: прогнозы на 2025 год. – URL: <https://www.byyd.me/ru/blog/2025/05/the-future-of-e-commerce-forecasts-for-2025/> (дата обращения: 21.05.2025). – Текст: электронный.

⁵ Составлено авторами по материалам Global IT Experience Benchmark Report 2025 // HappySignals (<https://www.happysignals.com/global-it-experience-benchmark>).

По данным исследования Pandora Agency Ltd, 75 % FMCG-компаний активно проводят цифровую трансформацию своего бизнеса, включая маркетинг, с перераспределением маркетинговых бюджетов в пользу *digital-каналов* и *e-commerce*. Дальнейшему развитию рынков способствует увеличение инвестиционной деятельности компаний в цифровой маркетинг, что соответственно увеличивает объем как глобального IT-рынка и цифрового маркетинга, так и FMCG-сектора, который становится все более цифровизированным⁶.

Следовательно, прогнозная динамика показывает, что FMCG-рынок продолжит занимать лидирующие позиции по своему объёму, в денежном эквиваленте по прогнозам как минимум до 2030 года в структуре цифровых маркетинговых трат, куда входит и рынок ИИ. Объем мирового рынка ИИ-решений в маркетинге и его доля в общей структуре IT-рынка и решений на базе ИИ представлены в таблице 1.

Анализ динамики развития рынков искусственного интеллекта показывает устойчивую положительную тенденцию. Глобальный IT-рынок, сегмент искусственного интеллекта и специализированный рынок ИИ-решений для маркетинга демонстрируют последовательный рост, несмотря на изменение их долевого распределения. Особого внимания заслуживает рынок ИИ-решений для маркетинга, который, согласно прогнозам, к 2030 году достигнет объема в 123,98 млрд долларов США, что составит 6 % от общего рынка искусственного интеллекта. При этом среднегодовой темп роста (CAGR) в период с 2022 по 2030 год оценивается в 25,8 %, а к 2032 году эксперты прогнозируют увеличение объема рынка до 228 млрд долларов США⁷.

Таблица 1 – Объем мирового рынка AI-решений в маркетинге и его доля в общей структуре IT-рынка и решений на базе ИИ⁸

Indicator/Year	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Global IT, billion \$	4390	4687,2	5001	5303,7	5609,2	5914,7	6220,2	6525,7	6831,2
Global AI, billion \$	168,5	515,3	621,2	887,7	1114	1340,4	1566,7	1793,1	2019,4
% of the total IT market, %	4 %	11 %	12 %	17 %	20 %	23 %	25 %	27 %	30 %
Global AI in marketing, billion \$, USA	12,50	23,21	31,28	39,35	49,50	62,27	78,34	98,55	123,98
% of the total AI market, %	7 %	5 %	5 %	4 %	4 %	5 %	5 %	5 %	6 %

Снижение относительной доли ИИ-решений для маркетинга в структуре общего рынка искусственного интеллекта (с 7 % в 2022 году до прогнозируемых 5 % в 2030 году) объясняется более быстрым развитием других направлений ИИ. Однако в абсолютных значениях этот сегмент продолжает активно расти, что свидетельствует о его значительном потенциале и востребованности в современных маркетинговых стратегиях.

Широкое применение ИИ-технологий в маркетинге отмечается в таких отраслях, как онлайн-торговля, розничная торговля, финансовый сектор, здравоохранение и фармацевтика, а также в сфере туризма и гостеприимства. Согласно исследованию компании Salesforce, 51 % маркетологов уже используют искусственный интеллект в своей работе, а 27 % планируют его внедрение в ближайшее время⁹.

⁶ FMCG Market Report 2025 (Global Edition). – URL: <https://www.cognitivemarketresearch.com/fmcg-market-report> (дата обращения: 22.05.2025). – Текст: электронный.

⁷ Отчет об анализе размера, доли и тенденций глобального рынка искусственного интеллекта в маркетинге – обзор отрасли и прогноз до 2032 года. – URL: <https://www.databridgemarketresearch.com/ru/reports/global-artificial-intelligence-in-marketing-market?ysclid=ma1bo3t3u57415297> (дата обращения: 13.05.2025). – Текст: электронный.

⁸ Составлено авторами по материалам Artificial Intelligence (AI) In Marketing Market Size, Share & Industry Trends Analysis Report By Technology, By End User, By Component (Software and Services), By Application, By Regional Outlook and Forecast, 2023–2030 (<https://www.researchandmarkets.com/reports/5851901/artificial-intelligence-ai-in-marketing-market>).

⁹ Искусственный интеллект в цифровом маркетинге. Полное руководство (2025 г.). – URL: <https://indeedseo.com/ru/blog/ai-in-digital-marketing-the-complete-guide/> (дата обращения: 13.05.2025). – Текст: электронный.

2. Исследование спроса на искусственный интеллект и основные драйверы роста

Успех компаний в ближайшей перспективе будет зависеть от её способности вовремя оценить существующие тренды и грамотно использовать новые возможности, предоставляемые ИИ-технологиями.

На рисунке 4 представлены основные драйверы, способствующие росту спроса на искусственный интеллект в хозяйственной среде современных бизнес-компаний, основными из которых являются новые модели прогнозной аналитики, персонализации клиентского опыта, а также виртуальные ассистенты со встроенными интеллектуальными технологиями и нейрорешениями [3].

Таким образом, можно утверждать, что искусственный интеллект переходит из разряда инновации в категорию обыденных для бизнеса решений, без которых будет трудно поддерживать устойчивое конкурентное преимущество. Опросы, проведённые НИУ ВШЭ, показали, что 80 % компаний уже используют решения на базе искусственного интеллекта в своей деятельности или планируют их внедрение в ближайшее время¹⁰.



Рисунок 4 – Основные драйверы роста спроса на искусственный интеллект¹¹

С динамикой количества решений, внедряемых на базе ИИ, и прогнозными показателями можно ознакомиться на рисунке 5.

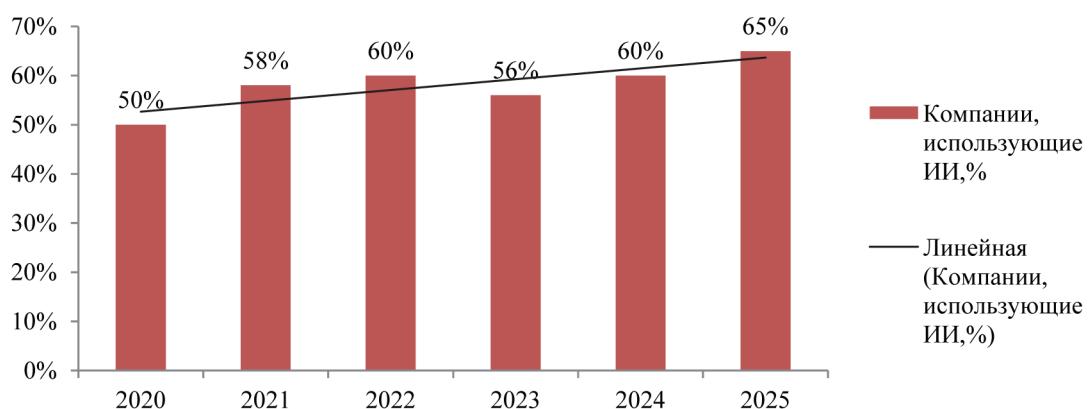


Рисунок 5 – Динамика внедрения технологий ИИ в деятельность современных компаний¹²

¹⁰ Искусственный интеллект снова атакует. Проект «Новое в менеджменте». – URL: <https://gsb.hse.ru/newmanagement/news/883219955.html> (дата обращения: 13.05.2025). – Текст: электронный.

¹¹ Составлено авторами.

¹² Составлено авторами по материалам: AI Index Report 2024 (<https://ict.moscow/analytics/ai-index-2024/?amp&&ysclid=maz4bmmxtb493790325>).

Рост динамики внедрения ИИ объясняется значительным увеличением возможностей и эффективности таких решений. Согласно исследованию AI Index 2025, в настоящее время искусственный интеллект справляется со сложными маркетинговыми задачами лучше, чем человек в диапазоне от 18 до 67 %. По данным Habr выяснилось, что 49 % компаний отметили экономию в сервисных операциях благодаря ИИ, что привело к росту выручки в маркетинге и продажах на 71 %.¹³

Эти данные позволяют сделать вывод, что искусственный интеллект способен практически полностью автоматизировать рутинные маркетинговые задачи, а именно: коррекция таргетинга, контроль маркетинговых бюджетов, адаптация коммуникаций и т.д. Значит, компании, у которых нет таких решений, теряют свои конкурентные позиции и долю рынка, что также стимулирует их внедрять ИИ-решения для поддержания своего уровня конкурентоспособности.

3. Способы и технологии повышения результативности маркетинговой деятельности современных компаний, направленные на реализацию решений ИИ

На данный момент для повышения результативности маркетинговой деятельности искусственный интеллект чаще используется в таких областях, как анализ больших данных, предиктивный и контекстный маркетинг с использованием сенсоров, персонализация продуктового контента и обнаружения скрытых потребительских паттернов при совершении покупок, а также при формировании многоступенчатой системы обслуживания потребителей и др.

Ни одна маркетинговая кампания и ни один анализ рынка не обходятся без проведения количественных исследований, которые сегодня связаны с большими объёмами экспоненциально растущих данных Big Data. Раньше ключевые решения во многом зависели от экспертных оценок, которые являются субъективными независимо от уровня специалиста, что нередко приводило к ошибкам. Однако сегодня когнитивные технологии, включая машинное обучение и нейросетевые алгоритмы, позволяют перерабатывать колоссальные массивы структурированных и неструктурированных данных, на основании которых составляется маркетинговая стратегия под конкретный рынок, его отраслевой сегмент или даже под клиента – реализуя маркетинговую стратегию «одиночный сегмент» (*segment-of-one marketing*) [4]. Развитие Big Data и киберфизических систем привели IT-рынок к показателям, при которых к 2025 году объем данных составил 181 зеттабайт, что равняется 194347270144 терабайт, а это создаёт новые возможности и вызовы для маркетинговой аналитики¹⁴.

Умные решения на основе искусственного интеллекта расширяют возможности маркетингового анализа, помогая выявлять закономерности поведения потребителей и отделить их от информационного шума в большом объёме растущих данных, что особенно актуально для компаний, работающих в сфере электронной коммерции, поскольку адаптивный ИИ помогает правильно выстраивать рекомендации для пользователей, тем самым повышая их интерес к продукту. Например, компании Билайн, Яндекс, Ozon и др. пользуются такими решениями для постоянного анализа структуры потребителей и проведения сегментации в режиме реального времени. С помощью внедрения таких решений у компаний всегда есть валидная клиентская сегментация и практически вся информация по пользователям, их предпочтениям, активностям, действиям и т.д. Кроме всего прочего, использование вышеперечисленных технологий позволяет выявлять скрытые паттерны совместного потребления товаров, которые невозможно обнаружить традиционными аналитическими методами для более глубокого понимания рыночного поведения клиентов с целью увеличения перекрёстных продаж (*cross sales*), для повышения среднего чека, улучшения таргетированных акций и внедрения практики динамического мерчендайзинга. Всё это приведет к повышению эффективности маркетинговой деятельности, увеличению лояльности и удовлетворенности потребителей с последующим снижением маркетинговых затрат [5].

¹³ Искусственный интеллект в 2025 году: что происходит на самом деле и куда мы идем. – URL: <https://habr.com/ru/articles/902602/> (дата обращения: 21.05.2025). – Текст: электронный.

¹⁴ Big Data Statistics 2025: Growth and Market Data by Naveen Kumar. November 13, 2024. – URL: <https://www.demandsage.com/big-data-statistics/> (дата обращения: 21.05.2025). – Текст: электронный.

На основе проанализированного массива данных искусственный интеллект способен обнаруживать незамеченные ранее закономерности в потребительском поведении и помогать принимать маркетологам более взвешенные решения, основанные не только на опыте или доводах, а на статистических данных и динамике изменений потребительских предпочтений. Также внедрение подобных технологий значительно ускорит маркетинговые процессы в организации, поскольку искусственный интеллект позволяет проводить глубокую сегментацию аудитории в условиях высокого уровня неопределенности внешней среды и нестабильности потребительских предпочтений, что обеспечит компаниям более быструю адаптацию к изменениям рынка, повысит эффективность их маркетинга и создаст конкурентные преимущества в условиях цифровой трансформации [6].

Со стремительным развитием технологий у маркетологов появляются дополнительные инструменты и источники получения маркетинговой информации о текущих и потенциальных потребителях продукции компании. Одним из таких инструментов является контекстный маркетинг. Основным шагом при создании контекстуального маркетинга на основе ИИ является формирование единой цифровой экосистемы, которая связывает между собой считывающие и обрабатывающие устройства (сенсоры, датчики и т.д.), что, в свою очередь, помогает составить персонализированный портрет покупателя и отследить его точный маршрут передвижения по магазину для определения перечня наиболее востребованной продукции, а также для возможного изменения местоположения товаров на полках (если речь идет об онлайн-формате). Перспективы развития этой технологии связаны с интеграцией дополненной реальности и *edge computing* для минимизации задержек при обработке данных. Как показывает практика, компании, внедрившие подобные системы, демонстрируют на 35–40 % более высокие показатели маркетинговой эффективности по сравнению с традиционными подходами [7].

В современных реалиях появилось множество инструментов, позволяющих не только автоматизировать рутинные задачи, но и существенно повысить качество маркетинговых коммуникаций. Речь идет о нейросетевых инструментах и их пользе в маркетинговой деятельности. Согласно исследованию, проведенному компанией SBS Consulting, ChatGPT-нейросети являются одним из самых эффективных инструментов генерации текста, идей, создания вовлекающих изображений, а также анализа и перевода иностранных текстов и многих других задач, стоящих перед маркетологами¹⁵.

Таким образом, проведенная диагностика способов и технологий повышения результативности маркетинговой деятельности на основе реализации решений ИИ показала, что спрос бизнеса на технологии ИИ растет, но существует значительный разрыв между ожиданиями и реальностью, поскольку большинство компаний сталкиваются с трудностями в реализации проектов, связанными с отсутствием инфраструктуры, ресурсов и компетенций.

Заключение

Проведенное исследование показало, что седьмой технологический уклад создаст значительные возможности для преобразования маркетинговой деятельности, и подтвердило ключевую роль искусственного интеллекта в трансформации современных маркетинговых стратегий.

Анализ динамики рынков позволил выявить устойчивую тенденцию к интеграции ИИ-решений в маркетинговые процессы, что особенно актуально в условиях цифровой экономики и перехода к новому технологическому укладу. Результаты исследования демонстрируют, что внедрение ИИ-технологий способствует не только оптимизации маркетинговых бюджетов, но и создает принципиально новые возможности для персонализации взаимодействия с потребителями. Особое значение приобретают решения, позволяющие преодолеть вызовы сложного и нестабильного BANI-мира.

Исследование современных технологий и способов повышения результативности маркетинговой деятельности за счет внедрения решений на базе цифровых технологий и искусственного интеллекта позволяют сделать вывод о том, что наблюдается тенденция, связанная с расширением применения сенсорных технологий и дополненной реальности, созданием комплексных решений, сочетающих раз-

¹⁵ ИИ в 2025: цифры, тренды и стратегические возможности для бизнеса. – URL: <https://vc.ru/growth/1912970-ii-v-2025-klyuchevye-trendy-i-vozmozhnosti-dlya-biznesa>. (дата обращения: 21.05.2025). – Текст: электронный.

личные ИИ-технологии для увеличения эффективности маркетинговых мероприятий. Особую актуальность приобретают технологии, направленные на формирование многоступенчатой системы обслуживания потребителей, на изучение когнитивных технологий и синергетического эффекта пространственного позиционирования для контекстно-зависимых маркетинговых решений и многое другое.

Однако важно отметить, что успех зависит не только от технических решений, но и от готовности руководства принять новые подходы и создать соответствующую инфраструктуру и кадры. Важно понимать, что углублённая интеграция генеративного ИИ в маркетинговые процессы потребует в ближайшем будущем решения ряда методологических, технологических задач, связанных с оптимальным внедрением данных решений и их правовым регулированием [8].

Таким образом, практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты позволяют компаниям более осознанно подходить к цифровой трансформации своих маркетинговых процессов, учитывая как технологические возможности, так и рыночные тренды. Это особенно важно в условиях, когда искусственный интеллект становится не просто инструментом оптимизации, а ключевым фактором конкурентного преимущества.

Список литературы

1. Амирова Л.Э. Цифровизация маркетинга в условиях пандемии // StudNet. – 2022. – № 1. – С. 826–835.
2. Чиркина И. Влияние технологий искусственного интеллекта на современные методы в маркетинге // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2024. – Т. 4, № 3 (72). – С. 123–133.
3. Некрасова О.Л. Цифровые технологии и устойчивое развитие региона: монография / под общ. ред. О.Л. Некрасовой; Донецкий государственный университет, Экономический факультет, кафедра международного бизнеса и делового администрирования. – Москва: Перо, 2024. – С. 122–159.
4. Кибальников С.В. Когнитивные технологии, седьмой технологический уклад и Благосфера // Природа – Общество – Человек: Ноосферное устойчивое развитие. – 2016. – № 3. – С. 19–20.
5. Семенихина А.В. Бизнес-модель маркетплейс как популярный инструмент ведения бизнеса в эпоху цифровизации // Менеджмент новой реальности: концепция 5.0: материалы XXI Международной научно-практической конференции. – Орел: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2024. – С. 274–280.
6. Морозова О.И. Внедрение и использование IT-технологий в системе менеджмента организации // Использование информационных технологий в различных сферах деятельности: материалы Международной научно-практической конференции. – Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2024. – С. 104–108.
7. Калашников И.Б., Вавилина А.В., Якубова Т.Н. Новый технологический уклад на пути становления инновационной экономики // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 9. – С. 1307–1320.
8. Buiak L. Methods and Models in Management Decision-Making // Advanced computer information technologies: 13th Intern. conf. – Wroclaw, 2023. – P. 284–288.

References

1. Amirova L.E. Cifrovizaciya marketinga v usloviyah pandemii // StudNet. – 2022. – № 1. – S. 826–835.
2. Chirkina I. Vliyanie tekhnologij iskusstvennogo intellekta na sovremennye metody v marketinge // Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal «Vestnik nauki». – 2024. – T. 4, № 3 (72). – S. 123–133.
3. Nekrasova O.L. Cifrovye tekhnologii i ustojchivoe razvitiye regiona: monografiya / pod obshch. red. O.L. Nekrasovoj; Doneckij gosudarstvennyj universitet, Ekonomicheskij fakul'tet, kafedra mezhdunarodnogo biznesa i delovogo administrirovaniya. – Moskva: Pero, 2024. – S. 122–159.
4. Kibal'nikov S.V. Kognitivnye tekhnologii, sed'moj tekhnologicheskij uklad i Blagosfera // Priroda – Obshchestvo – Chelovek: Noosfernoe ustojchivoe razvitiye. – 2016. – № 3. – S. 19–20.
5. Semenihina A.V. Biznes-model' marketplejs kak populyarnyj instrument vedeniya biznesa v epohu cifrovizacii // Menedzhment novoj real'nosti: koncepciya 5.0: materialy XXI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. – Orel: Orlovskij gosudarstvennyj universitet im. I.S. Turgeneva, 2024. – S. 274–280.
6. Morozova O.I. Vnedrenie i ispol'zovanie IT-tehnologij v sisteme menedzhmenta organizacii // Ispol'zovanie informacionnyh tekhnologij v razlichnyh sferah deyatel'nosti: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prak-

ticheskoj konferencii. – Gomel’: Belorusskij torgovo-ekonomicheskij universitet potrebitel’skoj kooperacii, 2024. – S. 104–108.

7. *Kalashnikov I.B., Vavilina A.V., Yakubova T.N.* Novyj tekhnologicheskij uklad na puti stanovleniya innovacionnoj ekonomiki // Kreativnaya ekonomika. – 2018. – T. 12, № 9. – S. 1307–1320.

8. *Buiak L.* Methods and Models in Management Decision-Making // Advanced computer information technologies: 13th Intern. conf. – Wroclaw, 2023. – P. 284–288.

Статья поступила в редакцию: 20.07.2025

Received: 20.07.2025

Статья принята к публикации: 21.07.2025

Accepted: 21.07.2025

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В КРУПНЫХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ

Евтушенко Елизавета¹,

e-mail: elyevtushenko@gmail.com

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

В статье исследуются вопросы построения систем внутреннего аудита (СВА) в публичных компаниях. Обращается внимание на особенности нормативно-правовой базы организации СВА в компаниях, имеющих такой характер, поскольку они являются публичными акционерными обществами. В статье раскрывается характер регламентации и построения СВА на примере конкретных материалов и регламентов крупной публичной компании ПАО «ЛУКОЙЛ». В исследовании дана детальная характеристика органов, создаваемых в целях проведения эффективного внутреннего аудита в такой организации, их функций и взаимосвязи. Проведена увязка системы внутреннего аудита с характером структуры бизнеса, взятой для иллюстрации модели СВА компании. Особое внимание обращено на обширный состав функций СВА в публичных компаниях, включающий как систему управления рисками, оценку качества и достоверности работы подразделений и формируемой ими отчетности, так и отслеживание увязки процессов внутреннего и внешнего аудита. Достаточно детально исследована методика годового планирования деятельности подразделения СВА. В заключении сделаны выводы, которые позволяют использовать опыт СВА рассмотренной крупной публичной компании аналогичными участниками крупного бизнеса.

Ключевые слова: публичная компания, внутренний аудит, служба внутреннего аудита, методика планирования внутренней аудиторской проверки, особенности и принципы планирования аудита, ПАО «ЛУКОЙЛ», система управления рисками

FEATURES OF ORGANIZING AND PLANNING INTERNAL AUDIT IN LARGE PUBLIC COMPANIES

Yevtushenko Ye.¹,

e-mail: elyevtushenko@gmail.com

¹Moscow Witte University, Moscow, Russia

This article examines the development of internal audit systems (IAS) in public companies. It focuses on the specific legal framework for organizing IAS in such companies, as they are public joint-stock companies. The article reveals the nature of the regulation and construction of the IAS using the example of specific materials and regulations of a large public company PJSC LUKOIL. The study provides a detailed description of the bodies created to conduct effective internal audit in such an organization, their functions, and their interrelationships. The internal audit system is linked to the nature of the business structure, which is used as an illustration for the company's IAS model. Special attention is paid to the extensive range of IAS functions in public companies, including both a risk management system, assessment of the quality and reliability of the work of departments and the reports they generate, and monitoring the alignment of internal and external audit processes. The methodology for annual planning of the IAS unit's activities is examined in considerable detail. As a conclusion, a number of findings are highlighted that allow similar participants in large businesses to use the experience of the internal audit service of the large public company under consideration.

Keywords: public company, internal audit, internal audit service, internal audit planning methodology, features and principles of audit planning, PJSC Lukoil, risk management system

Введение

Построение системы внутреннего контроля является необходимым условием выполнения требований закона о бухгалтерском учете. Такая система формируется в коммерческих организациях по-разному, в зависимости от размера ее бизнеса и нацеленности топ-менеджмента и учредительных органов на более и менее детальное отслеживание соблюдения установленных требований законодательства при ведении хозяйственной деятельности и отражении ее операций и результатов в бухгалтерском учете и отчетности.

Для компаний, которые являются публичными и работают в правовом формате акционерных обществ, Центральным банком России установлены особые правила и требования построения системы внутреннего контроля, которая в таких организациях должна быть построена в виде службы внутреннего аудита и достаточно тесно связана с комитетами и комиссиями, создаваемыми учредительным органом.

Целью данной статьи является исследование, каким образом в практике управления крупной публичной компании реализуются такие особые требования и как они регламентируются во внутренних документах компаний, в том числе в части планирования деятельности службы внутреннего аудита.

1. Регламентационная и организационная база функционирования службы внутреннего аудита крупной публичной компании

ПАО «ЛУКОЙЛ» – одна из крупнейших нефтегазовых компаний России, обладающая вертикально интегрированной структурой. Это означает, что предприятие объединяет полный цикл операций: геологоразведку и добычу нефти и газа, переработку углеводородов в нефтепродукты и нефтехимию, сбыт готовой продукции через оптовые и розничные сети, а также производство электро- и теплоэнергии.

Дочерние общества «ЛУКОЙЛа» осуществляют основные производственные функции: добывающие подразделения работают в нефтегазоносных регионах (Западная Сибирь, Урал, Волга и др.), перерабатывающие заводы расположены в России и за рубежом, а сбытовые организации отвечают за реализацию продукции на внутреннем рынке и на экспорт. Благодаря такой организационно-производственной модели компания контролирует всю технологическую цепочку – от скважины до бензоколонки, что повышает эффективность и устойчивость бизнеса¹.

Организационная структура управления ПАО «ЛУКОЙЛ» сочетает централизованное руководство и дивизиональный подход по видам деятельности. Головная компания (штаб-квартира в г. Москве) выполняет функции корпоративного центра и отвечает за стратегическое планирование, финансы, инвестиции и общее руководство всей группой. В соответствии с основным видом деятельности по ОКВЭД (код 70.10.2 – деятельность по управлению холдинг-компаниями), головное общество координирует работу многочисленных дочерних и зависимых компаний.

Каждое крупное направление бизнеса выделено в специализированные подразделения или дочерние общества: например, в структуру группы входят несколько нефтедобывающих предприятий (таких как ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» и др.), отвечающих за добычу сырья; собственные нефтеперерабатывающие заводы (Волгоградский, Пермский, Нижегородский НПЗ и др.), выпускающие топливо и нефтехимию; сбытовые организации, управляющие сетью АЗС и экспортными поставками; а также энергетические объекты (теплоэлектростанции, газоперерабатывающие заводы) [1].

Таким образом, компания построена по принципу вертикально интегрированного холдинга: центральный аппарат устанавливает единые стандарты и политику, а профильные дочерние структуры реализуют операционную деятельность по своим направлениям. Высшее руководство ПАО «ЛУКОЙЛ» представлено Советом директоров (осуществляет общее стратегическое управление) и Правлением во главе с Президентом – главным исполнительным директором компании.

¹ Вебинар «Диалоги о внутреннем аудите с Александром Лейфридом» от 27 апреля 2022 года // Институт внутренних аудиторов России. – URL: <https://www.iiia-ru.ru/news/27-aprelja-sostoyalsya-vebinar-dialogi-o-vnutrennem-audite-s-aleksandrom-leyfridom/> (дата обращения: 30.07.2025). – Текст: электронный.

Текущее руководство операционной деятельностью осуществляется Правление, в состав которого входят вице-президенты по ключевым направлениям (разведка и добыча, переработка, финансы и т.д.), а также главный бухгалтер. Такая многоуровневая структура управления соответствует требованиям законодательства РФ о публичных акционерных обществах и обеспечивает сочетание централизованного контроля и оперативной гибкости в отдельных бизнес-сегментах.

Организационная структура «ЛУКОЙЛа» характеризуется крупными масштабами и географической диверсификацией активов. Компания присутствует во многих регионах России и ряде зарубежных стран. В России основные добывающие активы сосредоточены в Западной Сибири, Тимано-Печорской провинции, Поволжье и на Северном Кавказе [2].

За пределами России «ЛУКОЙЛ» вел проекты в Центральной Азии, Среднем Востоке, Европе и других регионах (до 2022 года, в частности, компания владела нефтеперерабатывающим комплексом ISAB в Италии). Однако геополитические факторы последних лет привели к сокращению зарубежного присутствия компании – так, в 2023 году «ЛУКОЙЛ» был вынужден продать свой сицилийский НПЗ ISAB из-за эмбарго ЕС на российскую нефть. Структурно бизнес «ЛУКОЙЛа» разделен на сегменты: разведка и добыча, переработка и сбыт, нефтехимия, генерация электроэнергии. Каждый сегмент представлен дочерними обществами или филиалами, обладающими производственной и управлеченческой самостоятельностью в рамках заданных центром стратегий².

В обществе образован Комитет по аудиту Совета директоров, количественный состав – 3 человека.

В соответствии с Положением о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», к основным функциям Комитета по аудиту относятся:

- контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании;
- контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля;
- обеспечение независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита;
- контроль эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Компании (в том числе недобросовестного использования инсайдерской или конфиденциальной информации) и третьих лиц, а также иных нарушениях в деятельности Компании, а также контроль за реализацией мер, принятых исполнительными органами Компании в рамках такой системы;
- подготовка рекомендаций о возможном предварительном утверждении Советом директоров Компании годового отчета Компании;
- развитие и совершенствование системы и практики корпоративного управления в Компании³.

Согласно действующему Положению о внутреннем аудите в ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденному решением Совета директоров Компании 19.12.2023 (протокол № 18), участниками внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» являются:

- руководитель внутреннего аудита (в настоящее время руководителем внутреннего аудита является вице-президент – руководитель Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ»), а также подчиненные ему:
- служба внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- подразделения внутреннего аудита Многофункционального центра поддержки бизнеса (ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» – 100 % дочернее общество Компании);
- внутренние аудиторы зарубежных дочерних обществ (подразделения или работники, выполняющие в соответствии с требованиями применимого законодательства функции внутреннего аудита в 4 зарубежных организациях Группы «ЛУКОЙЛ») (рисунок 1).

² Внутренние документы ПАО «ЛУКОЙЛ». – URL: <https://lukoil.ru/Company/InternalDocuments> (дата обращения: 30.07.2025). – Текст: электронный.

³ Отчет эмитента эмиссионных ценных бумаг. Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» за 12 месяцев 2024 г. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=17&type=5> (дата обращения: 30.07.2025). – Текст: электронный.

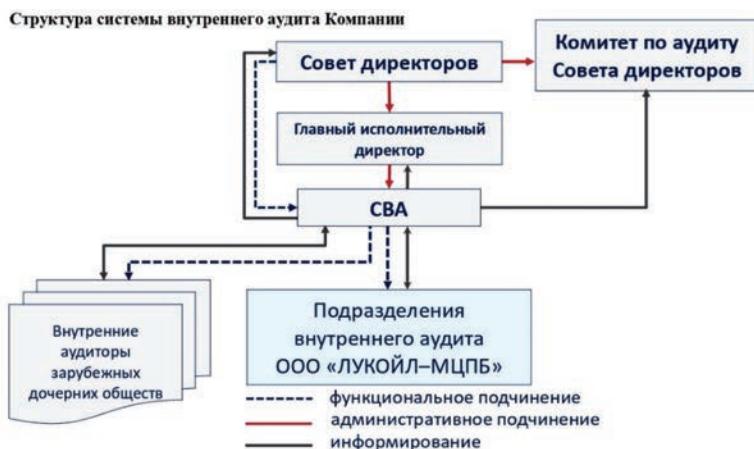


Рисунок 1 – Структура системы внутреннего аудита ПАО «Лукойл»⁴

Целью внутреннего аудита в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» является содействие достижению Группой «ЛУКОЙЛ» стратегических целей и задач путем применения систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления в ходе аудиторских проверок и консультаций [3].

Задачами внутреннего аудита являются:

- содействие органам управления организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления;
- подготовка и представление Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» и главному исполнительному директору ПАО «ЛУКОЙЛ» информации по результатам внутреннего аудита, в том числе о существенных рисках и недостатках в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и выполнении планов мероприятий, о результатах оценки фактического состояния, надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления.

Деятельность внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» осуществляется с применением сервисной модели.

В задачи СВА входит:

- осуществление объективной оценки существующих контрольных процедур по направлениям деятельности Компании в ходе внутренних аудиторских проверок и консультаций, а также в целом системы внутреннего контроля и управления рисками в Группе «ЛУКОЙЛ», корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- подготовка предложений по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ», а также корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ» и формирование рекомендаций по повышению их эффективности;
- совершенствование методологического обеспечения и развитие бизнес-процесса «Внутренний аудит».

В соответствии с Положением о внутреннем аудите в ПАО «ЛУКОЙЛ» функциями Службы внутреннего аудита являются:

- организация планирования деятельности внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ», в том числе разработка риск-ориентированного годового плана внутреннего аудита и его регулярного пересмотра с учетом изменений риск-профиля Группы «ЛУКОЙЛ»;
- организация и проведение внутренних аудиторских проверок и консультаций деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ», а также организация проведения и участие в аудиторских проверках и консультациях иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- организация и осуществление мониторинга выполнения мероприятий (в том числе планов мероприятий) по результатам аудитов, проведенных СВА;

⁴ Источник: Внутренние документы ПАО «ЛУКОЙЛ» (<https://lukoil.ru/Company/InternalDocuments>).

– организация методологического обеспечения и развития бизнес-процесса «Внутренний аудит» в соответствии с лучшей практикой внутреннего аудита, а также задачами, определенными руководителем внутреннего аудита;

– организация подготовки и внедрения проектов автоматизации деятельности внутреннего аудита, в том числе аудиторских процедур;

– оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ», а также корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ», разработка рекомендаций по их совершенствованию, подготовка ежегодного заключения по результатам оценки;

– организация проведения оценки деятельности внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ», включая внутреннюю текущую и ежегодную оценку внутреннего аудита, а также внешнюю независимую оценку внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ»;

– подготовка отчетов о деятельности внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» для внешних и внутренних пользователей, в том числе подготовка ежегодного отчета о результатах внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» для представления органам управления Компании;

– обеспечение контроля и координации деятельности подразделений внутреннего аудита.

Служба внутреннего аудита осуществляет также рассмотрение обращений (жалоб, апелляций) от претендентов, связанных с проведением конкурентных закупочных процедур и решениями, принятыми коллегиальными закупочными органами Группы «ЛУКОЙЛ».

В ходе своей деятельности СВА осуществляет аудит:

– эффективности организации и функционирования отдельных компонентов и/или в целом системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ», а также корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе по отдельным бизнес-процессам, направлениям деятельности [4];

– соответствия деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» действующему законодательству, Уставу ПАО «ЛУКОЙЛ», решениям органов управления ПАО «ЛУКОЙЛ», требованиям регулирующих документов, в том числе по отдельным направлениям (бизнес-процессам);

– обеспечения сохранности и эффективности использования активов [5];

– обеспечения достоверности бухгалтерской и управленческой отчетности;

– исполнения мероприятий (в том числе планов мероприятий) по результатам проведенных СВА аудитов, а также анализ их результативности.

Для целей соответствия внутреннего аудита лучшей мировой корпоративной практике, обеспечения методологического единства, унифицированного представления и применения соответствующих техник и процедур в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» разрабатываются документы, регламентирующие внутренний аудит [6].

Нормативно-методологической базой внутреннего аудита в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» выступают требования применимого законодательства, стандарты и правила аудиторской деятельности, принятые в профессиональном сообществе внутренних аудиторов, а также разработанные на их основе, апробированные и утвержденные в Компании регулирующие документы по внутреннему аудиту.

2. Методика планирования внутреннего аудита в крупной публичной компании

Годовой план аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» утверждается Советом директоров. При подготовке плана учитывается информация о существенных рисках в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Планирование деятельности внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» осуществляется на систематической и научной основе, с ориентацией на ключевые риски и стратегические приоритеты компании [7]. В соответствии с внутренними стандартами компании, при планировании аудиторской деятельности применяется риск-ориентированный подход. Это означает, что ежегодный план работы службы внутреннего аудита формируется с учетом результатов оценки рисков: аудиторы концентрируют ресурсы на проверке тех направлений бизнеса и функциональных областей, которые несут наибольшие риски для достижения целей компаний или имеют критическое значение для сохранности активов и соблюдения законодательства.

Такой подход позволяет внутреннему аудиту максимально эффективно использовать свои ресурсы и вносить наибольший вклад в улучшение системы управления.

Цель планирования – направить аудит на участки, где возможен наибольший ущерб для людей, окружающей среды, финансов и устойчивой работы производства, а также поддержать достижение стратегических целей компании [8].

Основные принципы:

- ориентация на риск – в первую очередь включаются области с высокой возможной потерей и слабой системой контроля;
- независимость и объективность внутреннего аудита;
- баланс проверок и консультаций;
- полнота охвата группы компаний, ключевых площадок и функций;
- гибкость и готовность к корректировкам плана в течение года;
- согласование с контрольными подразделениями и внешним аудитором, чтобы не дублировать работы.

Источники информации для планирования:

- стратегия компании, цели и ключевые показатели;
- реестр рисков и карты рисков по направлениям бизнеса;
- результаты прошлых проверок, статус выполнения мероприятий, повторяемость нарушений;
- данные контрольных подразделений – охрана труда и промышленная безопасность, экология, соблюдение требований закона, информационная безопасность, финансовый контроль, технологический надзор;
- сведения о происшествиях, авариях, сбоях в информационных системах, жалобах и обращениях;
- изменения во внешней среде: требования регуляторов, ограничения внешней торговли, состояние рынков;
- запросы Совета директоров, руководства и наблюдения внешнего аудитора.

В качестве потенциальных объектов проверки рассматриваются:

- сквозные производственные процессы – разведка и добыча, транспортировка, переработка, сбыт, торговые операции;
- поддерживающие функции – финансы, налоги, закупки, договорная работа, управление персоналом, юридические вопросы, информационные технологии, информационная безопасность, экология;
- производственные площадки и юридические лица;
- крупные проекты – капитальные вложения, обновление информационных систем, модернизация производства;
- тематические области – устойчивое развитие, надежность поставок, импортозамещение, соблюдение ограничений внешней торговли.

Оценка и ранжирование рисков строится по простой балльной модели. Для каждого объекта проверки устанавливаются оценки от 1 до 5 по некоторым факторам:

- возможный ущерб (включая финансовые потери, вред людям и окружающей среде, риск утраты лицензий и репутационный вред);
- вероятность наступления события;
- скорость развития неблагоприятных последствий;
- состояние системы контроля (чем слабее контроль, тем выше балл);
- масштаб и частота изменений в процессе (модернизация, перестройка технологий, новые требования);
- история инцидентов и повторяющихся замечаний;
- влияние внешних ограничений и требований;
- наличие критических зависимостей, например, единственных поставщиков или уникального оборудования без резервов.

Чтобы получить общую оценку, используется взвешивание факторов – наибольший вес у возможного ущерба – 30 процентов, далее вероятность – 20 процентов, слабость контроля – 15 процентов, скорость развития – 10 процентов, изменения – 10 процентов, а история инцидентов, внешние требования и критические зависимости учитываются по 5 процентов каждый.

Итоговый балл рассчитывается как взвешенная сумма оценок по восьми факторам (каждый фактор оценивается по шкале от 1 до 5): Итоговый балл = 0,30*ущерб + 0,20*вероятность + 0,15*слабость контроля + 0,10*скорость + 0,10*изменения + 0,05*история инцидентов + 0,05*внешние требования + 0,05*критические зависимости.

Итоговый балл служит основанием для приоритизации объекта в целях контроля (таблица 1).

Таблица 1 – Приоритизация объектов внутреннего аудита⁵

Приоритет	Итоговый балл	Решение
Высокий	$\geq 3,80$	Проверка ежегодно
Средний	2,80–3,79	Проверка не реже 1 раза в 2 года
Низкий	$< 2,80$	Проверка 1 раз в 3–5 лет (внеплановая – при значимых событиях)

Высокий приоритет означает включение в годовой план с полным охватом, выездом на площадки и анализом данных; средний приоритет предполагает охват не реже одного раза в два года либо раньше при наличии особых оснований; низкий приоритет – один раз в три–пять лет с возможностью внепланового включения при значимых событиях.

При этом вне зависимости от полученного балла в план обязательно попадают области, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью на опасных производственных объектах, риски приостановки лицензий и разрешений, критически важные технологические системы управления производством, ключевые финансовые процессы и процессы по соблюдению требований закона.

Можно рассмотреть ряд практических примеров использования такой методики.

Пример 1. Закупка и монтаж оборудования на нефтеперерабатывающем заводе. Возможный ущерб оценивается в 4 из 5 (возможна остановка установки и экологические последствия), вероятность – 3, скорость развития – 3, слабость контроля – 4 (контроль фрагментарный), изменения – 4 (идет модернизация), история инцидентов – 3, внешние ограничения – 4 (сложности с поставками), критические зависимости – 4 (практически единственный поставщик). С учетом весов общий балл составляет около 3,65, что соответствует высокому приоритету и требует включения в текущий год с полным охватом.

Пример 2. Система управления технологическими процессами на участке добычи и перекачки. Возможный ущерб – 5 (остановка добычи и риск для безопасности людей и окружающей среды), вероятность – 3, скорость развития – 5 (последствия развиваются быстро), слабость контроля – 3 (средний уровень), изменения – 3 (обновления и перенастройки), история инцидентов – 2, внешние требования – 3, критические зависимости – 5 (практически единственная точка отказа). Взвешенный балл около 3,85. Приоритет высокий, объект включается в план в текущем году.

Пример 3. Текущая деятельность автозаправочных станций. Возможный ущерб – 3, вероятность – 3, скорость – 2, слабость контроля – 2 (контроль устойчивый), изменения – 2, история инцидентов – 2, внешние требования – 1, критические зависимости – 2. Итоговый балл около 2,45, что соответствует низкому приоритету: достаточно тематических проверок и наблюдения с включением в план по мере появления значимых поводов.

Горизонт и структура плана определяются сочетанием долгосрочного и годового подходов. В качестве основы используется трехлетняя карта охватов, которая фиксирует периодичность и состав объектов проверок. На ее базе формируется годовой план с поквартальной детализацией, где указываются цели, сроки и ожидаемые результаты. Для оперативной реакции на значимые события предусматривается резерв времени на внеплановые задания в размере от десяти до двадцати процентов общего фонда.

Планирование ресурсов включает предварительную оценку трудозатрат на каждое задание с учетом уровня риска и географического охвата. Формируется междисциплинарная команда с необходимыми компетенциями в производстве, технике, экологии, налогообложении, информационных технологиях, информационной безопасности и анализе данных. При необходимости привлекаются внешние специалисты по узким вопросам, например, для проверки безопасности технологических систем.

⁵ Источник: Внутренние документы ПАО «ЛУКОЙЛ» (<https://lukoil.ru/Company/InternalDocuments>).

Одновременно составляется смета расходов, включающая затраты на командировки, приобретение и сопровождение программных средств для анализа данных, а также обучение сотрудников.

Работа с данными и постоянный контроль осуществляются на основе системного анализа хозяйственных и производственных операций. Анализ данных применяется для выявления аномалий в закупках, продажах, движении материально-производственных запасов, платежах и учетных операциях, а также для контроля доступа и изменений в информационных и производственных системах. Постоянный контроль в зонах повышенного риска строится на наборе правил, по которым фиксируются отклонения – назначаются ответственные за их разбор; пороговые значения регулярно настраиваются с учетом ложных срабатываний.

Координация и разграничение ролей обеспечиваются через согласование карт рисков и планов работ с профильными контрольными подразделениями, такими как управление рисками, соблюдение требований закона, охрана труда и промышленная безопасность, информационная безопасность. Служба внутреннего аудита обменивается планами и результатами с внешним аудитором, вовлекает аудиторские подразделения дочерних обществ с соблюдением единых методических требований и предотвращает конфликт интересов при оказании консультаций.

По каждому заданию оформляется паспорт – цели, обоснование включения, границы охвата, критерии, методы, ресурсы, календарный план, ожидаемые результаты. Годовой план предварительно рассматривается профильным комитетом Совета директоров и утверждается Советом директоров. Все допущения и ограничения фиксируются письменно.

Внесение изменений в план в течение года возможно по следующим основаниям – аварии и происшествия, значимые сбои в информационных и производственных системах, сделки по покупке или продаже активов, новые требования регуляторов, обращения работников и иных заинтересованных лиц. Порядок таков – инициирование внепланового задания, выделение ресурсов из резерва, уведомление профильного комитета Совета директоров и фиксация изменений в реестре плана.

Для оценки качества выполнения плана используются следующие показатели:

- доля объектов с высоким риском, включенных в план;
- доля заданий, выполненных в срок;
- доля рекомендаций, принятых руководством, и срок их выполнения, особенно по наиболее важным замечаниям;
- снижение повторяемости нарушений;
- доля заданий с применением анализа данных и качество исходной информации;
- соблюдение бюджета и равномерная загрузка сотрудников;
- оценка полезности аудита со стороны руководства и Совета директоров.

Так, Комитетом по аудиту Совета директоров Компании дана оценка полезности деятельности внутреннего аудита за 2023 год – 4,9 баллов из 5 возможных. Соответствующее решение было принято Советом директоров в апреле 2024 года⁶.

Обеспечение качества методики планирования внутреннего аудита основывается на системе единых внутренних стандартов и контрольных списков, которые определяют требования к составу и качеству исходных данных, порядку оценки рисков, установлению периодичности охвата объектов, документированию решений и представлению результатов. Их применение обеспечивает сопоставимость подходов по всем направлениям деятельности, прозрачность обоснований и воспроизводимость выводов.

Корректировка балльной модели осуществляется путем регулярного пересмотра весов и пороговых значений с опорой на фактические данные о выявленных нарушениях и инцидентах, а также на результаты последующего контроля. Все изменения фиксируются в методических документах, сопровождаются протоколом обоснований и проверяются на исторических данных для оценки влияния новых параметров на приоритизацию объектов.

Дополнительной гарантией надежности служит периодическая независимая оценка качества работы внутреннего аудита, включающая проверку соответствия установленным стандартам и внутренним регламентам, анализ полноты и своевременности выполнения планов, результативности выданных

⁶ Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 год.

рекомендаций и устойчивости достигнутых улучшений. По итогам формируется план совершенствования методики с указанием сроков, ответственных и критериев контроля исполнения.

В 2023 году подразделениями внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» проведено 37 аудиторских мероприятий, в том числе 28 мероприятий выполнены подразделениями внутреннего аудита российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», 9 проверок проведены внутренними аудиторами зарубежных дочерних обществ⁷.

В 2024 году подразделениями внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» проведено 36 аудиторских мероприятий, в том числе 28 мероприятий выполнены подразделениями внутреннего аудита российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», 8 проверок проведены внутренними аудиторами зарубежных дочерних обществ⁸.

Аудиторские проверки и консультации осуществляются в соответствии с требованиями/рекомендациями применимого законодательства и регуляторов, Международных основ профессиональной практики внутреннего аудита, а также в соответствии с регулирующими документами ПАО «ЛУКОЙЛ» по бизнес-процессу «Внутренний аудит».

В рамках оказания консультационно-методологической поддержки внутренним аудиторам подготовлены методические рекомендации/разъяснения по отдельным вопросам организации и проведения аудиторских проверок и консультаций, которые направлены в подразделения внутреннего аудита для использования в работе.

Подразделениями внутреннего аудита ведется мониторинг реализации мер по предупреждению и устранению отклонений и недостатков в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», выявленных в ходе аудиторских проверок и консультаций. По состоянию на 31 декабря 2023 года на контроле в СВА и подразделениях внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» находилось 152 документа, содержащих 2677 поручений/мероприятий, из которых по состоянию на конец отчетного периода выполнено 2290 мероприятий или 85,5 %.

В течение 2024 года на контроле в СВА и подразделений внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» находилось 154 документа, содержащих 3033 поручения/мероприятия, из которых по состоянию на 31 декабря 2024 года выполнено 2516 или 83 %, при этом по 11 % поручений/мероприятий по состоянию на конец отчетного года еще не наступил срок исполнения.

Это свидетельствует о достаточном уровне исполнительской дисциплины организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и структурных подразделений Компании в части выполнения рекомендаций внутреннего аудита.

Следует отметить, что предоставленная методика основана на сочетании корпоративных регламентов ПАО «ЛУКОЙЛ» и международных стандартов практики внутреннего аудита; поскольку публичные раскрытия Компании не содержат исчерпывающей детализации по каждому параметру планирования и по итоговым числовым результатам выборки, числовые значения в настоящем описании приведены в виде рабочих нормативов и иллюстраций, применимых при построении и верификации годовых программ аудита.

Заключение

Рассмотрение особенностей организации и планирования службы внутреннего аудита в крупных публичных компаниях на примере материалов одного из участников крупного бизнеса – ПАО «ЛУКОЙЛ» – позволяет обобщить передовой накопленный опыт такой системы построения внутреннего контроля, сделать ряд выводов и предложить их для использования другими участниками публичной деловой среды.

Первой особенностью системы СВА публичной компании является создание собственниками Комитета по аудиту. Он должен функционировать на основе утвержденного Положения с четко определенными функциями. При этом данные функции достаточно обширны и включают как инструменты

⁷ Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2023 год.

⁸ Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 год.

обеспечения эффективности осуществления в компании функций внутреннего и внешнего аудита, так и контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций, а также налаживание действенной системы управления рисками.

Вторым регламентом, который принимается публичной компанией в рамках организации СВА, является Положение о внутреннем аудите. Оно должно зафиксировать структуру службы внутреннего аудита публичной компании, ее соподчиненность и основные цели, задачи и функции. В частности, в рамках исследуемой публичной компании деятельность службы внутреннего аудита осуществляется с применением так называемой сервисной модели.

Внутренний регламент публичной компании по организации СВА обязательно должен включать описание методических приемов и процедур планирования внутренних аудиторских проверок. В крупных компаниях планирование внутреннего аудита строится на риск-ориентированном подходе, который предполагает формирование годового плана проверок на основе оценки группы рисков, связанных с несоблюдением установленного законодательства, возможными ошибками и искажениями в учете и отчетности.

Интересной особенностью исследуемой нами публичной компании явилось использование балльной оценки для выбора подразделений в рамках включениях их в годовой план внутреннего аудита.

Годовой план внутреннего аудита в публичных компаниях должен быть обязательно утвержден учредительным органом. По окончании отчетного года руководитель службы внутреннего аудита отчитывается на заседании учредительного органа о его выполнении, выявленных результатах и принятых по этим результатам мерах.

Исследованные подходы к внутренней регламентации и методике планирования деятельности службы внутреннего аудита публичной компании, на наш взгляд, могут быть использованы аналогичными организациями для совершенствования и повышения эффективности деятельности собственных соответствующих подразделений.

Список литературы

1. Леонтьева В.В. Пути и способы управления ресурсным обеспечением на примере ПАО «ЛУКОЙЛ» // Человек. Социум. Общество. – 2023. – № 2. – С. 179–183.
2. Никитина А.А. Анализ инвестиционной стратегии ПАО «ЛУКОЙЛ» // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 7 (83). – С. 22–27.
3. Митрович С. Потенциал бизнес-интеллекта для развития анализа финансовой и нефинансовой информации в хозяйственной деятельности компаний // Финансы и управление. – 2023. – № 1. – С. 69–82.
4. Егорова А.А. Экономические инструменты анализа и оптимизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия // Нураевские чтения: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. – Казань, 2024. – С. 91–93.
5. Аверина В.А. Производственный и экономический потенциал предприятия – основа анализа его финансово-хозяйственной деятельности // Современная проблематика функционирования и развития финансового рынка в России для обеспечения его экономической безопасности: сборник материалов Национальной межвузовской научно-практической конференции. – Москва, 2024. – С. 6–12.
6. Дачева С.Р., Пивень И.Г. Внутренний аудит в управлении организациями: задачи, принципы, особенности // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 4-2. – С. 65–58.
7. Турысбекова Р.К. Основные аспекты оценки и анализа эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Приднепровский научный вестник. – 2023. – Т. 2, № 4. – С. 3–7.
8. Калинина И.Н., Мокосеева М.А., Дулунц К.А. Планирование внутреннего аудита // ЕГИ. – 2021. – № 1 (33). – С. 234–238.

References

1. Leont'eva V.V. Puti i sposoby upravleniya resursnym obespecheniem na primere PAO «LUKOJL» // Chelovek. Socium. Obshchestvo. – 2023. – № 2. – S. 179–183.
2. Nikitina A.A. Analiz investicionnoj strategii PAO «LUKOJL» // Skif. Voprosy studencheskoj nauki. – 2023. – № 7 (83). – S. 22–27.

3. *Mitrovich S.* Potencial biznes-intellekta dlya razvitiya analiza finansovoj i nefinansovoj informacii v hozyajstvennoj deyatel'nosti kompanij // *Finansy i upravlenie*. – 2023. – № 1. – S. 69–82.
4. *Egorova A.A.* Ekonomicheskie instrumenty analiza i optimizacii proizvodstvenno-hozyajstvennoj deyatel'nosti predpriyatiya // *Nugaevskie chteniya: materialy III Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. – Kazan', 2024. – S. 91–93.
5. *Averina V.A.* Proizvodstvennyj i ekonomicheskij potencial predpriyatiya – osnova analiza ego finansovo-hozyajstvennoj deyatel'nosti // *Sovremennaya problematika funkcionirovaniya i razvitiya finansovogo rynka v Rossii* dlya obespecheniya ego ekonomicheskoy bezopasnosti: sbornik materialov Nacional'noj mezhvuzovskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. – Moskva, 2024. – S. 6–12.
6. *Dacheva S.R., Piven' I.G.* Vnutrennij audit v upravlenii organizaciyami: zadachi, principy, osobennosti // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. – 2020. – № 4-2. – S. 65–58.
7. *Turysbekova R.K.* Osnovnye aspekty ocenki i analiza effektivnosti finansovo-hozyajstvennoj deyatel'nosti predpriyatiya // *Pridneprovskij nauchnyj vestnik*. – 2023. – T. 2, № 4. – S. 3–7.
8. *Kalinina I.N., Mokoseeva M.A., Dulunc K.A.* Planirovanie vnutrennego audita // *EGI*. – 2021. – № 1 (33). – S. 234–238.

Статья поступила в редакцию: 15.09.2025

Received: 15.09.2025

Статья принята к публикации: 05.10.2025

Accepted: 05.10.2025

СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Устинович Ирина Валерьевна¹,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: ustinovich@bntu.by

Лукашевич Никита Сергеевич²,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: lukashevich@spbstu.ru

Алексеева Наталья Сергеевна²,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: alekseeva_ns@spbstu.ru

¹Белорусский национальный технический университет, г. Минск, Республика Беларусь

²Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Россия

Актуальность исследования определяется развитием значимости кадровых ресурсов, от качества которого напрямую зависит конкурентоспособность организаций в условиях Индустрии 4.0. Статья посвящена исследованию теоретических основ и прикладных аспектов формирования систем мотивации персонала в промышленных организациях, включая анализ теоретических основ и управлеченческих практик их реализации. Целью является выявление ключевых направлений развития систем мотивации в условиях цифровой трансформации. В статье проведено сравнение традиционной, современной и цифровой систем мотивации, выявлены особенности мотивации в промышленном секторе, обоснованы необходимость внедрения ROI-ориентированных систем мотивации. В статье показано, что управление человеческими ресурсами эволюционирует от административной функции к стратегическому инструменту устойчивого развития. В статье предложено применение системы мотивации, обеспечивающей прозрачность и обоснованность затрат, приоритизацию вложений в наиболее результативных сотрудников, повышение эффективности системы управления персоналом за счёт ориентации на реальную производственную отдачу, обоснование решений для руководства на основе количественных показателей. Сделаны выводы о трансформации управлеченческих практик в сфере мотивации и обозначены перспективные направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: мотивация персонала, цифровая трансформация, ROI, производительность труда, кадровый потенциал, система компенсаций, промышленное предприятие

PERSONNEL MOTIVATION SYSTEMS AT INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Ustinovich I.V.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: ustinovich@bntu.by

Lukashevich N.S.²,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: lukashevich@spbstu.ru

Alekseeva N.S.²,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: alekseeva_ns@spbstu.ru

¹Belarusian National Technical University, Minsk, Republic of Belarus

²Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

The relevance of the study is determined by the increasing importance of human capital, the quality of which directly shapes organizational competitiveness in the era of Industry 4.0. The article explores the theoretical foundations and practical aspects of developing employee motivation systems in industrial organizations, including an analysis of theoretical frameworks and management practices for their implementation. The aim is to identify key trends in the evolution of motivation systems in the context of digital transformation. The study compares traditional, modern, and digital motivation systems, examines the specifics of motivation in the industrial sector, and substantiates the need for implementing ROI-oriented motivation systems. It is shown that human resource management is evolving from an administrative function to a strategic tool for sustainable development. The study advocates for the adoption of motivation systems that ensure transparency and accountability of expenditures, prioritize investment in high-performing employees, enhance the effectiveness of personnel management through an orientation toward measurable productivity outcomes, and provide executives with evidence-based decision support grounded in quantitative metrics. Conclusions are drawn regarding the transformation of management practices in the field of motivation, and promising directions for further research are outlined.

Keywords: personnel motivation, digital transformation, ROI, labor productivity, human resources, compensation system, industrial enterprise

Введение

С развитием общества и экономики человеческие ресурсы, как наиболее ценный ресурс, играют все более важную роль в управлении предприятиями. Особенно это актуально в промышленных секторах, где производительность, качество продукции и инновационность напрямую зависят от профессионализма, мотивации и вовлеченности работников.

Как показывают современные исследования [1], реализация задач цифровой трансформации промышленности невозможна без системного развития кадрового потенциала и его эффективного мотивационного обеспечения. Кадры становятся стратегическим ресурсом, от качества которого напрямую зависит конкурентоспособность организаций в условиях Индустрии 4.0 [2].

Управление человеческими ресурсами эволюционирует от административной функции к стратегическому инструменту устойчивого развития. В этом контексте эффективные системы мотивации становятся основой для привлечения, удержания и развития талантов. С развитием цифровой экономики промышленные организации сталкиваются с новыми вызовами в управлении человеческими ресурсами. Возрастает роль гибких и адаптивных подходов к формированию систем мотивации, которые учитывают как экономические, так и индивидуальные психологические аспекты поведения работников. Эффективная система мотивации позволяет повысить вовлеченность, производительность труда работников и снизить текучесть кадров, что особенно актуально в условиях высокой конкуренции за квалифицированные кадры. Целью данного исследования является систематизация современных систем мотивации и обоснование необходимости перехода к персонализированным и аналитически обоснованным управленческим решениям. Для достижения данной цели были решены следующие задачи исследования: 1) проанализировать системы мотивации персонала; 2) провести сравнение традиционной, современной и цифровой систем мотивации; 3) выявить особенности мотивации в промышленном секторе; 4) обосновать необходимость внедрения ROI-ориентированных систем мотивации.

Методологическую основу исследования составили системный и структурно-функциональный подходы. В качестве методов использованы: анализ научной литературы по проблеме мотивации, контент-анализ публикаций, сравнительный и логический анализ, экспертная оценка отечественных и зарубежных практик в области управления персоналом в промышленном секторе.

1. Анализ систем мотивации персонала

Анализ литературных источников по генезису теории мотивации [3], моделям мотивации персонала [4], эволюции системных представлений о трудовой мотивации [5] позволил осуществить периодизацию эволюции систем мотивации, которая проходила:

- инструментальный этап (XX в.) – преимущественное использование традиционной системы мотивации, доминирование формальных норм, тарификации, денежного стимулирования;
- психологический этап (конец XX – начало XXI в.) – внедрение нематериальных стимулов, развитие внутренних мотиваций (признание, развитие, вовлечённость), что ознаменовало переход к современной модели системы мотивации;
- цифровой этап (с 2015 г. и далее) – внедрение цифровых систем мотивации путем интеграции аналитики, персонализации и технологий для предиктивного управления мотивацией.

Система мотивации – совокупность методов, инструментов и механизмов, направленных на стимулирование персонала для достижения стратегических целей организации. Она интегрирует материальные (например, оклады, премии, социальные льготы) и нематериальные (например, корпоративная культура, признание, возможности развития) компоненты, организационные (например, ключевые показатели результативности, программы лояльности) и цифровые (например, HR-аналитика, основанные на аналитике системы поощрений) решения. Современные системы мотивации эволюционируют в сторону гибких, персонализированных и ROI-ориентированных (оценивающих результат через возврат на инвестиции) практик, учитывающих цифровизацию и меняющиеся ожидания сотрудников.

Разработка мотивационных систем требует постоянной корректировки в условиях изменения рыночной среды, технологического прогресса и роста потребностей работников. Важно не только разработать систему, но и обеспечить её устойчивое функционирование, интеграцию в общую стратегию управления и обратную связь от персонала.

Проблематика мотивации персонала в современных условиях приобретает особую актуальность в связи с усилением конкуренции за квалифицированные кадры, цифровизацией бизнес-процессов и изменением ценностных ориентиров работников. Исследователи все чаще подчеркивают необходимость пересмотра традиционных подходов и внедрения адаптивных, многоуровневых систем мотивации.

Анализ литературных источников выявил отсутствие универсальной системы мотивации. Г.Е. Концевич [6] отмечает, что современные системы мотивации, предполагающие дополнение материальных стимулов нематериальными, трансформируются от применения линейных схем вознаграждения к гибким и комплексным системам, включающим элементы вовлеченности (поощрение руководителем обратной связи и новых идей работников) и саморазвития (компенсация затрат на обучение).

Анализ зарубежного опыта использования различных систем мотивации указывает на ключевую роль культурных особенностей в выборе предпочтительных форм и методов мотивации. П.Е. Парахина [7] и И.Е. Нестеренко [8], оценив опыт развития систем стимулирования труда в США начиная с XX века, выявили акцент на поощрении активного участия работников в выборе нематериальных стимулов. Широкое применение в практике американских компаний нашли следующие инструменты мотивации: расширенный пакет медицинского страхования, система грантов на обучение, компенсация оплаты питания в рамках корпоративной сети, персонифицированный пакет в рамках формирования и развития корпоративной культуры.

Японская система мотивации персонала базируется на упрочнении связи персонала с предприятием. Основанная на принципе пожизненного найма в современных условиях, она дополнилась такими инструментами, как корпоративные ритуалы, компенсация проезда и аренды жилья, наставничество, корпоративные кредиты и займы.

Эффективными инструментами французской системы мотивации являются: гибкая система налогообложения и свободный рабочий график в рамках 35-часовой недели, удаленная работа, свободная конкуренция, а также корпоративное социальное обслуживание и медицинское страхование. Ю.С. Сизова [9] на основе анализа систем мотивации российского (фабрика «Свобода») и французского («L'Oréal Paris») предприятий по изготовлению косметики, подчеркивая важную роль влияния менеджеров на инструменты и систему мотивации как таковую, предлагает адаптировать сильные стороны французской мотивации к российским условиям.

С.А. Соколов [10], в свою очередь, делает акцент на оптимизации традиционных систем мотивации, выявляя их слабые стороны: формальность, отсутствие обратной связи и несоответствие рыночным условиям.

Высокая заработная плата является отражением спроса и предложения на рынке человеческих ресурсов в краткосрочной перспективе, в то время как льготы отражают долгосрочную привержен-

ность организации своим сотрудникам. Заслуженная выгода более эффективна в мотивации сотрудников, чем высокая зарплата. В широком смысле льготы можно разделить на экономические выгоды, неэкономические выгоды и страховые выплаты. Чтобы быть мотивирующими, льготы для сотрудников должны быть тесно связаны с хорошей производительностью и соответствовать индивидуальным потребностям. Для того, чтобы в максимально возможной степени удовлетворить различные потребности в социальном обеспечении разных работников, могут быть реализованы гибкие планы самопомощи работникам, т.е. работникам обещается выбирать разные уровни планов социального обеспечения для разных уровней работников и разных уровней производительности в определенных пределах и требованиях. Это не только укрепит участие сотрудников в их собственных планах социального обеспечения, но и удовлетворит их чувством собственного достоинства и ценности.

Сотрудники промышленных предприятий, обладающие уникальным сочетанием профессиональных компетенций, личностных качеств и индивидуальных особенностей, выступают ключевым фактором, определяющим уровень производительности, качество выпускаемой продукции и финансовые результаты организации.

Должностные роли определяются и описываются таким образом, чтобы максимизировать вклад конкретных сотрудников в достижение целей организации. Предлагается внедрение регулярного анализа эффективности мотивационных программ на основе ключевых показателей результативности и вовлеченности, что способствует повышению продуктивности персонала и снижению текучести кадров.

Интересным является подход А.Д. Бониани [11], который провел систематизацию научных подходов к мотивации персонала. В своей работе он классифицирует факторы системы мотивации персонала: факторы внешней среды, личностные факторы и факторы внутренней среды. Исследователь отмечает, что наиболее эффективными становятся модели, совмещающие внутреннюю мотивацию с внешними стимулами, особенно в условиях цифровой трансформации. Также подчеркивается важность нематериальных факторов – признания, карьерного роста, возможностей для самореализации.

Таким образом, современные исследования демонстрируют смещение парадигмы мотивации от материально ориентированных систем к комплексным, основанным на принципах персонализации, цифровой аналитики и управления жизненным циклом персонала. Это открывает новые перспективы для разработки гибких стратегий управления человеческими ресурсами в условиях высокой турбулентности внешней среды.

2. Сравнение традиционной, современной и цифровой систем мотивации

Вопрос о том, как создать научную и эффективную систему мотивации для снижения темпов текучести кадров, повышения лояльности работников к предприятию, мотивации работников к повышению собственной способности создавать стоимость и усердно работать на развитие предприятия, постепенно стал ключевым вопросом в управлении человеческими ресурсами предприятия.

Основу традиционной системы мотивации сформировал А. Маслоу. В работе [12] автор заложил фундамент традиционной системы, выдвинув иерархию потребностей. Эта концепция используется в системах, где материальное вознаграждение связано с базовыми уровнями (безопасность, физиология). В развитие его теории Ф. Герцберг [13] на основе использования двухфакторной теории выявил ограниченность материальных стимулов (они предотвращают неудовлетворённость, но не мотивируют). Современные исследования традиционных систем мотивации [14] критикуют применение лишь классических мотивационных подходов, выделяют формализм и отсутствие гибкости, выраженной в адаптации к индивидуальным потребностям работников в качестве основных ограничивающих факторов традиционной системы мотивации.

Традиционная система, ориентированная преимущественно на денежное вознаграждение, демонстрирует свою ограниченность в условиях возрастающих потребностей работников в признании, гибкости и саморазвитии. Современные системы мотивации ориентированы на внутренние стимулы, обратную связь, признание и развитие. Таким образом, можно проследить связь между классической и современной системами мотивации. Важный вклад в современные системы мотивации вносит ис-

следование влияния психологических аспектов на производительность труда. Анализируется влияние смысла и признания на трудовую отдачу, подчеркивая, что эмоциональный интеллект лидера и культура обратной связи становятся катализаторами мотивационного климата. Современные исследования [15] подчёркивают значимость эмпатического лидерства и эмоционального интеллекта как основы современной мотивационной среды.

Таким образом, использование современных систем мотивации смещает акцент с контроля на поддержку персонала, а также признает приоритет внутреннего смысла над внешним давлением.

Современная система мотивации фокусируется на вовлеченности, обратной связи и карьерных возможностях, однако её применение часто затруднено отсутствием аналитических инструментов. В условиях цифровой трансформации наблюдается переход от линейных компенсационных систем к интегрированным платформам управления мотивацией, где ключевыми становятся аналитика, персонализация и предиктивное моделирование поведения работников. Промышленные предприятия, ориентированные на внедрение технологий Индустрии 4.0, нуждаются в пересмотре устоявшихся форм стимулирования (мотивации).

В зарубежной научной литературе также наблюдается тенденция к переходу от универсальных систем мотивации. Например, Эдвард Деси и Ричард Райан¹ в рамках теории самодетерминации подчёркивают важность внутренней мотивации – автономии, компетентности и сопричастности как факторов устойчивой вовлеченности. Базовая теория самодетерминации, лежащая в основе цифровых подходов: мотивация укрепляется через автономию, компетентность и сопричастность. Эти принципы легли в основу HR-платформ, оценивающих поведенческие индикаторы. Отчёт по глобальной вовлеченности работников² содержит эмпирические данные по вовлечённости персонала в разных странах, показывая, как цифровые метрики помогают выявить скрытые дефициты мотивации и вовремя вмешиваться. В частности, данный отчет позволил выявить, что сотрудники, чувствующие признание, демонстрируют в 4,6 раза большую приверженность и готовность к инновациям. М.С. Романов [16] теоретически обосновал переход к цифровому управлению персоналом, включая использование больших данных, искусственного интеллекта и сквозной аналитики в формировании мотивационных стратегий.

Цифровая система мотивации, основанная на использовании BI-аналитики, платформ ROI и ИИ-инструментов, позволяет реализовать персонализированный подход к стимулированию с учётом жизненного цикла сотрудника, его поведенческих и эмоциональных характеристик. Она интегрирует краткосрочные и долгосрочные стимулы, создавая условия для стратегического управления мотивацией в рамках цифровой трансформации предприятий.

Сравнение мотивационных систем (таблица 1) демонстрирует эволюцию управлеченческих практик. В цифровой системе акцент смещается на ROI-платформы, AI-оценку вовлечённости и персонализированные стимулы, основанные на поведенческих данных. Особое внимание уделяется стадии жизненного цикла работника и его карьерным предпочтениям, что позволяет выстраивать индивидуальные треки развития. Примеры инструментов таких систем включают средства визуализации карьерного развития, модуль оценки “soft skills”, индексы эмоционального состояния сотрудников и алгоритмы оценки «мотивационного профиля» на основе аналитики данных.

Таблица 1 – Сравнение систем мотивации персонала в условиях трансформации управления человеческими ресурсами³

Критерий сравнения	Традиционная система	Современная система	Цифровая система
Основа мотивации	Заработка плата, премии	Внутренняя мотивация, развитие	Персонализированные стимулы на основе анализа данных
Инструменты	Табель, бонус, KPI	Обратная связь, коучинг, геймификация	BI-аналитика, ROI-платформы, AI-настройка

¹ Deci E.L., Ryan R.M. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. – New York: Guilford Press, 2017. – 756 p.

² State of the Global Workplace 2023 Report. – Washington, D.C.: Gallup, 2023. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023-report.aspx> (access date: 01.04.2025). – Text: electronic.

³ Составлено авторами.

Подход к справедливости	Равная оплата одинакового труда	Индивидуализация вознаграждений	Гибкое ценообразование вознаграждений
Стадия жизненного цикла работника	Унифицированный подход	Разделение на этапы (вовлечение, удержание, рост)	Автоматизация аналитики по стадиям жизненного цикла персонала
Роль руководителя	Контролер	Наставник, лидер	Аналитик
Метрики эффективности	Производительность труда, текучесть кадров	Удовлетворенность, вовлеченность	ROI на сотрудника, AI-оценка создания ценности (“value creation”)

Выполненное авторами сравнение систем мотивации персонала (таблица 1) позволяет выявить происходящие в них эволюционные изменения и определить направления развития мотивационных стратегий в условиях цифровизации, персонализации и возрастающей роли аналитики в управлении человеческим капиталом. Представленная типология отражает сдвиг от стандартизованных форм воздействия к гибким, индивидуализированным и “*data-driven*” решениям, соответствующим вызовам экономики знаний и рынка труда нового поколения. Таким образом, в вопросах мотивации акцент смещается с прямого материального стимулирования на психологическую безопасность, признание, обучение и возможности роста. Эффективные системы мотивации интегрируют краткосрочные (бонусы), среднесрочные (карьерные треки) и долгосрочные (миссия, ценности) стимулы.

Авторами предлагается рассматривать цифровую систему мотивации как многоуровневую, персонализированную и адаптивную систему, включающую следующие компоненты:

- диагностика мотивационного профиля работника на основе анкет, цифровой активности, истории достижений;
- формирование индивидуального мотивационного пакета, включающего материальные стимулы (бонусы, премии), нематериальные стимулы (признание, коучинг, гибкость), а также «цифровые» стимулы (личный кабинет, визуализация карьерных траекторий, геймификация);
- интеграция с ROI-платформой, рассчитывающей рентабельность инвестиций в конкретного сотрудника на основе производственных и поведенческих показателей;
- цифровая обратная связь, позволяющая сотруднику видеть динамику своей эффективности и уровень доверия со стороны организации;
- адаптация в режиме реального времени – механизм обновляется на основе AI-аналитики, данных с корпоративных платформ, психологических индексов (стресс, вовлечённость, удовлетворённость).

Такая система обеспечивает не только повышение вовлечённости и производительности, но и позволяет организации управлять мотивацией как инвестиционным процессом.

3. Особенности мотивации в промышленном секторе

В то время как большинство современных исследований фокусируются на универсальных подходах к мотивации персонала, специфика промышленных организаций требует отдельного рассмотрения. Промышленные предприятия характеризуются иерархичной структурой, стандартизованными технологическими процессами и высокой долей линейного персонала, для которого значимы стабильность, безопасность труда и справедливая оценка вклада в результаты производства. Это обуславливает необходимость применения не только цифровых решений, но и традиционных элементов мотивации, таких как тарифная система, надбавки за вредность, стаж и ночные смены. Кроме того, системы мотивации в промышленности должны учитывать высокую долю физического труда, что делает актуальными инициативы по охране труда, компенсациям за производственные риски и медицинскому страхованию. Внедрение цифровых платформ мотивации на таких предприятиях должно происходить поэтапно, с учётом готовности коллектива к изменениям и уровня цифровой грамотности работников.

Таким образом, в промышленном секторе системы мотивации должны быть гибкими, сочетаю в себе элементы традиционной системы вознаграждения и современные инструменты цифровой аналитики. Это позволит не только повысить вовлеченность сотрудников, но и сохранить социальную стабильность в производственных коллективах.

Особенность мотивации в промышленной сфере также заключается в высокой зависимости результатов труда от командного взаимодействия и соблюдения технологических регламентов. Поэтому эффективными становятся инструменты коллективного поощрения, такие как премии за выполнение или перевыполнение производственного плана, участие в системе бережливого производства, а также элементы производственного соревнования.

Также нельзя игнорировать возрастную структуру промышленного персонала: в большинстве случаев она представлена зрелыми работниками со среднеспециальным образованием. Следовательно, методы мотивации должны быть интуитивно понятными, практически ориентированными и направленными на развитие прикладных навыков, а не абстрактных компетенций. Эффективной может быть система наставничества, когда опытные сотрудники получают дополнительные бонусы за передачу знаний молодым специалистам.

Кроме того, в условиях цифровой трансформации важно не только внедрять новые технологические решения, но и мотивировать персонал к принятию этих изменений. Это требует сочетания традиционных стимулов с мерами, направленными на повышение цифровой грамотности, вовлеченности в процессы автоматизации и использования новых форматов обучения – например, микрообучения через мобильные приложения и интерактивные платформы.

На практике данный механизм реализуется через платформы типа “People Analytics”, где каждый сотрудник получает цифровой профиль, содержащий его индивидуальные мотивационные драйверы, историю развития, текущие и прогнозные метрики продуктивности. Менеджеры получают рекомендации по корректировке стиля управления и уровня мотивационного давления. Таким образом, мотивация становится частью управляемой экосистемы.

Таким образом, мотивация в промышленной сфере требует адаптации общих моделей под специфику отрасли, в том числе по следующим направлениям:

- приоритет материальных и коллективных стимулов;
- фокус на безопасности, охране труда и здоровье;
- поощрение стабильности и соблюдения технологической дисциплины;
- развитие производственных компетенций через обучение и наставничество;
- учет готовности к цифровым нововведениям и постепенное внедрение персонализированных инструментов мотивации.

Учет этих направлений позволяет выстраивать мотивационные стратегии, повышающие не только производительность труда, но и устойчивость трудовых коллективов в условиях перехода к Индустрии 4.0.

Внедрение цифровых систем мотивации требует изменения организационной культуры, развития аналитических компетенций HR-подразделений и соответствующей ИТ-инфраструктуры. Важно обеспечить баланс между автоматизацией и человеческим фактором. Как показывают исследования Эдварда Деси и Ричарда Райана⁴, внутренние мотивационные факторы (автономия, признание, рост) оказывают долгосрочное влияние на вовлеченность. В условиях промышленного предприятия внедрение таких практик сопряжено с необходимостью трансформации системы управления и обучения руководителей среднего звена.

Отдельного внимания заслуживает межпоколенческий аспект мотивации. Так, представители поколения Z демонстрируют более высокие требования к прозрачности карьерного развития, гибкости графиков и цифровому взаимодействию с работодателем. Для эффективной работы с данной аудиторией требуются совершенно иные инструменты, чем для поколения X или бэби-бумеров, что также должно учитываться при разработке мотивационной архитектуры предприятия.

4. Необходимость внедрения ROI-ориентированных систем мотивации

В современную информационную эпоху больших данных, искусственного интеллекта и высоких технологий любой, кто не может анализировать или извлекать скрытую информацию из данных для

⁴ Deci E.L., Ryan R.M. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. – New York: Guilford Press, 2017. – 756 p.

поддержки принятия решений, рискует упустить потенциальные возможности. Весь жизненный цикл сотрудника от введения в должность до ухода соответствует введению, развитию, зрелости, упадку (или непрерывному развитию) и увольнению сотрудника из компании. Модель ROI (или рентабельность инвестиций) жизненного цикла сотрудника рассчитывает числовое соотношение между затратами, вложенными компанией в сотрудника (включая наём, обучение, компенсации и льготы и т.д.), и ценностью, созданной сотрудником для организации. Очевидно, что индивидуальные затраты на рабочую силу не могут быть распределены простым методом усреднения общих затрат на рабочую силу, но путем объединения фактической выгоды для индивидуума, фактически затраченной стоимости и других затрат (например, продвижение корпоративного имиджа), распределенных в соответствии со стоимостью работы и т.д., ROI, NPV и IRR дают четкое представление о том, получает ли компания справедливую отдачу от своих инвестиций в своих сотрудников.

Система мотивации на базе ROI-аналитики может способствовать снижению текучести кадров, росту производительности и повышению лояльности. В частности, успешным оказывается внедрение цифровых кабинетов сотрудников, где отображаются их достижения, метрики, карьерные рекомендации и показатели вовлеченности. Кроме того, алгоритмы прогнозирования текучести позволяют HR-службам выявлять риски и разрабатывать проактивные меры удержания.

Внедрение ROI-ориентированных систем мотивации в промышленных предприятиях обусловлено необходимостью повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал в условиях ограниченных ресурсов и высокой конкуренции. Промышленные предприятия, как правило, обладают сложной производственной инфраструктурой и высокими издержками на персонал, включающими затраты на обучение, охрану труда, компенсации за вредные условия и т.д. Однако традиционные формы оценки эффективности мотивационных программ (например, уровень текучести или производительность на одного работника) не дают полной картины возврата от вложений в персонал.

Промышленное предприятие, внедрившее систему оценки эффективности сотрудников на основе ROI-ориентированной системы мотивации, может учитывать затраты на наём, адаптацию, обучение, зарплату, а также созданную сотрудником производственную ценность (выпущенная продукция, снижение брака, соблюдение сроков). Это позволит перераспределить мотивационные ресурсы в пользу ключевых сотрудников, увеличить бонусную часть в зависимости от индивидуального вклада и скорректировать политику обучения. Таким образом, ROI-аналитика обеспечивает: прозрачность и обоснованность затрат на мотивацию, приоритизацию вложений в наиболее результативных сотрудников, повышение эффективности системы управления персоналом за счёт ориентации на реальную производственную отдачу, обоснование решений для руководства на основе количественных показателей.

Для промышленных предприятий, где каждый процент повышения производительности отражается в себестоимости продукции и конкурентоспособности, применение ROI-аналитики в мотивации становится не только целесообразным, но и стратегически необходимым инструментом управления.

В этой связи возрастаёт значимость пересмотра традиционных систем управления персоналом и мотивации труда. Результаты сравнительного анализа, представленного в таблице, позволяют наглядно продемонстрировать эволюцию управления мотивацией: от рутинно-административных систем к гибким цифровым системам, опирающимся на аналитику, персонализацию и вовлечение.

Особо отмечается необходимость соотнесения мотивационных систем с этапами жизненного цикла работника, что позволяет увязать стратегию управления человеческим капиталом с инвестиционным подходом (ROI, NPV) к оценке его эффективности. Такой подход, как показано в [16], становится важным аспектом при реализации наукоемких и технологически сложных проектов.

Цифровая система мотивации позволяет уйти от унифицированного подхода к стимулированию и внедрить точечное управление мотивацией, адаптированное к ценностям, карьерным целям и поведенческим характеристикам сотрудников. Это обеспечивает более высокую эффективность инвестиций в человеческий капитал и устойчивость команды в условиях цифровой трансформации. В частности, предлагается, что внедренная аналитическая система, собирающая данные о показателях сотрудников, участии в проектах, вовлеченности (по анкетам), уровне стресса (на основе опросов) и активности в корпоративных платформах, позволяет провести оценку на предмет карьерных предпочтений, склонности к обучению и командной работе всех сотрудников. Таким образом, каждый сотрудник получает

личный цифровой кабинет, где отражаются его успехи, достижения, бонусы, обучение и карьерные рекомендации, а отдел кадров – алгоритм прогнозирования текущести персонала. Вся система интегрирована с платформой ROI-аналитики, рассчитывающей окупаемость затрат на каждого сотрудника.

Ограничения исследования связаны с фокусом на промышленный сектор и применением качественных методов анализа. Перспективы дальнейших исследований включают количественную оценку эффективности цифровых мотивационных решений, разработку метрик психологической устойчивости и проведение сравнительных межотраслевых исследований.

Заключение

В условиях технологических и экономических трансформаций управление человеческими ресурсами требует научно обоснованных и гибких систем мотивации. Выполненный анализ систем мотивации персонала демонстрирует смещение парадигмы мотивации от материально-ориентированных систем к комплексным, основанным на принципах персонализации, цифровой аналитики и управления жизненным циклом персонала. Это открывает новые перспективы для разработки гибких стратегий управления человеческими ресурсами в условиях высокой турбулентности внешней среды.

Сравнение традиционной, современной и цифровой систем мотивации позволяет выявить эволюционные изменения в механизмах стимулирования. Представленная типология отражает сдвиг от стандартизованных форм воздействия к гибким, индивидуализированным и “*data-driven*” решениям, соответствующим вызовам экономики знаний и рынка труда нового поколения.

Мотивация в промышленности требует адаптации к специфике отрасли. Учет представленных авторами направлений адаптации позволяет выстраивать системы мотивации, повышающие не только производительность труда, но и устойчивость трудовых коллективов в условиях перехода к Индустрии 4.0.

В статье предложено применение ROI-ориентированной системы мотивации, обеспечивающей прозрачность и обоснованность затрат на мотивацию, приоритизацию вложений в наиболее результативных сотрудников, повышение эффективности системы управления персоналом за счёт ориентации на реальную производственную отдачу, обоснование решений для руководства на основе количественных показателей. Для промышленных предприятий применение ROI-аналитики в мотивации становится не только целесообразным, но и стратегически необходимым инструментом управления.

Список литературы

1. Ху М., Устинович И.В. Оценка роли кадрового потенциала в повышении конкурентоспособности промышленных организаций при переходе на «Индустрину 4.0» // Наука и техника. – 2022. – Т. 21, № 6. – С. 525–534. – DOI 10.21122/2227-1031-2022-21-6-525-534.
2. Минцзюнь Ху, Устинович И.В. О роли кадрового потенциала при реализации наукоемких проектов в контексте перехода к Индустрии 4.0 // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2023. – № 1. – С. 107–115.
3. Мирзоев Б.Р. Генезис и эволюция теории мотивации в системе управления персоналом // Финансово-экономический вестник. – 2024. – № 4 (43). – С. 452–464.
4. Рослик К.С. Основные теории и модели мотивации персонала // Молодой ученый. – 2021. – № 22 (364). – С. 228–231.
5. Карпов А.Б., Смирнова М.В. Эволюция системных представлений о трудовой мотивации // Системная психология и социология. – 2020. – № 4 (36) – С. 70–83. – DOI 10.25688/2223-6872.2020.36.4.6.
6. Концевич Г.Е. Современные инструменты мотивации персонала // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2024. – № 1. – С. 32–40. – DOI 10.15593/2224-9354/2024.1.3.
7. Парахина П.Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: сборник научных статей. – Москва: СВИВТ, 2021. – Вып. 7, т. 9. – С. 129–136.
8. Нестеренко И.Е., Надина К.А. Мотивация в современной практике управления персоналом // Наука, творчество, инновации: сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и

- практических работников. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 104–108.
9. Сизова Ю.С., Пхичит Д.В. Менталитет как важный фактор построения траектории системы мотивации персонала на примере России и Франции // Кадровик. – 2024. – № 6. – С. 57–63.
10. Соколов С.А. Оптимизация системы мотивации персонала организации // Экономические системы. – 2023. – Т. 16, № 4 (63). – С. 106–112. – DOI 10.29030/2309–2076-2023-16-4-106-112.
11. Бониани А.Д. Систематизация научных подходов в современной системе мотивации и стимулирования персонала // Управление. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 84–95. – DOI 10.26425/2309–3633-2022-10-4-84–95.
12. Маслоу А. Мотивация и личность. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 320 с.
13. Герцберг Ф. Мотивация к труду. – Москва: Эксмо, 2018. – 288 с.
14. Емельянова П., Вихорева М.В. Критика классических теорий мотивации персонала с учетом современных условий бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 12–2 (106). – С. 57–61. – DOI 10.24412/2411–0450-2023-12-2-57–61.
15. Морозова О.И., Семенихина А.В. Формирование современной системы персонального менеджмента в условиях повышения личной эффективности сотрудников банка // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2024. – № 1 (48). – С. 101–109. – DOI 10.21777/2587-554X-2024-1-101-109.
16. Романов М.С. Методологические аспекты управления персоналом в рамках цифровизации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2021. – № 2. – С. 63–70.

References

1. *Hu M., Ustinovich I.V.* Ocenka roli kadrovogo potenciala v povyshenii konkurentosposobnosti promyshlennyh organizacij pri perekhode na «Industriyu 4.0» // Nauka i tekhnika. – 2022. – Т. 21, № 6. – С. 525–534. – DOI 10.21122/2227–1031-2022-21-6-525-534.
2. *Minczyun' Hu, Ustinovich I.V.* O roli kadrovogo potenciala pri realizacii naukoemkih proektorov v kontekste perekhoda k Industrii 4.0 // Zhurnal Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. – 2023. – № 1. – С. 107–115.
3. *Mirzoev B.R.* Genezis i evolyuciya teorii motivacii v sisteme upravleniya personalom // Finansovo-ekonomicheskij vestnik. – 2024. – № 4 (43). – С. 452–464.
4. *Roslik K.S.* Osnovnye teorii i modeli motivacii personala // Molodoj uchenyj. – 2021. – № 22 (364). – С. 228–231.
5. *Karpov A.B., Smirnova M.V.* Evolyuciya sistemnyh predstavlenij o trudovoj motivacii // Sistemnaya psihologiya i sociologiya. – 2020. – № 4 (36) – С. 70–83. – DOI 10.25688/2223–6872.2020.36.4.6.
6. *Koncevich G.E.* Sovremennye instrumenty motivacii personala // Vestnik PNIPU. Social'no-ekonomiceskije nauki. – 2024. – № 1. – С. 32–40. – DOI 10.15593/2224-9354/2024.1.3.
7. *Parahina P.E.* Opyt motivacii i stimulirovaniya personala za rubezhom // Aktual'nye problemy social'noj i ekonomiceskoy psihologii: metodologiya, teoriya, praktika: sbornik nauchnyh statej. – Moskva: SVIVT, 2021. – Vyp. 7, t. 9. – С. 129–136.
8. *Nesterenko I.E., Nadina K.A.* Motivaciya v sovremennoj praktike upravleniya personalom // Nauka, tvorchestvo, innovacii: sbornik nauchnyh trudov uchenyh, prepodavatelej, magistrantov, studentov i prakticheskikh rabotnikov. – Krasnodar: FGBU «Rossijskoe energeticheskoe agentstvo» Minenergo Rossii Krasnodarskij CNTI – filial FGBU «REA» Minenergo Rossii, 2020. – С. 104–108.
9. *Sizova Yu.C., Phichit D.V.* Mentalitet kak vazhnyj faktor postroeniya traektorii sistemy motivacii personala na primere Rossii i Francii // Kadrovik. – 2024. – № 6. – С. 57–63.
10. *Sokolov S.A.* Optimizaciya sistemy motivacii personala organizacii // Ekonomicheskie sistemy. – 2023. – Т. 16, № 4 (63). – С. 106–112. – DOI 10.29030/2309–2076-2023-16-4-106-112.
11. *Bonjani A.D.* Sistematisaciya nauchnyh podhodov v sovremennoj sisteme motivacii i stimulirovaniya personala // Upravlenie. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 84–95. – DOI 10.26425/2309–3633-2022-10-4-84–95.
12. *Maslow A.* Motivaciya i lichnost'. – Sankt-Peterburg: Piter, 2019. – 320 s.
13. *Gercberg F.* Motivaciya k trudu. – Moskva: Eksmo, 2018. – 288 s.

14. *Emel'yanova P., Vihoreva M.V.* Kritika klassicheskikh teorij motivacii personala s uchetom sovremen-nyh uslovij biznesa // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2023. – № 12–2 (106). – S. 57–61. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-12-2-57–61.
15. *Morozova O.I., Semenihina A.V.* Formirovanie sovremennoj sistemy personal'nogo menedzhmenta v us-loviyah povysheniya lichnoj effektivnosti sotrudnikov banka // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1. Ekonomika i upravlenie. – 2024. – № 1 (48). – S. 101–109. – DOI 10.21777/2587-554X-2024-1-101-109.
16. *Romanov M.S.* Metodologicheskie aspekty upravleniya personalom v ramkah cifrovizacii // Gosudarstven-ное i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski. – 2021. – № 2. – C. 63–70.

Статья поступила в редакцию: 08.06.2025

Received: 08.06.2025

Статья принята к публикации: 19.09.2025

Accepted: 19.09.2025

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ЕГО АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ

Малиновский Роман Олегович¹,
e-mail: rmalinovsky88@inbox.ru

Анисимов Александр Юрьевич¹,
канд. экон. наук, доцент,
e-mail: anisimov_au@mail.ru

¹Университет «Синергия», г. Москва, Россия

Исследование инновационного потенциала предприятий пищевой промышленности является ключевым при создании эффективной антикризисной стратегии, так как позволяет идентифицировать новые возможности для адаптации и устойчивого развития в условиях турбулентности экономики. Авторы пытаются установить степень влияния уровня инновационного потенциала на успешность реализации антикризисной стратегии предприятий пищевой промышленности. В статье определены критические факторы успеха российских предприятий пищевой промышленности. Одной из важнейших задач исследования является выявление связи между капитализацией предприятий пищевой промышленности и их инновационным потенциалом. Кроме того, в процессе исследования был разработан перечень альтернативных антикризисных стратегий и обоснованы направления их реализации предприятиями пищевой промышленности. Результатом исследования является апробированная релевантная модель выбора эффективных направлений реализации антикризисной стратегии предприятия пищевой промышленности. Авторы делают вывод, что уровень инновационного потенциала оказывает влияние на выбор руководством предприятия пищевой промышленности направления антикризисной стратегии. Проведённый корреляционный анализ подтвердил наличие сильной положительной связи между рыночной капитализацией предприятий пищевой промышленности и уровнем их инновационного потенциала ($r = 0,7$). Следовательно, инновационный потенциал становится ключевым фактором капитализации. Ключевые слова: антикризисная стратегия, предприятия пищевой промышленности, реализация антикризисной стратегии, инновационный потенциал, ключевые факторы успеха, капитализация предприятия, уровень инновационного потенциала предприятия

THE ROLE OF INNOVATION POTENTIAL FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF ITS ANTI-CRISIS STRATEGY

Malinovsky R.O.¹,
e-mail: rmalinovsky88@inbox.ru

Anisimov A.Y.¹,
candidate of economic sciences, associate professor,
e-mail: anisimov_au@mail.ru

¹Moscow University for Industry and Finance “Synergy”, Moscow, Russia

The study of the innovative potential of food industry enterprises is key in creating an effective anti-crisis strategy, as it allows identifying new opportunities for adaptation and sustainable development in the conditions of economic turbulence. The authors try to establish the degree of influence of the level of innovative potential on the success of the anti-crisis strategy of food industry enterprises. The article defines critical success factors for Russian food industry enterprises. One of the most important objectives of the study is to identify the relationship

between the capitalization of food industry enterprises and their innovative potential. In addition, a list of alternative anti-crisis strategies was developed during the study and the directions of their implementation by food industry enterprises were substantiated. The result of the study is a tested relevant model for choosing effective directions for implementing the anti-crisis strategy of a food industry enterprise. The authors conclude that the level of innovative potential influences the choice of the direction of the anti-crisis strategy by the management of a food industry enterprise. The conducted correlation analysis confirmed the presence of a strong positive relationship between the market capitalization of food industry enterprises and the level of their innovative potential ($r = 0,7$). Therefore, innovative potential becomes a key factor in capitalization.

Keywords: anti-crisis strategy, food industry enterprises, implementation of anti-crisis strategy, innovative potential, key success factors, enterprise capitalization, level of enterprise innovation potential

Введение

Современное состояние экономики России характеризуется в определённой степени абсолютно новыми факторами, которые в разной степени влияют на различные отрасли экономики. Одной из важнейших отраслей российской экономики, в полной мере испытывающих на себе влияние этих новых факторов, является пищевая промышленность. Состояние ключевых предприятий пищевой промышленности требует поиска новых направлений развития, которые были бы адаптированы под кризисные явления, характерные для современных условий. Поскольку на данный момент многие предприятия пищевой промышленности находятся либо в состоянии кризиса, либо близко к нему, то, в первую очередь, требуется грамотный выбор и успешная реализация антикризисных стратегий, учитывающих специфику пищевой промышленности, а также уровень инновационного потенциала у отдельных предприятий. Уровень инновационного потенциала у предприятий пищевой промышленности в значительной степени дифференцирован, при этом наличие высокого инновационного уровня может быть критическим фактором успеха преодоления кризисной ситуации. Предприятия «столкиваются с различными кризисами в производстве и эксплуатации» [1, с. 68], однако их преодолению во многом будет способствовать имеющийся инновационный потенциал и возможность его прогнозирования [2, с. 541]. Важно отметить, что разработка антикризисной стратегии завершается не ранее этапа ее реализации, что нужно учитывать при выборе стратегических альтернатив, а также понимать, что любая «модель поведения ... связана с характерными чертами определенной стадии кризисного процесса» [3, с. 159], в то же время нужно учитывать роль отдельных видов инноваций в антикризисном управлении [4, с. 46]. Кроме того, успешность антикризисной стратегии во многом зависит от обоснованного выбора эффективных направлений реализации антикризисной стратегии, что требует использования методического подхода к совершенствованию системы антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности [5, с. 71], а также учёта особенностей выбора и реализации антикризисных стратегий для предприятий пищевой промышленности [6, с. 183]. Следовательно, разработка и успешная реализация антикризисных стратегий предприятий пищевой промышленности, которые учитывают критические факторы успеха в данной отрасли, являются актуальными научно-практическими направлениями, требующими проведения дополнительных исследований. Целью исследования является разработка модели выбора руководством предприятия пищевой промышленности эффективных направлений реализации антикризисной стратегии на основе его инновационного потенциала. Задачами исследования являются: определение критических факторов успеха российских предприятий пищевой промышленности; выявление связи между капитализацией предприятий пищевой промышленности и их инновационным потенциалом; разработка перечня альтернативных антикризисных стратегий; выбор направлений реализации антикризисной стратегии предприятия пищевой промышленности.

Обоснование методического подхода к оценке инновационного потенциала предприятия

Тема разработки и реализации антикризисных стратегий является востребованной и находит свое отражение у многих современных авторов. В данном направлении можно выделить следующих авто-

ров: Т.Х. Хаджимурадову [1, с. 60] и других, которые освещают в своих работах различные вопросы разработки антикризисной стратегии предприятия, С.О. Егорова, который предлагает классификацию антикризисных стратегий предприятия [7, с. 510], адаптированную к новым условиям, Ю.А. Калижникова и М.С. Иванову [8, с. 91].

По мнению С.О. Егорова, антикризисное управление «...помогает защититься от негативных последствий экономических кризисов, сохранить финансовую стабильность и минимизировать риски» [7, с. 510]. Автор подчеркивает важность разработки антикризисных стратегий в современных условиях. Ю.А. Калижников и М.С. Иванова отмечают, что оценивать антикризисную стратегию необходимо с разных позиций [8, с. 91], таким образом, авторы показывают нереализованный потенциал в выборе и оценке антикризисных стратегий. Т.Х. Хаджимурадова в своей работе [1] делает попытку выявить сущность антикризисной стратегии в современных условиях и приходит к выводу, что эффективная антикризисная стратегия «может не только предсказывать возможные кризисные ситуации и активно принимать превентивные меры, но также готовиться к возможным кризисам и свободно разрабатывать планы по их преодолению» [1, с. 58]. Однако, несмотря на широкий спектр рассмотрения аспектов антикризисных стратегий, авторы практически не затрагивают процессы их реализации, что создает неисследованную практическую область, требующую научного обоснования.

Вопросы адаптации существующих методик оценки инновационного потенциала предприятий пищевой промышленности для целей реализации антикризисной стратегии являются важной составляющей исследований развития данной отрасли Российской Федерации, поэтому научный интерес к данной тематике остается высоким. За последние пять лет среди отечественных авторов, которые вели исследования по подобным тематикам, можно выделить Л.Н. Бражникову с соавтором [3, с. 156], С.О. Егорова [9, с. 759], Г.В. Беляеву с соавторами [10, с. 277]. В работах данных авторов прослеживается оценка спектра ситуационных инструментов оценки, применяющихся в рамках антикризисного управления, при этом акцент делается на выборе оптимальных направлений реализации разработанной антикризисной стратегии. Обобщая направления работ данных авторов, можно сказать, что акцент сделан на оценку прогнозной эффективности антикризисных стратегий предприятий.

Несмотря на научный интерес к теме поиска оптимального направления реализации антикризисной стратегии, многие вопросы, связанные с ролью инновационного потенциала в успешной реализации антикризисной стратегии предприятий пищевой промышленности, остаются нерешенными и требуют дополнительных исследований.

Исследование проводилось при помощи таких общенаучных методов, как компаративный анализ, который был применен для выявления наиболее подходящих направлений в процессе реализации антикризисной стратегии предприятий пищевой промышленности. Корреляционный анализ был использован для оценки наличия и силы связи между уровнем инновационного потенциала и показателями, определяющими успешность антикризисной стратегии предприятия.

Специфические методы. Оценка инновационного потенциала предприятий пищевой промышленности была проведена с помощью следующей методики, которая предполагает расчет уровня инновационного потенциала (УИП). Оценка параметров, предусмотренных методикой, осуществляется с помощью экспертных оценок на основе данных открытых источников. Шкала от 1 до 5, где 1 – очень низкий инновационный потенциал, а 5 – очень высокий инновационный потенциал. Прежде всего, необходимо оценить уровень инновационного потенциала предприятия (УИПП) для каждого из выделенных направлений реализации антикризисной стратегии, для этого предлагается воспользоваться следующим показателем (Y_u) (1) [11, с. 148]:

$$Y_u = \sum_{i=1}^n \beta_i \times S_i, \quad (1)$$

где S_i – комплексный показатель инновационного потенциала организации для i -ого направления реализации антикризисной стратегии;

β_i – вес i -ого направления реализации антикризисной стратегии;

n – число направлений реализации антикризисной стратегии.

Комплексный показатель инновационного потенциала организации может находиться по следующей формуле (2) [11, с. 148]:

$$S_j = s_1 + s_2 + s_3 + s_4, \quad (2)$$

где s_1 – это уровень компетентности персонала оцениваемой организации;

s_2 – это уровень ресурсного потенциала оцениваемой организации;

s_3 – это уровень организационных возможностей оцениваемой организации;

s_4 – это уровень информационного потенциала оцениваемой организации.

Указанные выше показатели оценивались в баллах по шкале от 1 до 3.

Формирование направлений реализации антикризисной стратегии предприятия пищевой промышленности

Под инновационным потенциалом в данном исследовании понимается динамическая совокупность ресурсов, процессов и стратегических компетенций, включающих человеческий капитал, технологическую инфраструктуру, системы управления знаниями и инновационными процессами, направленными на эффективную генерацию, развитие и коммерциализацию инноваций, что обеспечивает конкурентоспособность, устойчивость и адаптацию к внешним вызовам в быстро меняющейся экономической среде. К данному определению авторы пришли после проведения компаративного анализа источников, в том числе было изучено мнение Г.В. Беляевой, которая приводит следующее определение инновационного потенциала: «комплекс ресурсов, отличных друг от друга, используемых для осуществления инновационного процесса» [10, с. 278], а также точка зрения Е.А. Наташкиной и А.М. Ажлуни о том, что «использование инновационных процессов на промышленных предприятиях является базовым элементом конкурентоспособности» [11, с. 147]. Кроме этого, были учтены выводы Ю.А. Репешко, который подчеркивает, что «инновационным потенциалом можно считать все те возможности и ресурсы, которые может использовать промышленное предприятие для создания и внедрения инноваций» [12, с. 47].

Под антикризисной стратегией предприятия понимается системно ориентированный комплекс взаимосвязанных мероприятий, включающий прогнозирование, предотвращение, реагирование и восстановление, направленный на долгосрочный выход из кризисных состояний через оптимизацию ресурсов, адаптацию к внешним вызовам (санкции, конкуренция, рыночные колебания) и укрепление конкурентоспособности за счет инновационных решений, управления рисками и стратегического перераспределения активов. Данное определение было принято за основу исследования, поскольку оно отражает главные существенные характеристики антикризисного управления. Связь между представленными выше понятиями можно установить разными путями, в рамках данного исследования связь будет устанавливаться с помощью коэффициента корреляции.

Процесс реализации антикризисной стратегии может быть эффективнее, если установлены критерии успешного развития предприятий пищевой промышленности в инновационной сфере. Для определения перечня критериев успешности проанализируем ключевые предприятия пищевой промышленности в ЦФО РФ. Корпоративный анализ исследований таких авторов, как Ю.И. Слепокурова [13, с. 545], Е.М. Моргунова [14, с. 204], Т.В. Нгуен и А.П. Гарнов [15, с. 2045], показывает, что основными критериями успешности российских предприятий пищевой промышленности, которые могут быть признаны критическими факторами успеха, являются те, что представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Значимость критических факторов успеха российских предприятий пищевой промышленности, %¹

Данные, представленные на рисунке 1, позволяют заключить, что наибольшая значимость (42 %) просматривается у инновационного потенциала. Для выявления роли инновационного потенциала в успешной реализации антикризисной стратегии необходимо проверить гипотезу о том, существует ли связь между рыночной капитализацией предприятия и ее инновационным потенциалом.

Для этого воспользуемся корреляционным анализом, с помощью которого определим наличие и тесноту связи между двумя этими параметрами. В качестве выборки исследуем 10 наиболее успешных российских предприятий пищевой промышленности по результатам 2024 года (таблица 1)².

Таблица 1 – Оценка финансовых параметров ключевых предприятий пищевой промышленности на 2024 г.³

Наименование предприятия	Капитализация (EV), млрд руб.	EBITDA, млрд руб.	Мультиликатор (EV/EBITDA)
1. ООО «Лезарк»	2036,4	64,74	31,46
2. ООО «Каргилл»	569,64	34,97	16,29
3. АО «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»	199,32	5,447	36,59
4. ООО «АСИ»	3,84	-0,208	-18,46
5. ООО «Маслоэкстракционный завод Юг Руси»	59,556	–	–
6. ООО «ЮНИМИЛК»	55,68	17,94	3,10
7. ООО «МОН ДЭЛИС РУСЬ»	17,352	0	–
8. ООО «Пищевые ингредиенты»	2,904	1,261	2,30
9. ООО «Диетстандарт»	700,68	-15,21	-46,07
10. АО «ОМПК»	9106,704	-6,799	-1339,42

Как видно из таблицы 1, некоторые предприятия, несмотря на высокий показатель капитализации, на данный момент являются убыточными, поэтому мы исключаем их из выборки. При этом необходимо обратить внимание, что в большинстве случаев наблюдается разнонаправленная динамика капитализации и показателя EBITDA, который характеризует прибыль до налогообложения, суммированной с процентами к уплате и суммы амортизации⁴. Мультиликатор, указанный в таблице 1, пока-

¹ Составлено авторами по результатам исследования.

² Бухгалтерская отчетность предприятий: информационный портал. – URL: <https://audit-it.ru> (дата обращения: 04.05.2025). – Текст: электронный.

³ Источник: составлено авторами на основании: Бухгалтерская отчетность предприятий (<https://audit-it.ru>).

⁴ Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 255 с.

зывает, через сколько лет окупится предприятие, если его приобрести по рыночной стоимости. На основе данного показателя можно сделать вывод, что финансовый потенциал большинства предприятий невысок. Выделим пять предприятий с высокой капитализацией и оценим инновационный потенциал на основе изложенной выше методики. Экспертные оценки были получены путем применения метода Дельфи. Было опрошено 5 экспертов, которые являются специалистами в антикризисном управлении данных предприятий. Экспертиза была проведена в три этапа, анонимно по электронной почте. Результат экспертизы оценки инновационного потенциала выбранных предприятий представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Экспертная оценка инновационного потенциала выбранных предприятий⁵

Наименование предприятия	Параметры				Интегральный показатель инновационного потенциала
	компетенции персонала	ресурсный потенциал	организационные возможности	информационный потенциал	
1. ООО «Лезарк»	5	5	4	5	4,75
2. ООО «Каргилл»	5	5	4	4	4,5
3. АО «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»	4	4	5	5	4,5
4. ООО «Юнимилк»	4	3	5	3	3,75
5. ООО «Пищевые ингредиенты»	5	3	5	4	4,25

На основе данных таблиц 1, 2 и табличного редактора Microsoft Excel найдем коэффициент корреляции $r_{xy} = 0,70$. Используя шкалу Чеддока⁶, можем сделать вывод, что между капитализацией предприятий и их инновационным потенциалом существует сильная связь. Поэтому для эффективной реализации антикризисной стратегии предприятия необходимо учитывать его инновационный потенциал в той или иной степени. На основании выявленной связи построим модель выбора направлений реализации антикризисной стратегии. В качестве конечного результата выбора направления предлагается сфера реализации и конечная бизнес-модель, которой будет придерживаться предприятие в результате реализации антикризисной стратегии. В результате использования данной модели выбора направлений реализации антикризисной стратегии предприятие получает оптимальное сочетание сферы развития в кризисной ситуации и подходящей к ней бизнес-модели. Таким образом, перечень сфер развития в кризисной ситуации и бизнес-моделей выглядит следующим образом: малорентабельные виды деятельности подлежат ликвидации (B2B); реструктуризация ассортиментной политики (B2C); ориентация на импортозамещаемые производства (B2G); уход с нерентабельного для предприятия рынка (B2C); полная продажа бизнеса и ликвидация предприятия (B2B). Необходимо отметить, что чем выше (уровень инновационного потенциала предприятия) УИПП, тем более оптимальным является направление реализации антикризисной стратегии. Данная оценка позволит сформировать релевантную современным условиям функционирования предприятия антикризисную стратегию, которая, в свою очередь, позволяет объективно оценить уровень ее инновационного потенциала. Перечень направлений, указанный выше, актуален на данный момент, однако со временем он может расширяться и модифицироваться, поэтому необходимо каждый раз формировать новый перечень направлений для использования в модели наиболее актуальных направлений. Методология модели исходит из обоснованного предположения, что для каждого направления реализации антикризисной стратегии уровень инновационного потенциала будет разный, поскольку показатели, входящие в уровень инновационного потенциала предприятия (УИПП), могут принимать разные значения для каждого направления. При этом для каждого направления реализации антикризисной стратегии в данных условиях внешней среды оптимальной является одна из базовых бизнес-моделей. Поэтому оптимальность модели проверяется при помощи результатов SWOT-анализа, который может быть использован и на следующих этапах реализации модели. Следовательно, на выходе реализации модели предприятие функционирует на основе оптимального сочетания направления реализации антикризисной стратегии и бизнес-модели. Использование модели предпола-

⁵ Составлено авторами по результатам исследования.

⁶ Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 255 с.

гает, что необходимо предварительно выбрать три направления развития для каждого анализируемого предприятия, включая текущее направление и исходя из потребностей современного рынка и сферы деятельности предприятия. Оценим уровень инновационного потенциала предприятия (УИПП) для каждого предприятия по формулам (1) и (2) (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка УИПП для предполагаемых направлений реализации антикризисной стратегии⁷

Наименование предприятия	Направления	Вес	s1	s2	s3	s4	S_j	УИПП
1. ООО «Лезарк»	Малорентабельные виды деятельности подлежат ликвидации	0,07	1	2	3	3	9	0,62
	Реструктуризация ассортиментной политики	0,08	3	3	2	2	10	0,77
	Ориентация на импортозамещаемые производства	0,05	1	1	2	2	6	0,28
2. ООО «Каргилл»	Малорентабельные виды деятельности подлежат ликвидации	0,08	3	3	2	2	10	0,77
	Реструктуризация ассортиментной политики	0,07	3	3	2	1	9	0,62
	Ориентация на импортозамещаемые производства	0,05	1	2	2	1	6	0,28
3. АО «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»	Ориентация на импортозамещаемые производства	0,08	1	3	3	3	11	0,78
	Полная продажа бизнеса и ликвидация предприятия	0,05	2	2	1	2	7	0,38
	Уход с нерентабельного для предприятия рынка	0,08	3	3	3	2	11	0,93
4. ООО «Юнимилк»	Малорентабельные виды деятельности подлежат ликвидации	0,08	3	3	3	2	11	0,93
	Сокращение доли нерентабельных видов продукции	0,07	2	2	2	3	9	0,62
	Уход с нерентабельного для предприятия рынка	0,07	3	3	1	2	9	0,62
5. ООО «Пищевые ингредиенты»	Малорентабельные виды деятельности подлежат ликвидации	0,05	1	1	2	2	6	0,28
	Полная продажа бизнеса и ликвидация предприятия	0,05	2	2	1	1	6	0,28
	Уход с нерентабельного для предприятия рынка	0,08	3	3	2	2	10	0,77
Итого		1,00					130	

В результате применения модели были выбраны следующие направления реализации антикризисной стратегии: 1. ООО «Лезарк» – Реструктуризация ассортиментной политики. 2. ООО «Каргилл» – Малорентабельные виды деятельности подлежат ликвидации. 3. АО «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» – Уход с нерентабельного для предприятия рынка. 4. ООО «Юнимилк» – Малорентабельные виды деятельности подлежат ликвидации. 5. ООО «Пищевые Ингредиенты» – Уход с нерентабельного для предприятия рынка. Три из пяти выбранных предприятий уже двигаются в оптимальных, согласно модели, направлениях, а двум предприятиям рекомендованы другие направления реализации антикризисной стратегии. Таким образом, можно сделать вывод, что предложенная модель выбора и обоснования направлений реализации антикризисной стратегии релевантная и может использоваться на практике для предприятий пищевой промышленности.

⁷ Составлено авторами по результатам исследования.

Заключение

В ходе исследования было выявлено, что инновационный потенциал является ключевым фактором успеха для предприятий пищевой промышленности. Его значимость оценивается в 42 %, что подчёркивает необходимость развития инноваций для обеспечения устойчивости предприятий в условиях кризиса. Другие факторы, такие как квалификация сотрудников (32 %), наличие конкурентных преимуществ (28 %) и используемая бизнес-модель (14 %), также важны, но уступают по значимости инновационному потенциалу.

Корреляционный анализ подтвердил сильную положительную связь между рыночной капитализацией предприятий пищевой промышленности и уровнем их инновационного потенциала (коэффициент корреляции $r = 0,7$). Это указывает на то, что предприятия с высоким инновационным потенциалом демонстрируют более высокую финансовую устойчивость и рыночную ценность. Таким образом, инновационный потенциал становится ключевым фактором капитализации.

Был предложен перечень стратегий, адаптированных к специфике пищевой промышленности: ликвидация низкорентабельных видов деятельности (B2B); реструктуризация ассортиментной политики (B2C); ориентация на импортозамещающие производства (B2G); уход с нерентабельных рынков (B2C); полная продажа бизнеса и ликвидация предприятия (B2B). Эти стратегии учитывают как внутренние возможности предприятий, так и внешние вызовы (санкции, конкуренция).

Разработанная модель выбора направлений реализации антикризисной стратегии показала свою практическую применимость. Для пяти анализируемых предприятий: три компании уже выбрали оптимальные направления развития (например, реструктуризация ассортимента для ООО «Лезарк» или уход с нерентабельного рынка для АО «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»); двум компаниям были предложены альтернативные направления (например, ООО «Каргилл» было рекомендовано ликвидировать малорентабельные направления вместо того, чтобы продолжать текущую деятельность). Это подтверждает, что учёт инновационного потенциала позволяет повысить эффективность антикризисных мер.

Таким образом, инновационный потенциал предприятия напрямую влияет на успешность реализации антикризисной стратегии. Предложенная модель выбора стратегий, основанная на оценке инновационного потенциала, позволяет предприятиям пищевой промышленности адаптироваться к кризисным условиям, сохраняя конкурентоспособность и финансовую устойчивость. Результаты исследования рекомендуется использовать для разработки индивидуальных антикризисных программ с упором на инновации.

Список литературы

1. Хаджимурадова Т.Х., Дацаева Р.Ш., Амерханова Ф.Ш. Антикризисное управление предприятием: сущность и стратегии // Журнал прикладных исследований. – 2023. – № 3. – С. 57–61. – DOI 10.47576/2949-1878_2023_3_57.
2. Устинова Л.Н., Сиразетдинов Р.М., Фахриев Э.Р., Устинов А.Э. Формирование алгоритма исследования инновационного потенциала предприятия // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 541–554. – DOI 10.18334/vinec.14.2.120892.
3. Бражникова Л.Н., Мызников И.А. Многофакторный подход к выбору стратегии антикризисного управления на промышленных предприятиях // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 12. – С. 156–166. – DOI 10.54861/27131211_2024_12_156.
4. Хорева Л.В., Кучумов А.В., Ниязов А.Н., Богров И.В. Инновации в антикризисном управлении: характеристика, типология и роль в формировании стратегии компаний // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 8 (149). – С. 46–56. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.08.08.006.
5. Малиновский Р.О., Анисимов А.Ю. Формирование методического подхода к совершенствованию системы антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности // Вестник Челябинского государственного университета. – 2024. – № 12 (494). – С. 67–74. – DOI 10.47475/1994-2796-2024-494-12-67-74.
6. Малиновский Р.О., Анисимов А.Ю. Особенности выбора и реализации антикризисных стратегий для предприятий пищевой промышленности // Вестник НГУЭУ. – 2024. – № 2. – С. 176–187. – DOI 10.34020/2073-6495-2024-2-176-187.

7. Егоров С.О. Классификация антикризисных стратегий предприятия // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1 (60). – С. 508–512.
8. Калижников Ю.А., Иванова М.С. Современная модель разработки антикризисной стратегии компаний // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 7 (101). – С. 90–92. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-7-90-92.
9. Егоров С.О. Инструменты реализации стратегии антикризисного управления предприятием // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – С. 758–760.
10. Беляева Г.В., Серебрякова Н.А., Адраховская Л.Л. Генезис теоретических концепций исследования инновационного потенциала // Вестник ВГУИТ. – 2021. – № 3 (83). – С. 276–280. – DOI 10.20914/2310-1202-2021-3-276-280.
11. Наташкина Е.А., Ажлуни А.М. Подходы к оцениванию инновационного потенциала в агропромышленном комплексе // Вестник ОрелГАУ. – 2021. – № 2 (89). – С. 146–151. – DOI 10.17238/issn2587-666X.2021.2.146.
12. Репешко Ю.А. Понятие инновационного потенциала и методы его управления // Стратегии бизнеса. – 2022. – Т. 10, № 2. – С. 47–49. – DOI 10.17747/2311-7184-2022-2-47-49.
13. Слепокурова Ю.И., Василенко И.Н. Современные направления инновационно-технологической политики в деятельности промышленных предприятий // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2020. – № 3-1. – С. 545–550.
14. Моргунова Е.М., Кондратенко С.А. Инновационный и конкурентный потенциал пищевых продуктов направленной эффективности // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – № 1. – С. 203–218.
15. Науен Т.В., Гарнов А.П. Особенности инвестиций в пищевой промышленности в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 7. – С. 2045–2062.

References

1. Hadzhimuradova T.H., Dacaeva R.Sh., Amerhanova F.Sh. Antikrizisnoe upravlenie predpriyatiem: su-shchnost' i strategii // Zhurnal prikladnyh issledovanij. – 2023. – № 3. – S. 57–61. – DOI 10.47576/2949-1878_2023_3_57.
2. Ustinova L.N., Sirazetdinov R.M., Fahriev E.R., Ustinov A.E. Formirovanie algoritma issledovaniya innovacionnogo potenciala predpriyatiya // Voprosy innovacionnoj ekonomiki. – 2024. – Т. 14, № 2. – S. 541–554. – DOI 10.18334/vinec.14.2.120892.
3. Brazhnikova L.N., Myznikov I.A. Mnogofaktornyj podhod k vyboru strategii antikrizisnogo upravleniya na promyshlennyyh predpriyatiyah // Progressivnaya ekonomika. – 2024. – № 12. – S. 156–166. – DOI 10.54861/27131211_2024_12_156.
4. Horeva L.V., Kuchumov A.V., Niyazov A.N., Bogrov I.V. Innovacii v antikrizisnom upravlenii: harakteristika, tipologiya i rol' v formirovaniy stratygii kompanii // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. – 2024. – Т. 8, № 8 (149). – S. 46–56. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.08.08.006.
5. Malinovskij R.O., Anisimov A.Yu. Formirovanie metodicheskogo podhoda k sovershenstvovaniyu sistemy antikrizisnogo upravleniya predpriyatiyami pishchevoj promyshlennosti // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2024. – № 12 (494). – S. 67–74. – DOI 10.47475/1994-2796-2024-494-12-67-74.
6. Malinovskij R.O., Anisimov A.Yu. Osobennosti vybora i realizacii antikrizisnyh strategij dlya predpriyatiy pishchevoj promyshlennosti // Vestnik NGUEU. – 2024. – № 2. – S. 176–187. – DOI 10.34020/2073-6495-2024-2-176-187.
7. Egorov S.O. Klassifikaciya antikrizisnyh strategij predpriyatiya // Vestnik Akademii znanij. – 2024. – № 1 (60). – S. 508–512.
8. Kalizhnikov Yu.A., Ivanova M.S. Sovremennaya model' razrabotki antikrizisnoj strategii kompanii // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2023. – № 7 (101). – S. 90–92. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-7-90-92.
9. Egorov S.O. Instrumenty realizacii strategii antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem // Vestnik Akademii znanij. – 2024. – № 3 (62). – S. 758–760.
10. Belyaeva G.V., Serebryakova N.A., Adrafovskaya L.L. Genezis teoreticheskikh koncepcij issledovaniya innovacionnogo potenciala // Vestnik VGUIT. – 2021. – № 3 (83). – S. 276–280. – DOI 10.20914/2310-1202-2021-3-276-280.

11. *Natashkina E.A., Azhluni A.M.* Podhody k ocenivaniyu innovacionnogo potenciala v agropromyshlennom komplekse // *Vestnik OrelGAU*. – 2021. – № 2 (89). – S. 146–151. – DOI 10.17238/issn2587-666X.2021.2.146.
12. *Repeshko Yu.A.* Ponyatie innovacionnogo potenciala i metody ego upravleniya // *Strategii biznesa*. – 2022. – T. 10, № 2. – S. 47–49. – DOI 10.17747/2311-7184-2022-2-47-49.
13. *Slepokurova Yu.I., Vasilenko I.N.* Sovremennye napravleniya innovacionno-tehnologicheskoy politiki v deyatel'nosti promyshlennyh predpriyatiy // *Bol'shaya Evraziya: razvitiye, bezopasnost', sotrudnichestvo*. – 2020. – № 3-1. – S. 545–550.
14. *Morgunova E.M., Kondratenko S.A.* Innovacionnyj i konkurentnyj potencial pishchevyh produktov napravlennoj effektivnosti // *Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*. – 2022. – № 1. – S. 203–218.
15. *Nguen T.V., Garnov A.P.* Osobennosti investicij v pishchevoj promyshlennosti v usloviyah cifrovizacii // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. – 2020. – T. 10, № 7. – S. 2045–2062.

Статья поступила в редакцию: 20.05.2025

Received: 20.05.2025

Статья принята к публикации: 17.07.2025

Accepted: 17.07.2025

Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте.
Серия 1. Экономика и управление
№ 3 (54)' 2025

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 03.11.2025.

Печ. л. 16,25. Усл.-печ. л. 15,11. Уч.-изд. л. 10,5.

Объем 2,6 Мб. Тираж – 500 (первый завод – 30) экз. Заказ № 25-0004.

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.