

Журнал рекомендован  
для публикации результатов  
научных исследований

Издание выпускается  
с регулярной периодичностью

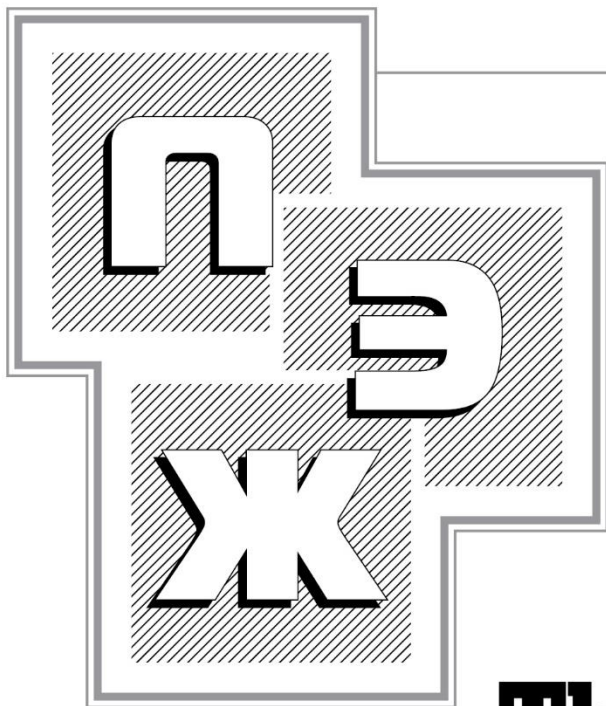
# Первый экономический журнал

.....  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№ **5** (359) 2025

**ПЕРЕЧЕНЬ  
ВАК РФ**





↙ The journal is recommended for publishing the results of scientific research

↙ The publication is released on a regular basis.

# The first Economic journal

.....  
SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

№ **5** (359) 2025

**LIST  
OF THE  
HIGHER  
ATTESTATION  
COMMISSION**



Первый экономический журнал – рецензируемое научное периодическое издание с 30-летней историей (издается с 1995 года; до августа 2022 года журнал носил наименование «Бюллетень транспортной информации»). Журнал индексируется в национальной библиографической базе данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) и включен в перечень изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации для презентации основных научных итогов диссертационных исследований на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук по ряду экономических специальностей, а именно: «Региональная и отраслевая экономика», «Менеджмент», «Экономическая теория» и «Финансы».

Редакционной политикой предусмотрена публикация на страницах журнала авторских научных работ в различном жанровом исполнении – от традиционных научных статей (проблемных, оценочных, информационных) и рецензий до научных обзоров, библиографических указателей и отчетов по итогам работы дискуссионных площадок.

Спектр тематических направлений исследовательского контента, принимаемого редакцией к рецензированию и опубликованию, представлен разработками, напрямую относящимися к основному профилю издания и раскрывающими проблемное поле регионального и отраслевого характера (в сфере экономики промышленности и сельского хозяйства, транспорта и логистики, строительства и риэлтерской деятельности), а также отдельных секторов (нормирование, научная организация труда, тарификация, стандартизация, хозяйственный учет и экономическая статистика, маркетинг) и функциональных областей мировой и национальной экономики (инновационная экономика, «зеленая» экономика, экономика труда и природопользования и пр.).

Междисциплинарный вектор научного поиска реализован в журнале посредством выделения тематического блока математических (в том числе вероятностных) и инструментальных методов исследования операций в экономике.

Категория авторских материалов в области теории и практики управления, принимаемых редакцией к рецензированию, преимущественно соотносится с актуальными вопросами методики управления экономическими системами различной природы и масштаба (от отдельных бизнес-процессов в рамках функционала хозяйствующих субъектов до особенностей текущего и антикризисного управления межотраслевыми и надгосударственными структурами), включая подходы к выработке критериев эффективности управляющего воздействия и ее количественной оценки. Относящиеся к менеджменту частные научные проблемы, касающиеся сферы управления трудовыми ресурсами (в частности, социофессиональные и организационно-экономические стороны этого процесса), формирования кадров для управленческих звеньев, а также технологии управленческого учета в целом, представлены единым разделом.

Научная проблематика, связанная с регулированием сферы финансов в широком смысле этого понятия, – в ее проекции на внутренний и внешний финансовый рынок, на деятельность предприятий различного профиля и транснациональных компаний отражается в многочисленных авторских работах, поступающих в редакцию, посвященных в основном анализу бюджетной и налоговой политики, исследованию особенностей функционирования национальной кредитно-финансовой системы и закономерностей инвестиционного процесса. К данному проблемному полю примыкают также научные работы, раскрывающие природу налогового администрирования, регулирования отдельных секторов финансового рынка (к примеру – страхового и экспертно-оценочного), а также координации денежного обращения и его механизмов (в том числе связанных с функционалом платежных систем и современными цифровыми финансовыми технологиями).

Разумеется, описанной выше проблематикой не исчерпывается содержание авторских материалов, принимаемых к публикации. Экономическая наука – это постоянно расширяющаяся вселенная, в которой каждый деятельный представитель отечественного и зарубежного ученого сообщества – будь то независимый исследователь или молодой автор (аспирант, магистрант, соискатель) какой-либо академической научной школы или уже состоявшийся ученый с мировым именем – может и должен сказать свое веское слово, донести которое до широких кругов заинтересованных читателей видит в качестве своей главной цели редакция нашего журнала.

**Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации:** серия ПИ № ФС77-83639 от 05 августа 2022 г. ЗАРЕГИСТРИРОВАН ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБОЙ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИИ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ(РОСКОМНАДЗОР)

**Международный стандартный сериальный номер (ISSN) в печатной версии:**  
2782-5183

**ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС:** 014722

**Учредитель и издатель журнала:** Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Манускрипт» (ОГРН 1226100004679), 344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

**Адрес редакции:** 344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

**Сайт издательства:** <https://naukavak.ru/>

Подписано в печать 31.05.2025г.

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:****Анесянц Саркис Артаваздович**

Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики и менеджмента, почетный работник высшего профессионального образования, основатель научной школы Российской академии естествознания, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:****Ангелина Ирина Альбертовна**

Доктор экономических наук, профессор, Заведующая кафедрой туризма, Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

**Арустамов Эдуард Александрович**

Доктор экономических наук, проф., заслуженный деятель науки, Московский государственный областной университет, кафедра методики обучения безопасности жизнедеятельности

**Белякова Галина Яковлевна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления наукоемкими производствами, зав. лабораторией научно-образовательного центра управленческих и предпринимательских компетенций Института инженерной экономики ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева». Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации

**Бойкова Анна Викторовна**

Профессор, Доктор экономических наук, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

**Гарник Сергей Валентинович**

Доктор экономических наук, профессор Государственного Университета Управления

**Зайков Владимир Полиевктович**

Доктор экономических наук, доцент, профессор ФГБОУ ВО «Кубанский Государственный Технологический Университет»

**Игнатова Татьяна Владимировна**

Доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, заведующая кафедрой Экономической теории и предпринимательства, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

**Крылова Елена Борисовна**

Доктор экономических наук, Заведующий кафедрой экономических и финансовых дисциплин, АНО ВО «Московский гуманитарный университет»

**Кутернин Михаил Иванович**

Доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления

<b>Кюрджиев Сергей Пантелеевич</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Финансов и природопользования, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
<b>Пуряев Айдар Султангалиевич</b>	Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры производственного менеджмента, Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Почетный работник сферы образования Российской Федерации
<b>Пятаева Ольга Алексеевна</b>	Доктор экономических наук, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", Центр коммерциализации разработок и трансфера технологий – заместитель директора
<b>Свиридов Олег Юрьевич</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Финансы и кредит, ФГБОУ ВО «Южный федеральный университет»
<b>Семенюта Ольга Гетовна</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Банковское дело», почетный работник высшего профессионального образования, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ)
<b>Тяглов Сергей Гаврилович</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики региона отраслей и предприятий, основатель научной школы, ФГБОУ ВО "Ростовский государственный экономический университет" (РИНХ)
<b>Хутиыз Заурбеч Асланбиевич</b>	Доктор экономических наук, профессор, директор политехнического колледжа, ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»
<b>Черненко Ольга Борисовна</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Государственного, муниципального управления и экономической безопасности, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ)
<b>Шагинян Сергей Георгиевич</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Экономики и менеджмента, почетный работник высшего профессионального образования, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»

**EDITOR-IN-CHIEF:****Anesyants Sarkis Artavazdovich**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management, Honorary Worker of Higher Professional Education, founder of the Scientific School of the Russian Academy of Natural Sciences, Rostov State University of Railway Engineering

**EDITORIAL BOARD:****Angelina Irina Albertovna**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism, State Organization of Higher Professional Education "Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky"

**Arustamov Eduard Alexandrovich**

Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist, Moscow State Regional University, Department of Life Safety Teaching Methods

**Belyakova Galina Yakovlevna**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Organization and Management of High-tech Industries, Head. laboratory of the Scientific and Educational Center of Managerial and Entrepreneurial Competencies of the Institute of Engineering Economics of the Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev". Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation

**Boikova Anna Viktorovna**

Professor, Doctor of Economics, Tver State University

**Garnik Sergey Valentinovich**

Doctor of Economics, Professor of the State University of Management

**Zaikov Vladimir Polyevktovich**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Kuban State Technological University

**Ignatova Tatiana Vladimirovna**

Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation, Head of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

**Krylova Elena Borisovna**

Doctor of Economics, Head of the Department of Economic and Financial Disciplines, ANO VO "Moscow Humanitarian University"

**Kurdjiev Sergey Panteleevich**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance and Environmental Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

<b>Puryaev Aidar Sultangalievich</b>	Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Production Management Department, Naberezhnye Chelny Institute of the Kazan (Volga Region) Federal University, Honorary Worker of Education of the Russian Federation
<b>Pyataeva Olga Alekseevna</b>	Doctor of Economics, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National Research University Higher School of Economics", Center for Commercialization of Developments and Technology Transfer – Deputy Director
<b>Sviridov Oleg Yurievich</b>	Doctor of Economics, Professor of Finance and Credit Department, Southern Federal University
<b>Semenuta Olga Getovna</b>	Doctor of Economics, Professor, Head of the Banking Department, Honorary Worker of Higher Professional Education, Rostov State University of Economics
<b>Tyaglov Sergey Gavrilovich</b>	Doctor of Economics, Professor of the Department of Regional Economics of Industries and Enterprises, Founder of the Scientific School, Rostov State University of Economics
<b>Khutyz Zaurbech Aslanbievich</b>	Doctor of Economics, Professor, Director of the Polytechnic College, Maykop State Technological University
<b>Kuternin Mikhail Ivanovich</b>	Doctor of Economics, Professor, State University of Management
<b>Chernenko Olga Borisovna</b>	Doctor of Economics, Professor of the Department of State, Municipal Administration and Economic Security, Rostov State University of Economics
<b>Shaginyan Sergey Georgievich</b>	Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, Honorary Worker of Higher Professional Education, Rostov State University of Railway Engineering

**СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА:****РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА  
(ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

<b>Агафонова Маргарита Сергеевна, Гайсин Ильсур Шамилевич, Горынин Григорий Ефимович, Гурьянов Евгений Александрович.</b> ОСОБЕННОСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ	<b>14</b>
<b>Алексеева Наталья Анатольевна, Гайнутдинова Екатерина Александровна, Некрасова Елена Владимировна, Кравченко Нина Александровна.</b> ОПТИМИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА РОБОТИЗИРОВАННОГО КОРОВНИКА	<b>22</b>
<b>Бияк Людмила Леонидовна, Данилова Я.Ю..</b> ВАХТОВЫЙ МЕТОД РАБОТЫ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ: БАЛАНС ВЫГОД И РИСКОВ	<b>27</b>
<b>Вишнякова Алёна Александровна.</b> ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК	<b>35</b>
<b>Застрожникова Ирина Владимировна, Краснодед Татьяна Леонидовна.</b> ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГАСТРОНОМИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В ЗАПОРОЖСКОЙ ОБЛАСТИ: ПРЕДПОСЫЛКИ И РАЗРАБОТКА ТУРОВ	<b>40</b>
<b>Кочергин Борис Константинович.</b> ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ: КЕЙС РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ	<b>46</b>
<b>Оленева Светлана Владимировна, Денисов Петр Владимирович.</b> ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ: СТРАТЕГИИ, ТЕХНОЛОГИИ И ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>54</b>
<b>Осатюк Владислав Игоревич.</b> ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ	<b>62</b>
<b>Плотникова Татьяна Егоровна, Агеева Анна Борисовна, Брыжко Виктор Геннадьевич.</b> УСЛОВИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЗЕМЕЛЬ	<b>72</b>
<b>Пурыскина Валентина Анатольевна.</b> ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДОКТРИНА РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	<b>78</b>
<b>Сапожников Дмитрий Валерьевич, Замбржицкая Евгения Сергеевна.</b> ВЛИЯНИЕ КАТЕГОРИЙ РЕСУРСНОГО СОСТОЯНИЯ НА УСЛОВНО-ПОСТОЯННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИКО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ	<b>89</b>
<b>Смольянинова Ирина Вячеславовна, Агафонова Маргарита Сергеевна, Кирсанов Никита Евгеньевич, Колмаков Александр Алексеевич.</b> ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ В РОССИИ	<b>95</b>
<b>Толкаченко Галина Львовна, Шнейдер Макс Робертович.</b> ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ИНТЕГРАЦИЯ LEAN, SIX SIGMA И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА	<b>102</b>

**ФИНАНСЫ (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

- Аксютинa Светлана Васильевна, Советова Надежда Павловна.** ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ 111
- Зенченко Светлана Вячеславовна.** ВЕКСЕЛЬНАЯ ФОРМА РАСЧЕТОВ В БЕЗНАЛИЧНОМ ДЕНЕЖНОМ ОБРАЩЕНИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА 119
- Мкртчян Геворг Маргараевич.** ТЕОРЕТИКО-ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИКИ ДОХОДНОСТИ И СИСТЕМНЫХ РИСКОВ ТРАДИЦИОННЫХ И ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ 126
- Свиридов Олег Юрьевич, Христова София Михайловна, Агуренко Алексей Романович.** ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ: НЕОБХОДИМЫЕ И ДОСТАТОЧНЫЕ УСЛОВИЯ 133

**МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

- Фролова Вероника Александровна, Ковалева Любовь Сергеевна, Сакута Анна Викторовна.** МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК В СИСТЕМЕ МЕР ГОСУДАРСТВЕННОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В СУДОСТРОЕНИИ 138

**МЕНЕДЖМЕНТ (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

- Иванов Алексей Вячеславович, Копытин Владимир Сергеевич.** ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРИ РЕЛИГИОЗНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ 150
- Коротков Сергей Викторович, Злобина Наталья Васильевна.** ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ В РАМКАХ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ 156
- Лесков Борис Валерьевич.** ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ 165
- Монахов Александр Сергеевич.** СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ РЕАЛЬНЫХ ОПЦИОНОВ 172
- Степанов Вадим Сергеевич.** МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИТ-КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ: ВЫЗОВЫ И АНТИКРИЗИСНЫЕ РЕШЕНИЯ 179
- Такишина Елена Анатольевна, Бурмистрова Елена Валериевна.** ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 185
- Утюгов Алексей Дмитриевич.** ПЕРСПЕКТИВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ В ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ 190
- Черногородов Денис Дмитриевич.** УНИВЕРСИТЕТСКИЙ МЕРЧ, КАК БРЕНДОВАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ И УКРЕПЛЕНИЯ РЕПУТАЦИИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ ГОРОДА ОМСКА 197

**CONTENT:**

<b>REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS (ECONOMIC SCIENCES)</b>	
<b>Agafonova Margarita Sergeevna, Gaisin Ilsur Shamilevich, Gorynin Grigory Efimovich, Guryanov Evgeny Alexandrovich.</b> FEATURES OF DIGITALIZATION OF THE SOCIAL INVESTMENT SYSTEM IN THE SERVICE SECTOR	<b>14</b>
<b>Alekseeva Natalia Anatolyevna, Gainutdinova Ekaterina Alexandrovna, Nekrasova Elena Vladimirovna, Kravchenko Nina Alexandrovna.</b> OPTIMIZATION ASPECTS OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE CONSTRUCTION OF A ROBOTIC COWSHED	<b>22</b>
<b>Biyak Lyudmila Leonidovna, Danilova Y.Y.</b> SHIFT METHOD OF WORK IN MODERN ECONOMY: THE BALANCE OF BENEFITS AND RISKS	<b>27</b>
Vishnyakova Alena Alexandrovna. BASIC PRINCIPLES OF MULTIMODAL TRANSPORTATION ORGANIZATION	<b>35</b>
<b>Zastrozhnikova Irina Vladimirovna, Krasnoded Tatiana Leonidovna.</b> PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF GASTRONOMIC TOURISM IN THE ZAPOROZHYE REGION: PREREQUISITES AND DEVELOPMENT OF TOURS	<b>40</b>
<b>Kochergin Boris Konstantinovich.</b> IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE REGIONAL ECONOMY IN THE FACE OF SANCTIONS RESTRICTIONS: THE CASE OF THE RYAZAN REGION	<b>46</b>
<b>Oleneva Svetlana Vladimirovna, Denisov Pyotr Vladimirovich.</b> OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES TO INCREASE EFFICIENCY: STRATEGIES, TECHNOLOGIES, AND CHALLENGES OF MODERN MANAGEMENT	<b>54</b>
<b>Osatyuk Vladislav Igorevich.</b> PRACTICAL ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE DIGITAL DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEM	<b>62</b>
<b>Plotnikova Tatiana Egorovna, Ageeva Anna Borisovna, Bryzhko Viktor Gennadievich.</b> CONDITIONS AND DIRECTIONS OF AGRICULTURAL LAND MARKET DEVELOPMENT	<b>72</b>
<b>Puryskina Valentina Anatolyevna.</b> TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY AS AN ECONOMIC DOCTRINE FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC INDUSTRY	<b>78</b>
<b>Sapozhnikov Dmitry Valerievich, Zambrzhitskaya Evgeniya Sergeevna.</b> THE INFLUENCE OF RESOURCE STATUS CATEGORIES ON CONDITIONALLY CONSTANT INDICATORS OF THE QUALITY OF LABOR RESOURCES IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF THE CHEMICAL AND METALLURGICAL COMPLEX OF RUSSIA	<b>89</b>
<b>Smolyaninova Irina Vyacheslavovna, Agafonova Margarita Sergeevna, Kirsanov Nikita Evgenievich, Kolmakov Alexander Alekseevich.</b> FORMATION OF A DIGITAL SYSTEM OF SOCIAL SERVICES IN RUSSIA	<b>95</b>
<b>Tolkachenko Galina Lvovna, Schneider Max Robertovich.</b> OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES IN THE FOOD INDUSTRY: INTEGRATING LEAN, SIX SIGMA, AND DIGITAL TECHNOLOGIES TO IMPROVE EFFICIENCY AND QUALITY	<b>102</b>

**FINANCE (ECONOMIC SCIENCES)**

- Aksyutina Svetlana Vasilyevna, Sovetova Nadezhda Pavlovna.** IMPROVING FINANCIAL LITERACY OF STUDENTS IN THE DIGITAL ECONOMY **111**
- Zenchenko Svetlana Vyacheslavovna.** PROMISSORY NOTE FORM OF SETTLEMENTS IN NON-CASH MONEY CIRCULATION: THEORY AND PRACTICE **119**
- Mkrtchyan Gevorg Margaraevich.** THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDY OF PROFITABILITY DYNAMICS AND SYSTEMIC RISKS OF TRADITIONAL AND DIGITAL FINANCIAL INSTRUMENTS IN THE RUSSIAN MARKET **126**
- Sviridov Oleg Yuryevich, Hristova Sofia Mikhailovna, Agurenko Alexey Romanovich.** INTRODUCTION OF THE DIGITAL RUBLE: NECESSARY AND SUFFICIENT CONDITIONS **133**

**WORLD ECONOMY (ECONOMIC SCIENCES)**

- Frolova Veronika Alexandrovna, Kovaleva Lyubov Sergeevna, Sakuta Anna Viktorovna.** THE MECHANISM OF PUBLIC PROCUREMENT IN THE SYSTEM OF STATE INCENTIVES FOR IMPORT SUBSTITUTION PROCESSES IN SHIPBUILDING **138**

**MANAGEMENT (ECONOMIC SCIENCES)**

- Ivanov Alexey Vyacheslavovich, Kopytin Vladimir Sergeevich.** THE POSSIBILITY OF APPLYING KPIS EFFECTIVENESS CRITERIA BY RELIGIOUS ORGANIZATIONS **150**
- Korotkov Sergey Viktorovich, Zlobina Natalia Vasilyevna.** PRACTICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF RESERVES FOR IMPROVING PRODUCT QUALITY WITHIN THE FRAMEWORK OF THE ENTERPRISE'S QUALITY MANAGEMENT SYSTEM **156**
- Leskov Boris Valerievich.** OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE ORGANIZATION **165**
- Monakhov Alexander Sergeevich.** IMPROVING THE RISK MANAGEMENT MECHANISM FOR INNOVATIVE PROJECTS BASED ON THE CONCEPT OF REAL OPTIONS **172**
- Stepanov Vadim Sergeevich.** LOGISTICAL SUPPORT FOR IT COMPANIES IN THE CONTEXT OF FOREIGN ECONOMIC SANCTIONS: CHALLENGES AND ANTI-CRISIS SOLUTIONS **179**
- Takishina Elena Anatolyevna, Burmistrova Elena Valerievna.** THE LABOR POTENTIAL OF THE ORGANIZATION AS A FACTOR OF ENSURING THE SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATION **185**
- Utugov Aleksei Dmitrievich.** PROSPECTS AND OPPORTUNITIES FOR IMPROVING THE QUALITY OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY **190**
- Chernogorodov Denis Dmitrievich.** UNIVERSITY MERCH AS A BRAND STRATEGY TO ATTRACT STUDENTS AND STRENGTHEN THE REPUTATION OF OMSK UNIVERSITIES **197**

# **РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

УДК 338.2

## ОСОБЕННОСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ

**Агафонова Маргарита Сергеевна**

Заведующий кафедрой прикладной информатики, к.э.н., доцент,  
Воронежский экономико-правовой институт,  
Воронеж, Россия  
SPIN-код 1007-9325

**E-mail:** Agaf-econ@yandex.ru

**Гайсин Ильсур Шамилович**

Аспирант кафедры экономики,  
Воронежский экономико-правовой институт,  
Воронеж, Россия

**E-mail:** ismolyaninova@vilec.ru

**Горынин Григорий Ефимович**

Аспирант кафедры экономики,  
Воронежский экономико-правовой институт,  
Воронеж, Россия

**E-mail:** ismolyaninova@vilec.ru

**Гурьянов Евгений Александрович**

Аспирант кафедры экономики,  
Воронежский экономико-правовой институт,  
Воронеж, Россия

**E-mail:** ismolyaninova@vilec.ru

В статье рассматриваются теоретико-методологические и практические аспекты совершенствования системы социального инвестирования в сфере услуг в условиях цифровой экономики России. Особое внимание уделено влиянию цифровизации на трансформацию механизмов социального инвестирования, формированию мультиагентных платформенных моделей, роли государства как платформенного фасилитатора, а также переходу к цифровым экосистемам с использованием алгоритмического управления, больших данных и блокчейн-технологий. Отдельный акцент сделан на вызовах, возникающих в условиях санкционного давления, включая институциональные барьеры, региональные диспропорции и ограниченность внешних источников финансирования. Обоснована необходимость развития системы мониторинга, основанной на интеллектуальных и адаптивных цифровых инструментах, как ключевого элемента устойчивого управления социальными инвестициями в условиях внешнеэкономической турбулентности и технологической трансформации. Статья предназначена для широкого круга специалистов и исследователей, занимающихся вопросами развития социальной сферы, внедрения цифровых технологий в экономику и управления социальными проектами, включая руководителей и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления, представителей бизнес-сообщества, заинтересованных в развитии социально ответственного бизнеса и участии в социальных проектах, руководителей и сотрудников некоммерческих организаций, реализующих социальные проекты, а также научных работников и преподавателей высших учебных заведений, занимающихся исследованиями в области социального инвестирования, управления социальными проектами и цифровой трансформации социальной сферы.

**Ключевые слова:** социальное инвестирование, цифровая экономика, платформа, мониторинг, устойчивое развитие, государственно-частное партнерство, санкции, цифровые технологии, блокчейн, искусственный интеллект, социальная сфера, цифровая трансформация, адаптивное управление, институциональная устойчивость.

## PECULIARITIES OF DIGITALIZATION OF THE SYSTEM SOCIAL INVESTMENT IN THE SERVICE SECTOR

---

**Agafonova Margarita Sergeevna**

Head of the Department of Applied Informatics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Voronezh Institute Law and Economics, Voronezh, Russia

**E-mail:** Agaf-econ@yandex.ru  
SPIN 1007-9325

**Gaisin Ilsur Shamilevich**

Postgraduate student of the Department of Economics, Voronezh Institute Law and Economics, Voronezh, Russia

**E-mail:** ismolyaninova@vilec.ru

**Goryninin Grigory Efimovich**

Postgraduate student of the Department of Economics, Voronezh Institute Law and Economics, Voronezh, Russia

**E-mail:** ismolyaninova@vilec.ru

**Guryanov Evgeny Aleksandrovich**

Postgraduate student of the Department of Economics, Voronezh Institute Law and Economics, Voronezh, Russia

**E-mail:** ismolyaninova@vilec.ru

*The article deals with theoretical, methodological and practical aspects of improving the system of social investment in the sphere of services in the conditions of digital economy of Russia. Special attention is paid to the influence of digitalization on the transformation of social investment mechanisms, the formation of multi-agent platform models, the role of the state as a platform facilitator, as well as the transition to digital ecosystems using algorithmic management, big data and blockchain technologies. A special emphasis is made on the challenges arising under sanctions pressure, including institutional barriers, regional disparities and limited external sources of funding. The necessity to develop a monitoring system based on intelligent and adaptive digital tools was substantiated. The article is intended for a wide range of specialists and researchers involved in the development of the social sphere, the introduction of digital technologies into the economy and the management of social projects, including managers and specialists of public authorities and local governments, representatives of the business community interested in the development of socially responsible business and participation in social projects, managers and employees of non-profit organizations, implementing social projects, as well as researchers and teachers of higher educational institutions, engaged in research in the field of social investment, social project management and digital transformation of the social sphere.*

**Keywords:** *social investment, digital economy, platform, monitoring, sustainable development, public-private partnership, sanctions, digital technologies, blockchain, artificial intelligence, social sphere, digital transformation, adaptive management, institutional sustainability.*

Совершенствование системы социального инвестирования в сфере услуг в условиях цифровой экономики России представляет собой один из приоритетных векторов институциональной трансформации социально-экономического устройства, обусловленный необходимостью адаптации механизмов перераспределения и капитализации общественно значимых ресурсов к новой парадигме цифровой среды. Современный этап развития социально-ориентированной рыночной модели характеризуется усложнением механизмов взаимодействия между государственными институтами, частным капиталом и гражданским обществом, что детерминирует потребность в формировании гибкой, мультиагентной и интегративной системы социального инвестирования, способной аккумулировать ресурсы и направлять их на решение задач общественного блага с использованием цифровых платформ, алгоритмического управления и принципов устойчивого развития.

Социальное инвестирование, как механизм привлечения дополнительных ресурсов для решения социально значимых задач и достижения целей устойчивого развития, становится все более востребованным и актуальным. Внедрение цифровых технологий в систему социального

инвестирования, включая создание специализированных платформ, использование искусственного интеллекта, технологий блокчейн и других инновационных решений, открывает новые возможности для повышения прозрачности, эффективности и масштабируемости социальных проектов. Цифровизация позволяет вовлечь более широкий круг инвесторов и благополучателей, оптимизировать процессы распределения ресурсов и обеспечить более эффективный мониторинг за результатами реализации социальных программ.

Развитие цифровой экономики создает благоприятные условия для развития механизмов государственно-частного партнерства в социальной сфере, позволяя объединить ресурсы государства, бизнеса и некоммерческих организаций для решения наиболее острых социальных проблем. Однако успешная реализация цифровой трансформации системы социального инвестирования требует учета специфических особенностей сферы услуг, в которой взаимодействие с благополучателями носит персонализированный характер и требует особого внимания к вопросам защиты персональных данных и обеспечения социальной справедливости.

Несмотря на растущий интерес к развитию социальной сферы, особенности цифровизации системы социального инвестирования в сфере услуг остаются исследованными недостаточно.

Следует отметить, что в современных научных исследованиях проблематика социального инвестирования рассматривается в различном контексте. Так, И. С. Агафонова пишет об особенностях принятия управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях [1]. Д. А. Бабанина, А. М. Воротников рассматривают актуальность ответственного инвестирования в современных экономических условиях для решения социальных проблем общества в России [2]. О. В. Данилова оценивает специфику социального инвестирования в процессе становления и развития природы социально ответственного бизнеса [3]. Н. Н. Демянчук анализирует состояние современного российского законодательства в области финансово-организационного механизма социально ориентированного инвестирования [4]. Исследование О. С. Зелениной, А. М. Нелидкина посвящено проблемам управления системой социальной защиты как формой социального инвестирования [5]. Т. В. Карпенко указывает на то, что кризисное состояние социальной сферы региона может выступать в качестве предпосылки социального инвестирования [6]. Многие авторы рассматривают социально ответственное инвестирование в качестве одного из направлений корпоративной социальной ответственности бизнеса (В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор [7], С. Н. Хоняев [8], Е. Чхан, С. А. Автономова [9], Л. Т. Эскерханова [10]). Ю. Н. Мальгинова изучает социально ориентированные некоммерческие организации как субъекты социально ориентированного инвестирования в Российской Федерации [11]. Правовой режим социально ориентированного инвестирования исследован в статье Г. З. Мансурова [12]. Теоретические основы и практические рекомендации к разработке стратегий социально-ориентированного инвестирования в инновационных проектах предлагает А. Ф. Мехдизаде [13]. Д. В. Саврасова [14] и И. П. Харченко [15] рассматривают социальное инвестирование как фактор устойчивого социально-экономического развития региона, А. А. Сергеев – как фактор качества экономического роста [16].

Что касается социального инвестирования в сфере услуг в контексте цифровизации, то исследований, посвященных данным вопросам, очень мало. Можно отметить несколько интересных научных публикаций, в которых авторы рассматривают задачи социального инвестирования в условиях инновационной трансформации социальных услуг (Ч. Р. Абаев [17]), анализируют конкурентоспособность социально-экономических систем и социальное инвестирование в условиях цифровой экономики (А. В. Шаркова [23]), изучают роль цифровых аддитивных технологий в социальном инвестировании в сфере услуг (Г. А. Карпова, О. В. Третьяков [18]), оценивают проблемы и перспективы использования технологий больших данных в социальном инвестировании в сфере услуг (Г. А. Карпова, О. В. Третьяков [19]). Кроме того, интерес представляет цикл публикаций О. В. Третьякова, который пишет о процессном подходе в социальном инвестировании в сфере услуг, дает оценку ключевых направлений социального инвестирования, а также оценивает влияние цифровизации на систему социального инвестирования в сфере услуг [20–22].

Целью данного исследования является систематизация особенностей и признаков социального инвестирования, а также выявление направлений совершенствования системы социального инвестирования в сфере услуг посредством цифровой трансформации.

### **Понятие и признаки социального инвестирования**

Цифровизация экономики влечет за собой радикальную трансформацию традиционных моделей функционирования сферы услуг, смещая акценты с материальной инфраструктуры на интеллектуальные активы, сетевую конфигурацию и платформенные архитектуры взаимодействия между субъектами. В этих условиях социальное инвестирование приобретает новую онтологическую природу, проявляясь не только как процесс финансового вложения в инфраструктуру здравоохранения, образования, культуры и социальной защиты, но и как

институционализируемая форма цифрового посредничества, обеспечивающая устойчивую генерацию социального эффекта через автоматизацию процессов мониторинга, оценки, обратной связи и принятия управленческих решений. Развитие цифровых экосистем, основанных на алгоритмах обработки больших данных, блокчейн-технологиях и смарт-контрактах, создает предпосылки для повышения прозрачности, подотчетности и эффективности социальных инвестиций, одновременно расширяя пространство вовлечения новых акторов – от краудфандинговых платформ до алгоритмически управляемых инвестиционных фондов.

Существенным вызовом при этом становится институциональное несоответствие между скоростью технологических изменений и инерционностью нормативно-правового регулирования, что порождает риски фрагментарности, институциональной асинхронности и асимметрии доступа к цифровым благам. В России эти риски усугубляются структурными диспропорциями между регионами, дефицитом цифровых компетенций в публичном секторе и ограниченностью традиционных источников финансирования социальной сферы, что требует от системы социального инвестирования качественно новой архитектуры, основанной на принципах коэволюции государственно-частного партнерства, социального предпринимательства и цифровой инклюзии. Важнейшей характеристикой такой системы должна стать ее способность к самообучению и саморегуляции, достигаемая через внедрение интеллектуальных алгоритмов оценки социальных результатов, использование нейросетевых моделей прогнозирования и построение адаптивных моделей поведенческого стимулирования инвесторов и бенефициаров.

В условиях цифровой экономики социальное инвестирование выходит за рамки исключительно экономической категории и приобретает признаки социотехнологического феномена, в котором процесс создания общественно значимой ценности становится неотъемлемой частью технологического уклада. Это требует не только пересмотра методологических основ оценки эффективности инвестиций, но и внедрения мультикритериальных систем измерения, учитывающих не только финансовую отдачу, но и параметры социальной справедливости, устойчивого развития, человеческого капитала и цифрового доверия. Именно в этом контексте возникает необходимость переосмысления роли государства не как централизованного регулятора и инвестора, а как платформенного фасилитатора, обеспечивающего равные условия доступа, цифровую инфраструктуру и институциональные гарантии для всех участников системы социального инвестирования.

Социальное инвестирование (social investment) представляет собой комплексный подход к финансированию и реализации социальных проектов, программ и инициатив, направленных на решение социальных проблем, улучшение качества жизни населения и достижение целей устойчивого развития, с одновременным стремлением к получению социального эффекта и, в ряде случаев, финансовой отдачи. Данный подход предполагает активное вовлечение различных заинтересованных сторон – государства, бизнеса, некоммерческих организаций, частных инвесторов, а также самих благополучателей – в процесс планирования, финансирования, реализации и оценки социальных проектов. Социальное инвестирование предполагает эволюцию традиционных подходов к благотворительности и социальной помощи, смещая акцент с краткосрочной поддержки на долгосрочные изменения и устойчивые решения социальных проблем.

Ключевые признаки социального инвестирования позволяют отличать его от других форм социальной деятельности и благотворительности. Представляется возможным выделить следующие 10 признаков социального инвестирования:

Целенаправленность на решение социальных проблем. Социальное инвестирование ориентировано на достижение конкретных социальных результатов, таких как снижение уровня бедности, улучшение качества образования, здравоохранения, доступности жилья, решение экологических проблем и т.д. Цели формулируются четко, измеримо, достижимо, релевантно и ограничено во времени (SMART-цели).

Измерение социального воздействия. Обязательным условием является оценка социального воздействия реализуемых проектов. Это предполагает использование различных методов оценки, включая количественные и качественные показатели, для измерения изменений, произошедших в жизни благополучателей в результате реализации проекта. Оценка социального воздействия позволяет оценить эффективность инвестиций и принимать обоснованные решения о дальнейшей поддержке проектов.

Принцип финансовой устойчивости. Социальное инвестирование предполагает поиск механизмов обеспечения финансовой устойчивости проектов, таких как привлечение частных инвестиций, создание социальных предприятий, использование смешанного финансирования (blended finance) и т.д. Это позволяет снизить зависимость от государственных средств и обеспечить долгосрочную жизнеспособность социальных проектов.

Вовлечение различных заинтересованных сторон. Социальное инвестирование предполагает активное участие различных заинтересованных сторон, включая государство, бизнес, некоммерческие организации, частных инвесторов и самих благополучателей. Это обеспечивает более эффективное решение социальных проблем, учитывающее интересы всех сторон.

Инновационный подход. Социальное инвестирование часто связано с применением инновационных подходов и технологий, направленных на повышение эффективности и масштабируемости социальных проектов.

Риск-ориентированный подход. При осуществлении социальных инвестиций учитываются риски, связанные с достижением социальных результатов, и принимаются меры по их снижению.

Прозрачность и подотчетность. Важным аспектом социального инвестирования является прозрачность в использовании средств и подотчетность перед инвесторами и благополучателями. Это обеспечивает доверие и способствует привлечению дополнительных ресурсов.

Акцент на превентивные меры. Социальное инвестирование часто ориентировано на реализацию превентивных мер, направленных на предотвращение возникновения социальных проблем.

Долгосрочная перспектива. Социальное инвестирование ориентировано на достижение долгосрочных социальных изменений и устойчивого развития.

Возможность получения финансовой отдачи (в отдельных случаях). В некоторых формах социального инвестирования, таких как социальные облигации (social impact bonds) и инвестиции в социальные предприятия, инвесторы могут получать финансовую отдачу в зависимости от достижения социальных результатов.

Эти признаки характеризуют социальное инвестирование как эффективный инструмент решения социальных проблем, способствующий повышению качества жизни населения и достижению целей устойчивого развития.

### **Решение проблемы совершенствования системы социального инвестирования в сфере.**

Совершенствование системы социального инвестирования в сфере услуг в условиях цифровой экономики России требует перехода от фрагментарных инициатив к системному, технологически обеспеченному и институционально закрепленному подходу, предполагающему интеграцию цифровых технологий, межсекторального взаимодействия и инновационных механизмов оценки воздействия. Только в условиях синергии всех компонентов цифровой экосистемы возможно формирование устойчивой модели социального инвестирования, способной не только компенсировать дефициты традиционного бюджетного финансирования, но и создать условия для инклюзивного, социально ориентированного и технологически опосредованного развития сферы услуг в интересах всего общества.

Мониторинг системы социального инвестирования в сфере услуг в условиях санкционного давления приобретает особую значимость в рамках трансформации социально-экономического ландшафта Российской Федерации, детерминированной усилением экзогенных факторов нестабильности и ограничением традиционных каналов внешнеэкономического и технологического взаимодействия. Санкции, выступающие в качестве инструмента геэкономического давления, формируют институционально неблагоприятную среду для воспроизводства устойчивых социальных механизмов, особенно в сегментах, ориентированных на высокую зависимость от международных источников финансирования, технологий и управленческих практик. В этих условиях система социального инвестирования как форма мобилизации частного и общественного капитала, направленного на достижение социально значимых результатов в сфере услуг, требует постоянного аналитического сопровождения, структурной адаптации и создания новых протоколов мониторинга, способных адекватно отражать динамику изменений в условиях институциональной и макроэкономической турбулентности.

Мониторинг как функция стратегического управления социальными инвестициями должен основываться на когнитивной модели, способной синтезировать количественные и качественные параметры устойчивости инвестиционных потоков, трансформации социальной инфраструктуры и эффективности реализации проектов в условиях снижения ресурсной базы и ограниченного доступа к международным источникам финансирования. Целью мониторинга в таком контексте становится не столько регистрация отклонений от заданных нормативов, сколько превентивное выявление деструктивных трендов, латентных рисков и институциональных деформаций, угрожающих воспроизводству механизмов социальной устойчивости в условиях политико-экономической изоляции. Санкционное давление порождает мультипликативный эффект, влияющий как на макроэкономические параметры – через девальвационные процессы, сжатие ликвидности и рост инфляционных ожиданий – так и на

микроуровень реализации социальных проектов, где фиксируется рост транзакционных издержек, снижение потребительского доверия и ограничение предпринимательской инициативы в социальной сфере.

В условиях санкционной конъюнктуры мониторинг системы социального инвестирования должен опираться на комплексную интеграцию цифровых и аналитических инструментов, обеспечивающих не только ретроспективный и текущий анализ, но и формирование предиктивных сценариев, учитывающих многофакторную природу социально-экономических процессов. Использование технологий интеллектуального анализа данных, алгоритмического моделирования и распределенных цифровых реестров может повысить прозрачность процессов инвестиционного взаимодействия, обеспечить оперативное реагирование на негативные тенденции и сформировать устойчивую систему индикативных параметров, отражающих реальную степень социального эффекта в условиях ресурсных ограничений. При этом особую значимость приобретает переход от линейных, нормативно-директивных моделей мониторинга к адаптивным, самообучающимся системам, способным учитывать специфику регионального развития, уровень цифровой зрелости субъектов социальной инфраструктуры и степень социальной напряженности.

Санкции, по своей сути, трансформируют институциональные условия воспроизводства социальной сферы, переводя систему социального инвестирования в режим высокой чувствительности к внешним шокам и внутренним асимметриям. Это требует от мониторинга не только функции контроля, но и стратегического фасилитирования процессов институционального развития, включающего диагностику устойчивости механизмов государственно-частного партнерства, оценку гибкости финансовых инструментов, а также способность системы к институциональной адаптации и внедрению инновационных управленческих практик. В условиях, когда традиционные формы социальной поддержки оказываются под давлением бюджетных рестрикций, а социальные проблемы приобретают кумулятивный характер, мониторинг становится важнейшим элементом архитектуры устойчивого управления, обеспечивая возвратную связь между субъектами социального инвестирования, государственными институтами и гражданским обществом.

Таким образом, мониторинг системы социального инвестирования в сфере услуг в условиях санкций представляет собой неотъемлемую часть стратегии устойчивого развития, ориентированную на институциональную резилиентность, цифровую трансформацию процессов управления и воспроизводство социальной справедливости в новых макроэкономических реалиях. Его эффективность определяется не только точностью аналитических инструментов, но и способностью к интеграции в систему принятия управленческих решений, прогнозированию долгосрочных последствий санкционного давления и формированию инновационных моделей социального участия в условиях ограниченных ресурсов. Это предопределяет необходимость разработки новых методологических и нормативных оснований мониторинга, сопряженных с логикой цифровой экономики, социальной инклюзии и технологического суверенитета.

### **Список использованных источников и литературы**

1. Агафонова, И. С. Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Агафонова Ирина Станиславовна. – Москва, 2016. – 22 с. – EDN ZPZKZJ.
2. Бабанина, Д. А. Актуальность ответственного инвестирования в современных экономических условиях для решения социальных проблем общества в России / Д. А. Бабанина, А. М. Воротников // Журнал социологических исследований. – 2022. – Т. 7, № 3. – С. 18-25. – EDN AEHSLF.
3. Данилова, О. В. Социальное инвестирование в процессе становления и развития природы социально ответственного бизнеса / О. В. Данилова // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – Т. 6, № 2-2. – С. 103-109. – EDN PNCGTT.
4. Демянчук, Н. Н. Состояние современного российского законодательства в области финансово-организационного механизма социально ориентированного инвестирования /

Н. Н. Демянчук // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 11(124). – С. 1243-1246. – DOI 10.34925/EIP.2020.124.11.247. – EDN EQLAZC.

5. Зеленина, О. С. Проблемы управления системой социальной защиты как формой социального инвестирования / О. С. Зеленина, А. М. Нелидкин // Социально-экономические аспекты развития современного общества : Сборник статей / Под редакцией Сергея Владимировича Демидова. Том Выпуск 2. – Рязань : Общество с ограниченной ответственностью "Рязанский Издательско-Полиграфический Дом "ПервопечатникЪ", 2013. – С. 47-50. – EDN TOXJGX.

6. Карпенко, Т. В. Кризисное состояние социальной сферы региона как предпосылка социального инвестирования / Т. В. Карпенко // Институциональное проектирование и его роль в повышении эффективности государственной экономической политики : Сборник научных материалов IV Международной интернет-конференции экономического факультета РГУ, Ростов-на-Дону, 20–21 апреля 2006 года / Общая редакция: О.С. Белокрылова. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет, 2006. – С. 242-244. – EDN FWGJXS.

7. Кулибанова, В. В. Социально ответственное инвестирование как одно из направлений корпоративной социальной ответственности / В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2014. – № 1(68). – С. 5-8. – EDN UCWCHB.

8. Хоняев, С. Н. Социальное инвестирование как форма реализации социальной ответственности корпораций / С. Н. Хоняев // Вестник Калмыцкого института социально-экономических и правовых исследований. – 2005. – № 1. – С. 29-32. – EDN XIGXDL.

9. Чхан, Е. ESG-коммуникации как инструмент КСО: экологическая ответственность строительных компаний / Е. Чхан, С. А. Автономова // Первый экономический журнал. – 2023. – № 6(336). – С. 95-105. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_6\_95. – EDN XGYUDL.

10. Эскерханова, Л. Т. формирование системы показателей оценки результатов социально-экономической деятельности субъекта рынка / Л. Т. Эскерханова // Первый экономический журнал. – 2023. – № 5(335). – С. 109-116. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_5\_109. – EDN DAMQJ.

11. Мальгинова, Ю. Н. Социально ориентированные некоммерческие организации как субъекты социально ориентированного инвестирования в Российской Федерации / Ю. Н. Мальгинова // Финансовые и правовые аспекты социально ориентированного инвестирования : Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 20–21 ноября 2018 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. – С. 100-104. – EDN BVRVKA.

12. Мансуров, Г. З. Правовой режим социально ориентированного инвестирования / Г. З. Мансуров // Финансовые и правовые аспекты социально ориентированного инвестирования : Материалы Международной научно-практической конференции / Ответственные за выпуск М.С. Марамыгин, В.П. Иваницкий, Н.А. Истомина : Уральский государственный экономический университет, 2017. – С. 46-50. – EDN XQVDEL.

13. Мехдизаде, А. Ф. Стратегии социально-ориентированного инвестирования в инновационных проектах: теоретические основы и практические рекомендации / А. Ф. Мехдизаде // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 1. – С. 135-139. – EDN PMVNAL.

14. Саврасова, Д. В. Социальное инвестирование как фактор устойчивого социально-экономического развития региона : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Саврасова Дарья Валерьевна, 2022. – 227 с. – EDN FSWDKF.

15. Харченко, И. П. Социальное инвестирование как фактор устойчивого социально-экономического развития региона / И. П. Харченко // Финансовая архитектура и перспективы развития глобальной финансовой системы: Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции, Симферополь, 15 ноября 2024 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, 2024. – С. 120-124. – EDN QHSKZH.

16. Сергеев, А. А. Исследование взаимосвязи социального инвестирования и качества экономического роста / А. А. Сергеев // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2011. – № 9. – С. 57-61. – EDN OPFWBH.

17. Абаев, Ч. Р. Задачи социального инвестирования в условиях инновационной трансформации социальных услуг / Ч. Р. Абаев // Вестник университета. – 2013. – № 7. – С. 187-194. – EDN RMSEDP.

18. Карпова, Г. А. Цифровые аддитивные технологии и их роль в социальном инвестировании в сфере услуг / Г. А. Карпова, О. В. Третьяков // Вопросы эффективного применения научного потенциала общества: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Воронеж, 18 марта 2024 года. – Стерлитамак: ООО "Агентство международных исследований", 2024. – С. 107-110. – EDN GCKRUC.

19. Карпова, Г. А. Проблемы и перспективы использования технологий больших данных в социальном инвестировании в сфере услуг / Г. А. Карпова, О. В. Третьяков // От идеи к воплощению – создание будущего через науку и практику: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Стерлитамак, 15 марта 2024 года. – Стерлитамак: ООО "Агентство международных исследований", 2024. – С. 57-61. – EDN DJUWWE.

20. Третьяков, О. В. Процессный подход и его роль в развитии социального инвестирования в сфере услуг / О. В. Третьяков // Актуальные проблемы развития сферы услуг: Сборник научных трудов. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 86-92. – EDN ZAVFNA.

21. Третьяков, О. В. Оценка ключевых направлений социального инвестирования в сфере услуг / О. В. Третьяков // Финансовый бизнес. – 2023. – № 12(246). – С. 250-252. – EDN WRGJYX.

22. Третьяков, О. В. Влияние цифровизации на систему социального инвестирования в сфере услуг / О. В. Третьяков // Ученые записки Международного банковского института. – 2024. – № 1(47). – С. 193-200. – EDN HZZOAE.

23. Шаркова, А. В. Конкурентоспособность социально-экономических систем и социальное инвестирование в условиях цифровой экономики / А. В. Шаркова // Новое в развитии предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции : материалы VII Международного научного конгресса, Москва, 23–24 мая 2019 года / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2019. – С. 402-409. – EDN LUFKTA.

УДК 338.2

## ОПТИМИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА РОБОТИЗИРОВАННОГО КОРОВНИКА

---

**Алексеева Наталья Анатольевна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры  
экономики и организации АПК,  
Удмуртский государственный аграрный университет  
**E-mail:** 497477@mail.ru

**Гайнутдинова Екатерина Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и права,  
Удмуртский государственный аграрный университет

**Некрасова Елена Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и права,  
Удмуртский государственный аграрный университет

**Кравченко Нина Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической кибернетики и  
информационных технологий,  
Удмуртский государственный аграрный университет

Рассмотрены актуальность и необходимость интенсификации сельскохозяйственного производства на цифровой основе управления производственными процессами в животноводстве. Обобщены основные результаты внедрения цифровых технологий в молочном скотоводстве, связанные с экономией прямых трудовых затрат, себестоимости продукции, оптимизацией численности работников. Выдвинута гипотеза о необходимости отбора сельхозтоваропроизводителей для предоставления государственной поддержки в зависимости от вида строительства объектов, размера молочных ферм, т.к. от этих параметров зависит эффективность инноваций. Рассчитаны сценарии окупаемости затрат в строительство роботизированного коровника. Сделан вывод о рекомендуемых параметрах инвестирования в строительство роботизированных коровников.

**Ключевые слова:** роботизированный коровник, цифровые технологии, сельское хозяйство, молочная ферма.

## OPTIMIZATION ASPECTS OF ROBOTIC BARN CONSTRUCTION EFFICIENCY ASSESSMENT

---

**Alekseeva Natalya Anatolyevna**

Doctor of Economics, Professor of the Department  
economy and organization of the agro-industrial complex,  
Udmurt State Agrarian University  
**E-mail:** 497477@mail.ru

**Gainutdinova Ekaterina Alexandrovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of the Department of Management and Law,  
Udmurt State Agrarian University

**Nekrasova Elena Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management  
and Law of Udmurt State Agrarian University

**Kravchenko Nina Aleksandrovna**

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economic Cybernetics and Information Technology,  
Udmurt State Agrarian University*

*The relevance and necessity of intensification of agricultural production on the digital basis of management of production processes in animal husbandry are considered. The main results of introducing digital technologies in dairy cattle breeding related to saving direct labor costs, production costs, and optimization of the number of employees are summarized. A hypothesis has been put forward about the need to select agricultural producers to provide state support depending on the type of construction of facilities, the size of dairy farms, since the effectiveness of innovation depends on these parameters. Scenarios for the payback of costs for the construction of a robotic barn have been calculated. It was concluded on the recommended parameters for investing in the construction of robotic cowsheds.*

**Keywords:** *robotic cowshed, digital technology, agriculture, dairy farm.*

Сельское хозяйство в России делает заметные успехи в области растениеводства и животноводства, удалось существенно приблизиться к выполнению показателей Доктрины продовольственной безопасности. Дальнейшее развитие отрасли должно быть связано с модернизацией материально-технической базы сельхозпроизводителей, снижением потерь, повышением производительности труда, энергоэффективности, ресурсосбережением на основе внедрения цифровых технологий управления основными производственными процессами и затратами [1, 5, 13]. Как отметили Титов Н.Л., Низамутдинов М.М., Якушкин Н.М., Яхин С.М., это направление считается основным в государственной политике по реализации Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации. На цифровизацию сельского хозяйства в рамках ведомственного проекта «Цифровое сельское хозяйство» планируется привлечь 3,3 млрд. руб. как в виде грантов и инвестиций из государственного бюджета, так и в виде частных инвестиций [12].

По оценке Маринченко Т. Е., увеличение численности населения Земли диктует необходимость производства пищи на 60% больше, чем в настоящее время [9]. И. Г. Ушачев с соавторами [21, с.7], Батов Г. Х. [2] и другие ученые [16, 19] отметили, что интенсификация развития отрасли может быть только на инновационной основе, с использованием цифровых технологий.

По оценке Буклагина Д. С., России находится на ранних этапах использования цифровых технологий, хотя условия для формирования цифровой платформы «Цифровое сельское хозяйство» уже созданы [4]. Россия по уровню цифровизации в сельском хозяйстве занимает 15-е место в мире [17].

Удмуртская Республика как регион с развитым молочным животноводством занимает значимую долю в сельскохозяйственном секторе, обеспечивая 5-8% валового производства в регионе. Но в процессах внедрения роботизированных комплексов доения коров Мосолова Н.И., Мосолова Д. А., Сложенкина А. А., Брехова С. А. оценили Удмуртскую Республику как запаздывающий регион [18]. По состоянию на 1 января 2025 г. в Удмуртии построено 20 роботизированных молочных комплексов [7]. Всего, по оценке Морозова Н. М., Кирсанова В. В., в России эксплуатируются около 1000 роботизированных коровников иностранного производства [10].

Тихомиров И. А., Скоркин В.К. считают, что технологическая модернизация и техническое переоснащение молочных ферм, комплексов, освоение наукоемких инновационных технологий, связанных с механизацией, автоматизацией производственных процессов, позволят не только увеличить объемы производства высококачественного молока, но и создадут условия для повышения производительности труда и решения проблемы дефицита кадров [20, с. 32].

Роботизация молочно-товарных – это принципиально новый подход к животноводческой ферме в сравнении с традиционными доильными залами и молокопроводами, высокотехнологичное решение с самыми современными инновациями. Помимо сбора молока роботы могут проверять его количество и качество, выявлять любые отклонения, которые могут привести к пересортице молока или выбраковке животного. Данные по всем аспектам каждого доения для каждого животного собираются роботом и передаются в единую информационную базу молочно-товарной фермы. Анализ этих данных позволяет принимать оперативные решения по выявляемым отклонениям и их причинам [3].

По мнению Гезиханова Р. А., именно строительный подкомплекс АПК определяет индустриализацию и интенсификацию сельскохозяйственного производства. Условия становления рынка строительной продукции на селе выдвигают необходимость

совершенствования организационно-экономического механизма взаимодействия участников агропромышленного строительства в обеспечении ввода в действие объектов сельского хозяйства в нормативные сроки и улучшенного качества, снижения их стоимости [6].

Сами по себе цифровые технологии ожидаемого коммерческого эффекта в сельскохозяйственном производстве могут и не создать, важна уместность их применения в организациях АПК. В данной статье рассматриваются вопросы эффективности применения цифровых технологий в молочном скотоводстве в зависимости от размера хозяйств. Размер хозяйств влияет на специализацию производства, структуру и окупаемость затрат.

Обобщив опыт по технологической модернизации коровников, Морозов Н. М., Кирсанов В. В. заключили, что наиболее эффективной стратегией увеличения производства молока в России является технологическая модернизация действующих объектов и развитие молочных ферм мощностью до 400 коров. Стоимость скотоместа при строительстве новых помещений на территории существующих ферм с учетом покупки нетелей в 2-2,5 раза ниже по сравнению со строительством ферм на новом месте, а сроки реализации проекта – не более 1,5 лет [10].

Расчеты Батова Г. Х. показали, что трудоемкость производства молока при роботизированном доении на 48,7% ниже, чем на обычной ферме, а производительность труда в расчете на одного работника на роботизированной ферме выше на 95,3%, чем на ферме с доением в молокопровод [2].

Известно также, что внедрение роботизированных комплексов влечет за собой экономию на трудовых затратах. Но при этом возрастают затраты на содержание основных средств [2].

Рассмотрим технико-технологические особенности строительства роботизированного коровника на 130 голов, размером 18 м x 78 м, с молочным блоком, беспривязным содержанием скота. Плановый срок строительства составляет 4 месяца.

Сметная стоимость строительства коровника в текущих ценах 2024 г. – 45 507 129,24 руб. (без стоимости оборудования), со стоимостью оборудования – 63 685 тыс. руб. Фонд заработной платы работников, занятых на строительстве роботизированного коровника, составит 2 400 000 руб. Согласно приказу Минстроя РФ от 11 декабря 2020 г. № 774/пр, сметная прибыль на строительные металлические конструкции составит 62% от фонда заработной платы или 1 488 000 руб. [14]. Согласно приказу Минстроя РФ от 21 декабря 2020 г. № 812/пр, накладные расходы на строительные металлические конструкции составят 93% от фонда заработной платы или 2 232 000 руб. [15].

Стоимость строительства роботизированного коровника с оборудованием и оплатой труда составит 111 592 тыс. руб.

Итого стоимость строительства объекта составит без НДС: 111 592 тыс. руб. + 2 232 тыс. руб. + 1 488 тыс. руб. = 115 312 тыс. руб. (табл. 6), с учетом НДС – 138 374 тыс. руб.

Оценим строительство нового роботизированного коровника на 130 голов. В среднем по Удмуртской Республике проведена выборка хозяйств с численностью поголовья крупного рогатого скота 130-170 голов. Основные технико-экономические показатели этих хозяйств взяты за основу расчета денежных потоков искомого инвестиционного проекта. Ставка дисконтирования принята по годам реализации проекта: 1 год – 15% годовых, 2 и последующие годы – со снижением на 2% годовых до того года, пока ставка дисконтирования не достигнет целевого уровня 4-5% годовых. Расчетный период реализации проекта – 8 лет.

Проект нового строительства роботизированного коровника предполагает государственные субсидии в размере 30% от суммы понесенных затрат хозяйством на капитальные вложения. Последние изменения в порядок получения финансирования внесены постановлением от 22 мая 2024 года №630. Размер компенсации зависит от назначения объекта и объема работ. Например, за постройку молочной фермы компенсируют до 30% затрат, за ее модернизацию – до 50% [8, 11].

При таких экономических условиях хозяйствования строительство коровника окупится за 8 лет и 2 месяца, что не является приемлемым сроком ни для решения проблем хозяйств, ни для достижения целей национальной продовольственной безопасности. Чистый дисконтированный доход составит 161,721 млн. руб. Индекс доходности 0,97.

Считаем необходимым провести анализ чувствительности инвестиционного проекта по строительству роботизированного коровника в зависимости от трех факторов: замены процессов нового строительства на процессы модернизации действующего коровника; изменения величины компенсации понесенных затрат за счет государственных субсидий; размера фермы, по двум сценариям.

В зависимости от комбинации факторов возможны два сценария реализации инвестиционного проекта:

- сценарий 1: заменим проект нового строительства коровника на 130 голов на проект модернизации действующей фермы на 130 голов путем оптимизации капитальных затрат на 40%

за счет экономии затрат на реконструкции фундамента, каркаса, стен, кровли. При этом объем государственных субсидий достигнет 50% от суммы понесенных капитальных затрат;

- сценарий 2: в качестве гипотетического объекта финансирования возьмем хозяйства с численностью поголовья крупного рогатого скота около 500 голов, что по меркам сельского хозяйства Удмуртской Республики является средним хозяйством, и реализуем проект модернизации фермы. Примем структуру денежных потоков данных хозяйств за основу при расчете показателей инвестиционного проекта. При этом объем государственных субсидий достигнет 50% от суммы понесенных капитальных затрат.

По сценарию 1 при объеме инвестиций в 116,531 млн. руб. чистый дисконтированный доход составит в 8-м году реализации проекта 200,3 млн. руб., индекс доходности составит 1,04, срок окупаемости проекта наступит через 7 лет и 3 месяца, что меньше срока окупаемости в базовом варианте на 9 месяцев. Не смотря на улучшение показателей эффективности проекта, полученные показатели не являются удовлетворительными.

По сценарию 2 при объеме инвестиций в 116,531 млн. руб. чистый дисконтированный доход составит в 6-м году реализации проекта 580,74 млн. руб., индекс доходности составит 1,11, срок окупаемости проекта наступит через 2 года 2 месяца. Данные показатели являются удовлетворительными и с точки зрения достижения эффективности в хозяйствах региона, и с позиций достижения целей национальной продовольственной безопасности.

Без субсидирования понесенных затрат строительство нового роботизированного коровника на средней ферме с численностью поголовья крупного рогатого скота около 500 голов срок окупаемости инвестиционного проекта удлинится еще на 2 года и 5 месяцев, в целом составит 4 года 7 месяцев.

Если хозяйство кроме субсидий на компенсацию части понесенных затрат на модернизацию молочной фермы воспользуется и другими субсидиями на приоритетное развитие молочного скотоводства, то срок окупаемости затрат на строительство роботизированного коровника может снизиться до 1,5 лет.

Таким образом, чтобы строительство современного роботизированного коровника было инвестиционно привлекательным для строительной организации и имело приемлемые сроки окупаемости для сельскохозяйственной организации, строительство должно быть организовано на средней ферме с числом поголовья крупного рогатого скота не менее 500 голов или крупной ферме в форме модернизации действующей фермы, с объемом государственных субсидий в 50% от суммы понесенных затрат. Дополнительными социальными эффектами проекта являются: снижение нагрузки скота на одного работника фермы, улучшение условий труда, повышение инвестиционной привлекательности сельских территорий и привлекательности сельского образа жизни.

Научная новизна исследования состоит в выявлении критериев отбора параметров инвестиционного проекта, нахождении наиболее выгодной их комбинации, моделировании денежных потоков на основе среднестатистического хозяйства определенного размера, формулировании содержания вероятных сценариев строительства и апробации данных решений в расчете экономической эффективности инвестиционного проекта по строительству роботизированного коровника.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности улучшения отбора сельскохозяйственных предприятий для оказания государственной поддержки при строительстве роботизированных коровников.

### **Список использованных источников и литературы**

1. Алексеева, Н. А. Методические подходы к оценке эффективности цифровизации экономики в регионах / Н. А. Алексеева // Российское государство и общество: особенности современного состояния: материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 07 февраля 2025 года. – Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания «Новое время», 2025. – С. 196-199.
2. Батов, Г. Х. Эффективность использования робототехнических систем в молочном подкомплексе региона / Г. Х. Батов, А. А. Эфендиева, Т. М. Шогенов // АПК: экономика, управление. – 2022. – № 8. – С. 79-85. – DOI 10.33305/228-79.
3. Беляшкина, К. Р. Автоматизация и роботизация молочно-товарных ферм / К. Р. Беляшкина // Наука без границ. – 2020. – № 1(41). – С. 77-81.
4. Буклагин Д.С. Цифровые технологии и системы управления в животноводстве // Техника и технологии в животноводстве. 2020. № 4(40). С. 105-112.
5. Векторы социально-экономического развития России: современные вызовы и возможности: монография / С. Л. Данильченко, В. С. Шемет, А. В. Минаков [и др.]. – Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда», 2025. – 172 с. – DOI 10.31483/a-10685.

6. Гезиханов, Р. А. Контрактный менеджмент в сельском строительстве: методологический анализ / Р. А. Гезиханов // АПК: экономика, управление. – 2021. – № 3. – С. 20-35. – DOI 10.33305/213-20.

7. Двадцатую молочную ферму в Удмуртии оснастили роботизированным оборудованием. – URL: <https://ukam-gazeta.ru/rubrics/selskoe-khozyaystvo/589473-dvadtsatuyu-molochnuyu-fermu-v-udmurtii-osnastili-robotizirovannym-oborudovaniem-/?ysclid=m9qrl3wbrw427400314> (дата обращения 17.05.2025 г.).

8. Как получить субсидию на сельское хозяйство в 2024 году. – URL: <https://www.business.ru/article/3969-subsidiyu-na-selskoe-hozyaystvo?ysclid=m8oaywyjl7608520270> (дата обращения 20.05.2025 г.).

9. Маринченко, Т. Е. Перспективные разработки в области молочного скотоводства / Т. Е. Маринченко // Техника и технологии в животноводстве. 2020. № 2(38). С. 124-129.

10. Морозов, Н. М. Эффективность применения различных способов механизации и автоматизации доения коров / Н. М. Морозов, В. В. Кирсанов // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – № 2. – С. 11-18. – DOI 10.32651/232-11.

11. Некрасова, Е. В. Перспективные направления развития систем государственного управления устойчивым развитием АПК на региональном уровне в условиях социально-экономических вызовов / Е. В. Некрасова // Современные методы и технологии цифровизации, экономической безопасности и оптимизации учета, контроля и управления деятельностью хозяйствующих субъектов и публичных образований: материалы Международной научно-практической конференции, Ижевск, 24 октября 2024 года. – Ижевск: ООО «Издательство «Шелест», 2025. – С. 295-300.

12. Повышение эффективности мясного скотоводства за счет развития материально-технической базы отрасли / Н. Л. Титов, М. М. Низамутдинов, Н. М. Якушкин, С. М. Яхин // Техника и оборудование для села. – 2020. – № 4(274). – С. 44-48. – DOI 10.33267/2072-9642-2020-4-44-48.

13. Повышение эффективности управления материальными ресурсами предприятий АПК посредством информационных технологий / Е. В. Тимошкина, М. В. Миронова, Н. А. Кравченко [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 3(176). – С. 893-899. – DOI 10.34925/EIP.2025.176.3.157.

14. Приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ от 11 декабря 2020 г. № 774/пр «Об утверждении Методики по разработке и применению нормативов сметной прибыли при определении сметной стоимости строительства, реконструкции, капитального ремонта, сноса объектов капитального строительства». – URL: <https://base.garant.ru/400320624/?ysclid=m9to6tsov5940083399> (дата обращения 20.03.2025 г.).

15. Приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ от 21 декабря 2020 г. № 812/пр «Об утверждении Методики по разработке и применению нормативов накладных расходов при определении сметной стоимости строительства, реконструкции, капитального ремонта, сноса объектов капитального строительства». – URL: <https://base.garant.ru/400499913/?ysclid=m9to1keo6t504359868> (дата обращения 20.03.2025 г.).

16. Проблемы и тенденции развития экономики молочного скотоводства на муниципальном уровне / Д. В. Кондратьев, А. К. Осипов, Е. А. Гайнутдинова, Е. В. Захарова // Региональная экономика: теория и практика. – 2023. – Т. 21, № 6(513). – С. 1070-1104. – DOI 10.24891/te.21.6.1070.

17. Россия вошла в топ-15 стран по развитию технологий в с. х. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/4979176> (дата обращения 16.05.2025 г.).

18. Современные проблемы и актуальные подходы в молочном животноводстве / Н. И. Мосолова, Д. А. Мосолова, А. А. Сложенкина, С. А. Брехова // Аграрно-пищевые инновации. – 2022. – № 3(19). – С. 9-21. – DOI 10.31208/2618-7353-2022-19-9-21.

19. Теоретические и прикладные основы развития сельского хозяйства, перерабатывающей промышленности, лесного хозяйства и кадастра недвижимости в регионе / Н. А. Алексеева, И. М. Гоголев, И. А. Мухина [и др.]. – Ижевск: ФГБОУ ВО «Удмуртский ГАУ», Шелест, 2024. – 174 с. – ISBN 978-5-907677-57-9.

20. Тихомиров И. А. Технологические особенности использования доильных роботов в молочном скотоводстве / И.А. Тихомиров, В.К. Скоркин // Техника и технологии в животноводстве. – 2020. – №1(37). – С. 32-37.

21. Ушачев И. Г. Импортозамещение и обеспечение продовольственной безопасности России / И. Г. Ушачев, В. В. Маслова, В. С. Чекалин // Овощи России. – 2019. – №2. – С. 3-8. – doi.org/10.18619/2072-9146-2019-2-3-8.

УДК 338

## **ВАХТОВЫЙ МЕТОД РАБОТЫ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ: БАЛАНС ВЫГОД И РИСКОВ**

---

**Бияк Людмила Леонидовна**

К.э.н., доцент,  
Тихоокеанский государственный университет,  
г. Хабаровск, Россия  
**E-mail:** lbiyak2010@mail.ru

**Данилова Яна Юрьевна**

Магистрант,  
Тихоокеанский государственный университет,  
г. Хабаровск, Россия

В статье рассматривается роль и значение вахтового метода работы в современной экономике России, особенно в контексте трудовой деятельности в отдаленных и труднодоступных территориях страны, таких как Дальний Восток, где демографические вызовы (старение населения и снижение миграционной привлекательности региона) делают такой формат занятости ключевым инструментом обеспечения кадрами. На основе данных российского интернет-рекрутмента hh.ru за первый квартал 2025 года анализируются региональное распределение вахтовых вакансий, уровень заработной платы (дифференцированно по видам трудовой деятельности) и готовность соискателей именно к такому формату занятости.

Особое внимание уделено актуальным аспектам нормативно-правового регулирования работы вахтовым методом, включая требования к обустройству и организации жизни в вахтовых поселках, закрепленные в статье 297 Трудового кодекса РФ. Прикладной компонент исследования представлен сравнительным анализом двух типов вахтовых поселков – а) соответствующих установленным критериям в части обеспечения инфраструктурой и создания необходимых условий труда, быта, безопасности жизни и досуга, а также б) не удовлетворяющих указанным требованиям.

Исследование демонстрирует экономические преимущества вахтового метода для работодателей (снижение издержек, гибкость подхода к управлению трудовыми ресурсами) и для работников (повышенный доход), а также выявляет сопутствующие проблемы – высокую текучесть кадров, социально-психологические риски и гендерный дисбаланс.

В финальной части работы сформулирован перечень мер, направленных на оптимизацию вахтовой занятости, а именно – активизацию инвестиций в инфраструктуру вахтовых поселков, усиление государственного контроля за соблюдением требований к подобному формату трудовой деятельности и более широкое внедрение в сферу вахтовой работы информационных технологий. Подчеркивается необходимость сбалансированного подхода, сочетающего в себе стремление к экономической эффективности с социальной ответственностью работодателя.

**Ключевые слова:** система расселения населения; вахтовый метод труда; трудовые отношения; удаленная занятость; вахтовый поселок.

## **ROTATIONAL WORK IN THE MODERN ECONOMY: BALANCING BENEFITS AND RISKS**

---

**Biyak Lyudmila Leonidovna**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Pacific State University, Khabarovsk, Russia  
**E-mail:** lbiyak2010@mail.ru

**Danilova Yana Yurievna**

Master's student,  
Pacific State University,  
Khabarovsk, Russia

*The article examines the role of shift work in Russia's modern economy, particularly in remote and hard-to-reach regions such as the Far East, where demographic challenges (aging population and declining migration appeal) make this labor format a key tool for workforce provision. Based on hh.ru data for Q1 2025, the study analyzes the regional distribution of shift work vacancies, wage levels, and job seekers' willingness to engage in this employment format.*

*Special attention is paid to the legislative aspects of shift work, including requirements for organizing rotational camps as stipulated in Article 297 of the Russian Labor Code. A comparative analysis is conducted of two polar types of camps – model settlements and depressed ones – evaluating infrastructure, living conditions, safety, and leisure facilities.*

*The research demonstrates the economic benefits of shift work for employers (cost reduction, flexible workforce management) and employees (higher income), while also identifying associated problems: high staff turnover, socio-psychological risks, and gender imbalance.*

*The conclusion proposes measures to optimize rotational employment, including infrastructure investments, enhanced government oversight, and implementation of modern technologies. The need for a balanced approach combining economic efficiency with social responsibility is emphasized.*

**Keywords:** *system of settlement of the population; shift work; rotational camps; labor resources; remote regions; working conditions; socio-economic aspects.*

В современной экономике вахтовый метод работы продолжает оставаться востребованной формой организации труда, особенно в тех отраслях, где производственная деятельность осуществляется в отдаленных и труднодоступных регионах. Законодательной основой для применения данного формата трудовой деятельности в России является статья 297 Трудового кодекса Российской Федерации, которая определяет вахтовый метод как особый режим работы, предполагающий выполнение трудовых обязанностей вне места постоянного проживания работников с обязательным предоставлением межвахтового отдыха [1].

Ежегодно более 4 млн россиян задействуются в работе вахтовым методом – в нефтегазовой отрасли, при выполнении строительно-монтажных работ, в транспортной сфере и даже в индустрии информационных технологий [2]. Такой формат, в целом, весьма востребован в отечественном народно-хозяйственном комплексе, о чем свидетельствует статистика – в частности, численность работающих вахтовым методом и динамика роста количества вахтовиков, а также постоянно расширяющийся перечень профессий, доступных для вахтовой занятости. Очевидно, что этот метод организации труда имеет объективные предпосылки в отношении дальнейшего роста его популярности у работодателей; кроме того, он предоставляет определенные преимущества участникам трудовых отношений. Вместе с тем использование этого типа организации трудового процесса чревато негативными последствиями в долгосрочной перспективе, что вполне объяснимо. Безусловно, приведенные выше рассуждения определяют не только научный интерес, но и практическую значимость исследований различных аспектов применения вахтового способа организации трудовой деятельности.

За долгое время существования и, соответственно, изучения специфики вахтового метода занятости в нашей стране накоплен обширный эмпирический и научно-методический материал. Если не углубляться в историю отходнического промысла, распространенного в России имперского периода, а сосредоточиться на советском и постсоветском этапах государственного строительства, то и в этом случае перечень научных исследований, связанных с исследованием вахтового метода организации производства и труда, окажется достаточно представительным. На наш взгляд, в массиве теоретических подходов к данной предметной области можно выделить ряд направлений:

- правовые, посвященные законодательному регулированию процессов функционирования вахтовых поселков [2; 9];
- расселенческие, направленные на рассмотрение особой системы расселения при решении вопросов создания вахтовых поселений;
- региональные, отражающие роль и специфику вахтового метода в освоении ресурсов региона;
- производственные (как правило, отраслевые), рассматривающие комплекс актуальных для той или иной отрасли задач [8];
- трудовые, оценивающие вахтовую занятость с позиции формирования трудовых контингентов [3; 5; 6].

При всей, на первый взгляд, условности такого дифференцированного подхода и возможном наложении различных аспектов проблемного поля друг на друга, очевидны сфокусированность каждого из аспектов на вопросах, представляющих собой вполне конкретные предмет и задачи для научных изысканий в рамках рассматриваемого дискурса.

Нам, однако, представляется не менее важным изучение проблем использования вахтового метода более широко, всесторонне, чтобы проанализировать разные группы интересов.

Теоретико-методологическая база исследования в основном опирается на изучение научной и методической литературы, а также на рассмотрение конкретных моделей и способов организации вахтовой работы. Благодаря внушительному массиву научной литературы, публикаций в специализированной периодике и материалов, связанных с прикладными аспектами использования вахтового метода, включая отраслевые отчеты, нормативные правовые акты, статистические обзоры и пр. документы, можно составить общее впечатление о векторе развития и характере процессов, происходящих в данной предметной области.

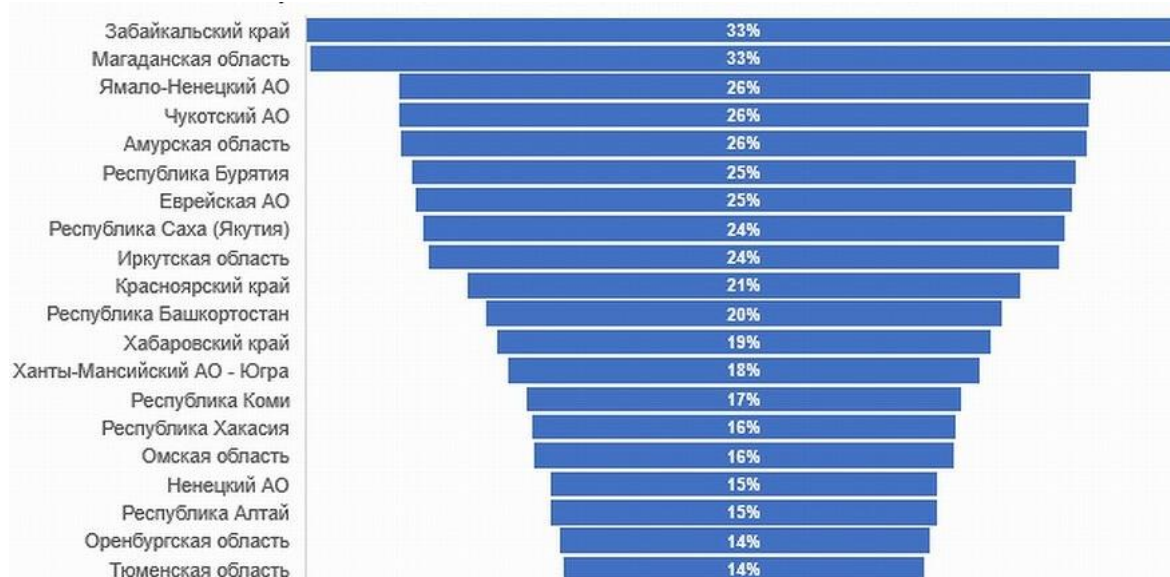
Для отбора типичных примеров и углубленного анализа как успешных, так и неудачных организационно-управленческих решений в этой сфере нами был использован метод кейс-анализа конкретных проектов в части реализации вахтового способа труда. На основе изучения собранных нами и систематизированных сведений о реализованных проектах был обобщен опыт вахтовой модели занятости и сформирован эмпирический фундамент, обеспечивший научность и достоверность полученных в ходе нашего исследования результатов.

Роль и значение вахтовых поселений в плане обеспечения устойчивого развития российских регионов следует признать неоднозначной. С одной стороны, классическая «вахта» применяется, как правило, в районах отдаленных, малозаселенных или фактически безлюдных из-за неблагоприятного климата, а также из-за отсутствия коммунальной инфраструктуры, поэтому появление в таких местах вахтового поселка – уже благо и вклад в урбанизацию территории – во всяком случае, создание некоего «каркаса для расселения». Но, поскольку этот каркас создается вне комплексных планов регионального развития, то его формирование представляется в некотором смысле фактором риска для устойчивости развития региона.

«Вахтовые поселки... не должны превратиться в систему модернизированных спецпоселений с необратимыми последствиями для экосистемы Арктики», – отмечает О. Подшувайт, и это очевидно относится не только к Арктическому региону [10]. Соответственно, в интересах крупных территориально-административных образований – субъектов Федерации и государства в целом – нужно, чтобы такому расселению предшествовала разработка договоров, согласовывающих цели, задачи и интересы отраслей-работодателей, а также местных органов власти. В противном случае в погоне за экономической эффективностью будут проигнорированы интересы социального развития и экологической безопасности региона, и вахтовый метод не станет фактором ускоренного развития отдаленных территорий страны.

Как указывалось выше, в современной экономике вахтовый метод работы остается востребованной формой организации труда, особенно в тех отраслях, в которых производственная деятельность осуществляется в отдаленных и труднодоступных регионах. Дальний Восток сталкивается с двойным демографическим вызовом: старением населения и снижением миграционной привлекательности региона. В условиях, когда традиционные трудовые ресурсы сокращаются, а экспортно ориентированные отрасли продолжают развиваться, вахтовый метод становится ключевым инструментом обеспечения кадрами [1].

По данным компании рекрутингового онлайн-ресурса hh.ru, в первом квартале 2025 года вахтовые вакансии составили 6% от общего числа предложений на российском рынке труда. Наибольшая доля таких вакансий зафиксирована в дальневосточных регионах: Забайкальском крае и Магаданской области (по 33%), Ямало-Ненецком АО, Чукотском АО и Амурской области (по 26%). Среди других регионов с высокой долей вахтовой занятости – Бурятия и Еврейская АО (25%), Якутия и Иркутская область (24%), Красноярский край (21%). Наименьшая доля вахтовых вакансий отмечена в Санкт-Петербурге, Москве, Московской области и ряде южных субъектов РФ (по 2%).



Источник: составлено авторами по данным hh.ru

**Рисунок 1 -Топ-20 регионов России по доле вахтовых вакансий, первый квартал 2025 года**

Анализ данных онлайн-ресурса hh.ru за тот же период, характеризующих активность российских соискателей, показывает их низкую готовность к рассмотрению формата вахтовой работы: лишь 3% активно искавших работу в первом квартале 2025 года изучали такие предложения. В регионах с традиционно высокой долей вахтовой занятости этот показатель несколько выше, но не превышает 10–11%.

Наибольший интерес зафиксирован в Республике Башкортостан (11%), Ямало-Ненецком АО и Забайкальском крае (по 10%), а также в Астраханской, Сахалинской, Оренбургской, Магаданской областях и ХМАО (по 8%). Минимальная готовность к вахтовой работе отмечена в Московской области (1%) [3].

Согласно ч. 3 статьи 257 Трудового кодекса Российской Федерации, работники, занятые на вахтовых работах, проживают в специально организованных вахтовых поселках. Эти поселки представляют собой комплексы зданий и сооружений, предназначенных для обеспечения бытовых условий и отдыха сотрудников между сменами. Альтернативой является размещение работников в приспособленных общежитиях или иных жилых помещениях, предоставляемых и оплачиваемых работодателем.

Данная норма была уточнена Федеральным законом от 30.06.2006 № 90-ФЗ, который дополнил её положением о возможности проживания работников в арендованных жилых помещениях. Это изменение позволило учесть ситуации, когда работодатель не строит вахтовые поселки самостоятельно, а использует жилье, принадлежащее третьим лицам, на основании гражданско-правовых договоров (аренды и др.). Важно отметить, что расходы на проживание в таких случаях несет работодатель, а не работник.

Основное назначение вахтовых поселков (независимо от их названия – «полевые городки», «базы» и т. п.) – создание условий для жизнедеятельности и отдыха сотрудников в период вахтовой деятельности [8]. Вахтовые поселки в России существенно различаются по уровню организации быта, инфраструктуры и комфорта. Есть примеры хорошо оборудованных комплексов, созданных крупными корпорациями для привлечения квалифицированных кадров, но известны и депрессивные населенные пункты такого типа – полузаброшенные поселения с минимальными удобствами, где условия труда и жизни оставляют желать лучшего.

Таблица 1

**Сравнительный анализ типов вахтовых поселков**

<b>Критерии</b>	<b>Образцово-показательные вахтовые поселки</b>	<b>Депрессивные вахтовые поселки</b>
<b>Инфраструктура</b>	Современные модульные или капитальные здания, разделенные на жилые, рабочие и рекреационные зоны	Ветхие или временные постройки («бытовки», «бараки»), часто с протекающими крышами, плохой теплоизоляцией и вентиляцией
<b>Бытовые условия</b>	Комнаты на 1–2 человека, санузлы, душевые, прачечные, регулярная уборка	Переполненные комнаты (4–6 человек), общие санузлы, размещенные вне жилых строений, отсутствие или перебои с горячим водоснабжением
<b>Питание</b>	Столовые, предлагающие разнообразное меню, иногда – дополнительные кафе или магазины	Однообразное меню, составленное из ограниченного набора продуктов низкого качества, отсутствие альтернативного питания
<b>Досуг</b>	Спортивные залы, кинозалы, бильярдные комнаты, доступ к wi-fi, иногда – выездные культурные мероприятия	Практически отсутствует досуговая инфраструктура. Из организованных форм отдыха – пребывание в курительной комнате или в столовой
<b>Безопасность</b>	Имеется действующая служба охраны, медпункт, проводится текущий контроль соблюдения норм пожарной безопасности и санитарно-гигиенических требований	Частые нарушения норм медицинского обслуживания и санитарного обеспечения (например, отсутствие аптек, плохая вентиляция)

*Источник: составлено авторами по данным из открытых источников*

Для работодателей инвестиции в современную инфраструктуру вахтовых поселков представляют собой стратегически важное направление развития. Опыт крупнейших российских нефтегазовых компаний (Газпром, НОВАТЭК) свидетельствует о том, что капиталовложения в комфортное жилье и качественное питание для своих сотрудников, а также развитую социальную инфраструктуру вахтовых поселков обеспечивают: сокращение текучести кадров, рост производительности труда на 25–35%, снижение количества производственных травм, повышение лояльности персонала к компании-работодателю. Причем особую эффективность демонстрируют модульные решения с возможностью дальнейшей поэтапной модернизации, позволяющие оптимизировать затраты на содержание инфраструктуры при сохранении высоких стандартов условий труда.

Госрегулятору в этой связи, по нашему мнению, необходимо усилить контроль за соблюдением трудовых норм в отдаленных поселениях вахтовиков, сосредоточив внимание на нескольких аспектах:

- на регулярных проверках состояния жилого фонда, качества медицинского обслуживания и санитарно-гигиенических условий проживания;
- на внедрении цифровых систем мониторинга качества жизни (обязательность наличия цифровых каналов обратной связи – жалобных книг и мониторинга условий проживания – датчиков контроля микроклимата, систем удаленного видеоконтроля);
- на разработке дифференцированных стандартов для разных типов вахтовых поселков.

Как показывает практика, сбалансированный подход всех заинтересованных сторон к решению коммунальных и организационно-технических проблем позволяет трансформировать вахтовые поселки из поселений временного пребывания в эффективные производственно-жилые комплексы, отличающиеся как экономической целесообразностью своего существования, так и высоким уровнем социально-бытового комфорта.

Для работодателей вахтовый метод открывает широкие перспективы в отношении оптимизации производственных процессов и снижения издержек.

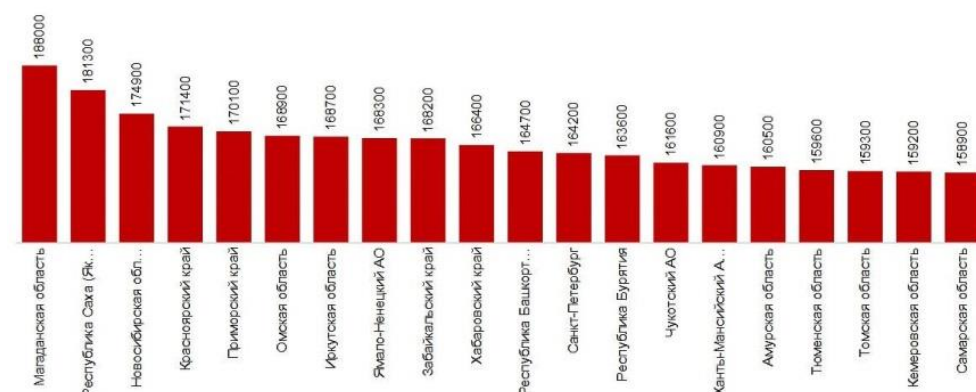
Поскольку работа осуществляется вахтовым способом, компании получают заметную экономию на создании постоянно действующей инфраструктуры в районах с ограниченным доступом к большинству ресурсов: так, вместо строительства полноценных жилых комплексов и социальных объектов организации ограничиваются возведением модульных городков, что значительно сокращает капитальные вложения. Кроме того, данный подход позволяет предприятиям более гибко управлять трудовыми ресурсами, оперативно привлекая квалифицированных специалистов для реализации конкретных проектов и избегая необходимости содержания избыточного штата в периоды снижения производственной активности.

В условиях, когда многие месторождения полезных ископаемых или строящиеся объекты расположены в районах с суровым климатом и слаборазвитой транспортной и коммунальной инфраструктурой, вахтовый метод становится практически единственным экономически оправданным и эффективным решением.

Однако, наряду с очевидными преимуществами, работодатели сталкиваются и с рядом существенных трудностей – высокая текучесть кадров, характерная для вахтовой работы, вынуждает компании постоянно инвестировать средства в поиск и обучение нового персонала. Нередко возникают проблемы с обеспечением должного уровня безопасности и комфорта на рабочих местах, что может привести не только к снижению производительности, но и к серьезным репутационным рискам. Особого внимания требует также соблюдение трудового законодательства, поскольку нарушения в части соблюдения нормативов рабочего времени или регламентированных законом условий проживания сотрудников могут повлечь за собой значительные штрафные санкции.

Работникам вахтовый метод, безусловно, предоставляет дополнительные возможности для получения более высокого уровня дохода по сравнению с традиционными формами занятости. Заработная плата вахтовика, как правило, существенно превышает средний уровень оплаты труда в стране, а дополнительные надбавки – за работу в сложных климатических условиях или за вредные производственные факторы – делают такую форму труда ещё более привлекательной.

Анализ данных за первый квартал 2025 года выявил значительное превышение медианной зарплаты в вахтовых вакансиях (154,5 тыс. руб.) над среднерыночным уровнем (74 тыс. руб.) – практически двукратный разрыв. Такая существенная разница может служить экономическим стимулом для потенциальных соискателей, компенсирующим неудобства вахтового формата работы [3; 5].



Источник: составлено авторами по данным [3, 5]

**Рисунок 2 – Топ-20 регионов России в наиболее высокими предлагаемыми зарплатами на замещение вакансий, связанных с вахтовым методом работы (по данным за первый квартал 2025 года)**

Высокий доход – важный, но не единственный аргумент в пользу выбора соискателями вахтового формата работы. Ещё одно преимущество – бытовой комфорт. На территории вахтовых городков, возведенных ответственными работодателями, организовано трехразовое питание, регулярно проводится санитарная обработка, а значит, работнику не нужно беспокоиться об организации своего быта.

Многие опытные вахтовики признаются, что со временем привыкают не столько к рабочему графику, сколько к особому образу жизни. Они говорят о «вахтовой романтике» – новых знакомствах с людьми схожего с ними мировоззрения, смене локаций и проектов. Разные регионы, компании и задачи позволяют выбирать работнику то, что ближе ему по духу, интересам.

Однако у такого формата есть и очевидные недостатки. Например, работник не может повлиять на условия проживания или заранее узнать о составе коллектива, в котором ему предстоит работать. Для некоторых это является существенным негативным фактором [4]. Таким образом, за кажущейся финансовой выгодой скрываются серьезные психологические и физические издержки. Длительное пребывание в замкнутом коллективе (на работе и во внерабочее время), оторванность от семьи и привычной социальной среды, монотонность быта в вахтовых поселках, – всё это оказывает определенное эмоциональное давление. Нельзя сбрасывать со счетов и потенциальные риски для здоровья, связанные с работой в неблагоприятных климатических условиях или на производствах с вредными условиями труда.

Одним из существенных минусов вахтового метода работы конкретно для женщин может стать гендерное неравенство. Ни для кого не секрет, что вахтовую занятость чаще предпочитают мужчины. Об этом свидетельствуют и аналитические данные онлайн-ресурса hh.ru: так, на 82% мужских резюме приходится всего лишь 18% женских. Однако предположение, что на вахту берут исключительно мужчин – это всё-таки стереотип, как и другое распространенное мнение о том, что вахтовые должности для женщин ограничиваются лишь профессиями повара, коменданта, продавца или кладовщика – словом, функционалом, сопутствующим основному виду деятельности компании.

Таким образом, вахтовый метод работы представляет собой компромисс между экономической эффективностью и социальными обязательствами. Вахтовый метод может быть выгоден обеим сторонам – работодателю и работнику, – но только при условии, что работодатель готов инвестировать в условия труда и стабильность трудового коллектива, а работник осознанно соглашается на временные трудности ради финансовых предпочтений. В противном случае выгода приобретает односторонний характер:

- для работодателя – эксплуатация персонала без вложений в его благополучие (в этом случае краткосрочная экономия обернется долгосрочными потерями);
- для сотрудника – если повышенный доход не компенсирует ущерб его здоровью и личной жизни.

Успех вахтового метода зависит от сбалансированного подхода, при котором экономическая компонента трудовых отношений состоит в балансе с социальной. Дальнейшее развитие этого формата работы, вероятно, будет связано с внедрением современных технологий, улучшающих условия труда, и более продуманной кадровой политикой, направленной на снижение текучести персонала. Не менее важным представляется и совершенствование нормативной базы, которая позволит более эффективно регулировать вопросы трудовых отношений в специфических условиях вахтового труда.

### Список использованных источников и литературы

1. «Человеческий капитал максимально реализуется там, где для него созданы условия» – профессор Наталья Зубаревич о том, как социально-экономическая ситуация в России влияет на рынок труда. – URL: [https://khabarovsk.hh.ru/article/32887?hhtmFrom=article\\_search](https://khabarovsk.hh.ru/article/32887?hhtmFrom=article_search) (дата обращения: 10.06.2024).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.07.2023). – Статья 297. Общие положения о работе вахтовым методом.
3. Зарплата на вахте в два раза выше средней по рынку. – URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2025-04-28\\_zarplata\\_na\\_vahte\\_v\\_dva\\_raza](https://www.cnews.ru/news/line/2025-04-28_zarplata_na_vahte_v_dva_raza) (дата обращения: 28.04.2025).
4. Как изменить жизнь за несколько месяцев, или Правда о вахте. – URL: <https://khabarovsk.hh.ru/article/29795> (дата обращения: 26.06.2023).
5. Где в России вахтовики зарабатывают больше всего: обзор рынка труда и зарплат в 2025 году. – URL: <https://cher-poisk.ru/news/obshchestvo/gde-v-rossii-vahtoviki-zarabatyvayut-bolshe-vsego-obzor-rynka-truda-i-zarplat-v-2025-godu> (дата обращения: 05.05.2025).
6. Трудовой тираж: спрос на вахтовиков подскочил на 70%. – URL: <https://iz.ru/1729053/valeriia-mishina-iana-shturma/trudovoi-tirazh-spros-na-vakhtovikov-podskochil-na-70> (дата обращения: 18.07.2024).
7. Исследование: 19% вахтовиков ищут такую работу, чтобы попробовать новое. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6819892?query=круговорот%20работников%20на> (дата обращения: 24.04.2023).

8. Кривой, В.И. Особенности регулирования труда лиц, работающих вахтовым методом: исходные начала // Ценообразование и сметное нормирование в строительстве. – 2007. – №11. – URL: [https://www.tehlit.ru/1lib\\_norma\\_doc/52/52084/index.htm](https://www.tehlit.ru/1lib_norma_doc/52/52084/index.htm).

9. Шишулина Т.П. Проблемы правового регулирования и организации вахтового метода работы в северных районах // Юридические исследования. – 2024. – №8. – С. 94–109. – URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=71105](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=71105) (дата обращения: 05.05.2025).

10. Подшувейт, О. Три модели системы расселения в российской Арктике как основа устойчивого развития. – goarctic.ru. – 23 января 2025.

УДК 338.47

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК

---

**Вишнякова Алёна Александровна***Зав. кафедрой «Организация перевозок и управление на транспорте»,**кандидат социологических наук,**Иркутский филиал ФГБОУ ВО «Московский государственный**технический университет гражданской авиации» (МГТУ ГА),**Иркутск, Россия**SPIN-код: 6635-0752***E-mail:** metodist\_if@mail.ru

Современные перевозки, как грузовые, так и пассажирские, требуют гибкости, скорости и экономической эффективности, что особенно актуально для таких регионов, где географические и климатические условия усложняют логистику. В статье приведена классификация мультимодальных перевозок, определены ключевые принципы организации мультимодальных перевозок, выявлены основные преимущества мультимодальных перевозок, а также обозначены основные направления дальнейших исследований. Теоретически статья значима в части расширения представлений о мультимодальных перевозочных схемах, прикладное значение имеет возможность использования материалов статьи в работе компаний, чья деятельность связана с выполнением логистических задач.

**Ключевые слова:** транспорт, мультимодальная система, логистика, риски, эффективность, перевозка груза, оптимизация, единый транспортный оператор.

## MAIN PRINCIPLES OF ORGANIZING MULTIMODAL TRANSPORTATION

---

**Vishniakova Alena Aleksandrovna***Head of the Department of Organization of Transportation and Transport Management,**Candidate of Sociological Sciences,**Irkutsk Branch of Moscow State Technical University of Civil Aviation (MSTU CA),**Irkutsk, Russia**SPIN: 6635-0752***E-mail:** metodist\_if@mail.ru

Modern transportation of both cargo and passengers requires flexibility, speed and cost efficiency, which is especially relevant for the regions where logistics is complicated by geographical and climatic conditions. The authors classify the multimodal transportation, define the key principles of multimodal transportation management, identify the essential advantages of multimodal transportation. Theoretically, the paper is significant for better understanding of multimodal transportation schemes. Possibility to apply the paper materials in operation of companies implementing logistic tasks is of practical importance.

**Keywords:** transport, multimodal system, logistics, risks, efficiency, cargo transportation, optimization, single transport operator.

Научный интерес к проблематике региональной и отраслевой экономики в части вопросов, касающихся транспорта и логистики, не вызывает сомнений.

В целях формирования механизмов устойчивого развития транспортной отрасли в целом, исследования, посвященные мультимодальным перевозкам, можно считать актуальными и своевременными. Фундаментальная база проводимых исследований характеризуется немалым количеством научных трудов и работ.

Автором данной статьи отмечаются работы Малаховой Т.А., исследования которой посвящены вопросам организации мультимодальных пассажирских перевозок [1], [2].

Стримовской А.В. предлагаются методы оценки ключевых показателей эффективности мультимодальных перевозок на основе концепции точно-в-срок с использованием методов статистических испытаний, в частности моделирования [3].

В трудах Малышева М.И. в процессе обзора российских и зарубежных исследований в области мультимодальных перевозок грузов рассматриваются существующие методы повышения их эффективности [4].

Котенко А.Г. уделяет внимание мультимодальным перевозкам как механизму повышения конкурентоспособности железнодорожных пассажирских перевозок [5].

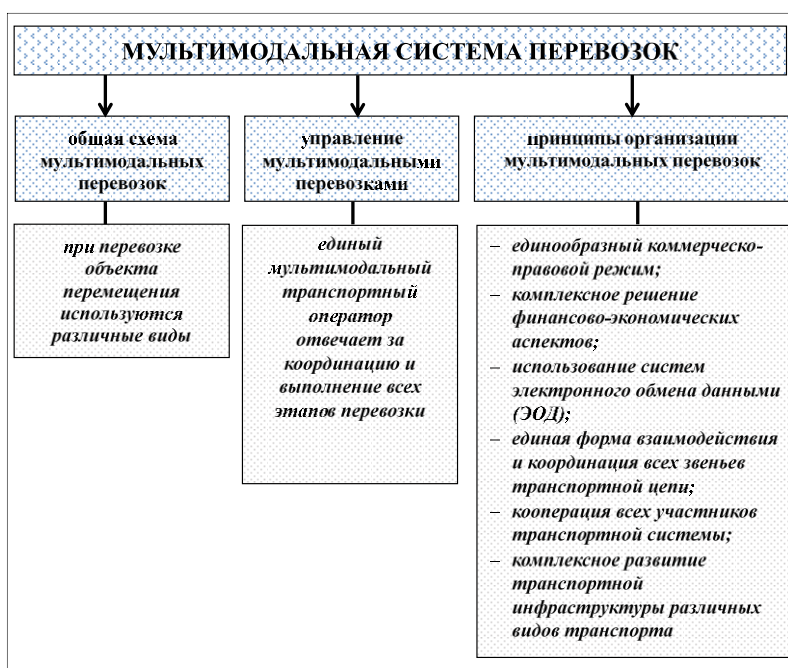
Пигиным А.В. предлагается углубленное рассмотрение мультимодальных перевозок и перевозок грузов, требующих выполнения дополнительных сопутствующих работ, с декомпозицией до отдельных процессов и операций с целью повышения их эффективности, а также выделение таких перевозок в отдельную группу «мультиоперационных» [6].

Как видно, научными публикациями, трудами известных ученых, освещается широкий круг вопросов данного направления.

Целью данной статьи является систематизация основных принципов организации мультимодальных перевозок, а также выявление их значимости для оптимизации логистических процессов. Для достижения цели решались задачи по классификации мультимодальных перевозок, определению ключевых принципов организации мультимодальных перевозок, выявлению основных преимуществ мультимодальных перевозок.

На сегодняшний день единого четкого определения «мультимодальная перевозка» не существует. В различных источниках данный термин трактуется по-разному, но среди всего множества трактовок становится возможным выделить основной признак мультимодальной перевозки – транспортировка объекта перемещения (груз, пассажиры) с использованием нескольких видов транспорта.

На рисунке 1 схематично представлена общая концепция мультимодальной системы перевозок.



Источник: составлено автором

### Рисунок 1 – Концепция организации мультимодальной системы перевозок

Мультимодальные схемы перевозок, доказывающие свою значимость, имеют и проблемы при их организации, среди которых можно выделить следующие:

несогласованность работы разных видов транспорта;  
 высокие издержки из-за неэффективного использования инфраструктуры;  
 нормативные барьеры (разные таможенные и транспортные правила для разных видов перевозок).

Что касается классификации мультимодальных схем перевозок, автором статьи приведена таковая, где в качестве классификационных признаков приняты виды транспорта, типы организации перевозочных схем, территориальные признаки, типы грузовых единиц (см рисунок 2).



*Источник: составлено автором*

**Рисунок 2 – Классификация мультимодальных перевозок**

Представленная классификация будет в помощь при выборе оптимальной комбинации видов транспорта для выполнения конкретных логистических задач.

Стремление снизить расходы, улучшить сроки доставки и повысить уровень сервиса требует от логистов постоянного анализа и применения инновационных подходов в организации перевозок. Гибкость мультимодальных перевозок, их высокая степень адаптивности к требованиям бизнеса и потребностям клиентов служит основой для формирования эффективной стратегии в области логистики. В данном случае логистическая стратегия должна строиться с учетом явных преимуществ мультимодальных схем транспортировки. В таблице 1 представлены основные преимущества мультимодальных перевозок.

Таблица 1

**Преимущества мультимодальных перевозочных схем**

<b>Преимущества</b>	<b>Краткое описание</b>	<b>Пример</b>
<b>Экономичность</b>	Снижение затрат за счет оптимизации маршрута и выбора наиболее дешевых видов транспорта	Использование ж/д транспорта вместо авиаперевозок на дальних дистанциях сокращает расходы на 30...50%
<b>Скорость доставки</b>	Сокращение времени за счет комбинации скоростных и массовых видов транспорта	Авиатранспорт + автотранспорт
<b>Гибкость</b>	Возможность адаптации маршрута под изменения спроса или внешние условия	При перекрытии морского пути – переход на ж/д транспорт или альтернативные порты
<b>Надежность</b>	Снижение рисков за счет дублирования транспортных схем	При исключении одного вида транспорта (поломка технических средств) оператор переключается на другой
<b>Экологичность</b>	Уменьшение углеродного следа за счет использования «зеленых» видов транспорта	Ж/д перевозка снижает выбросы CO <sub>2</sub> на 75% по сравнению с автотранспортом
<b>Упрощение формальностей</b>	Единый договор и сквозной документооборот	Клиент получает один набор документов вместо согласования с каждым перевозчиком
<b>Глобальная доступность</b>	Доставка в труднодоступные регионы за счет комбинации транспорта	Морской и/или речной транспорт + автотранспорт
<b>Безопасность перевозки</b>	Минимизация перегрузок, контроль всего перевозочного процесса	Контейнерная перевозка
<b>Оптимизация запасов</b>	Снижение необходимости в складировании за счет точных сроков доставки	Синхронизация поставок с производственным циклом предприятия

<b>Таможенные льготы</b>	Упрощение процедур для международных перевозок в рамках мультимодальных коридоров	Ускорение оформления МТК «Север-Юг» или «Транссиб»
--------------------------	---	--

*Источник: составлено автором*

Таким образом, взаимодействие различных видов транспорта и оптимизация логистических процессов способны в условиях современного рынка существенно повысить общую эффективность транспортной системы в целом, а также сохранить и повысить ее конкурентоспособность.

### **Заключение**

Из основных результатов проведенного исследования автором статьи делается вывод – использование различных видов транспорта при перевозках и их эффективное взаимодействие может:

снизить логистические затраты за счет оптимизации маршрутов;

ускорить доставку грузов в труднодоступные районы;

повысить конкурентоспособность региона как транзитного хаба.

Представленная статья выполнена в рамках инициативной кафедральной НИР «Изучение условий для развития мультимодальных перевозок в Северо-Восточных районах Российской Федерации в 2022...2030 гг.».

Дальнейшие исследования планируется посвятить таким вопросам как, анализ организации мультимодальных систем транспортировки (на примере конкретного региона), проектирование мультимодальной перевозки и оценка ее эффективности, методы снижения рисков при организации и проектировании мультимодальных перевозочных схем.

### **Список использованных источников и литературы**

Малахова, Т. А. Алгоритм оценки экономической эффективности организации мультимодальной дальней пассажирской перевозки / Т. А. Малахова // International Journal of Advanced Studies. –

Малахова, Т. А. Методика оценки целесообразности назначения мультимодальной пассажирской перевозки / Т. А. Малахова, О. Д. Покровская, В. В. Щербаков // Бюллетень результатов научных исследований

Стримова, А. В. Оценка ключевых показателей эффективности мультимодальных перевозок на основе концепции точно-в-срок / А. В. Стримова // Транспортное дело России. – 2016. – № 11. – С. 158-161. – EDN XVIRDN.

Мальшев, М. И. Обзор исследований в области повышения эффективности мультимодальных перевозок на основе технологических решений / М. И. Мальшев // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2020. – Т. 23, № 4. – С. 10-15.

Котенко, А. Г. Мультимодальные перевозки как механизм повышения конкурентоспособности железнодорожных пассажирских перевозок / А. Г. Котенко, Ю. П. Кизляк, Т. А. Малахова // Проблемы безопасности на транспорте: материалы IX Международной научно-практической конференции, Гомель, 28-29 ноября 2019 года / Под общей редакцией Ю.И. Кулаженко. Том Часть 2. – Гомель: Учреждение образования «Белорусский государственный университет транспорта», 2019. – С. 138-140. – EDN NYXGMF.

Пигин, А. В. Мультиоперационные перевозки как развитие концепции мультимодальных перевозок и ресурс повышения их эффективности / А. В. Пигин // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: Материалы Международной методической и научно-практической конференции имени доктора экономических наук, профессора Т.Р. Терёшкиной, Санкт-Петербург, 23 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2023. – С. 229-233. – EDN CHZHDF.

Гуц, А. В. Рынок пассажирских перевозок: пути организации мультимодальных перевозок / А. В. Гуц, О. Н. Дунаев // Транспорт Российской Федерации. – 2019. – № 1(80). – С. 23-27. – EDN

Коновалова, Т. В. К вопросу оптимизации и совершенствования мультимодальных перевозок / Т. В. Коновалова, Е. А. Лебедев, М. П. Миронова // Механика, оборудование, материалы и технологии: Электронный сборник научных статей по материалам третьей международной научно-практической конференции, Краснодар, 29-30 октября 2020 года. – Краснодар: ООО «Принт Терра», 2020. – С. 1093-1097. – EDN MZMEOI.

Ляпин, С. А. Планирование мультимодальных перевозок в условиях санкций и возникновения районов с опасными условиями для движения транспорта / С. А. Ляпин, Д. А. Кадасев, С. А. Дмитриев // Мир транспорта и технологических машин. – 2024. – № 1(100). – С. 10-15.

–  
С  
–

риходько, Н. В. Перспективы развития мультимодальных перевозок импортных грузов / Н. В. Приходько // Современные аспекты экономики. – 2021. – № 1(281). – С. 20-29. –

УДК 338.484

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГАСТРОНОМИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В ЗАПОРОЖСКОЙ ОБЛАСТИ: ПРЕДПОСЫЛКИ И РАЗРАБОТКА ТУРОВ**

---

**Застрожникова Ирина Владимировна**

*Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики,  
ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет»,  
г. Мелитополь, Российская Федерация  
SPIN-код: 3912-7209  
E-mail: irina.vladimirova89@internet.ru*

**Краснодод Татьяна Леонидовна**

*Заведующая кафедрой экономики, кандидат экономических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет»,  
г. Мелитополь, Российская Федерация  
SPIN-код: 4864-3368*

*В данной научной статье рассматриваются перспективы развития гастрономического туризма в Запорожской области с акцентом на локальные продовольственные бренды и традиции, в частности, на продукцию пчеловодства Мелитопольского района, мелитопольскую черешню, а также рыбную продукцию Азовского моря. Анализируются особенности региональной кухни, которые способствуют формированию интересных гастрономических маршрутов. Проводится анализ природно-климатических условий, который способствует формированию уникальных гастрономических маршрутов в Запорожской области. Особое внимание уделено разработке примерных гастрономических туров, которые сосредоточены в южной части области и включают дегустацию мелитопольской черешни и продуктов ее переработки, посещение пасек с дегустацией мёда и продуктов на его основе, участие в разнообразнейших мастер-классах и местных фестивалях. В целом, статья во многом подчёркивает потенциал гастрономического туризма как инструмента устойчивого развития сельских территорий и сохранения культурного наследия региона.*

**Ключевые слова:** *гастрономический туризм, гастрономический тур, Запорожская область, локальные продукты, черешня.*

## **PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF GASTRONOMIC TOURISM IN THE ZAPORIZHZHYA REGION: PREREQUISITES AND DEVELOPMENT OF TOURS**

---

**Zastrozhnikova Iryna Vladimirovna**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics,  
Melitopol State University,  
Melitopol, Russian Federation*

**Krasnodod Tatyana Leonidovna**

*Head of the Department of Economics, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Melitopol State University,  
Melitopol, Russian Federation*

*This scientific article examines the prospects for the development of gastronomic tourism in the Zaporizhzhya region with an emphasis on local food brands and traditions, in particular, beekeeping products of the Melitopol district, Melitopol cherries, and fish products of the Azov Sea. The features of regional cuisine that contribute to the formation of interesting gastronomic routes are analyzed. An analysis of natural and climatic conditions is carried out, which contributes to the formation of unique gastronomic routes in the Zaporizhzhya region. Particular attention is paid to the development of exemplary gastronomic tours, which are concentrated in the southern part of the region and include*

*tasting of Melitopol cherries and processed products, visiting apiaries with tasting of honey and honey-based products, participation in a variety of master classes and local festivals. In general, the article largely emphasizes the potential of gastronomic tourism as a tool for sustainable development of rural areas and preservation of the cultural heritage of the region.*

**Keywords:** *gastronomic tourism, gastronomic tour, Zaporizhia region, local products, cherries.*

Туризм относится к приоритетным отраслям национального хозяйства, которая обеспечивает определенный уровень государственной экономической безопасности, налоговых и бюджетных поступлений, поступлений в социальный фонд и другие платежи [1].

Гастрономический туризм – это разновидность познавательного туризма, основная цель которого заключается в знакомстве путешественников с уникальными продуктами и блюдами определенного региона. Он тесно связан с другими видами туризма, включая экскурсионный, этнографический, кулинарный и экологический. В его организации задействованы различные отрасли промышленности и сельского хозяйства.

Гастрономия – это та область культуры, которая сегодня является не просто популярной, а выступает источником получения прибыли. Гастрономию считают весомым фактором, влияющим на туристские и финансовые потоки, фактором укрепления стабильности и устойчивого развития территорий [2].

Нематериальное наследие, включая традиции, фольклор и гастрономию, играет важную роль в развитии внутреннего и въездного туризма. Гастрономия – один из самых востребованных элементов этого наследия, обладающий огромным потенциалом для создания инновационных туристских продуктов [3].

Гастрономическое путешествие представляет собой дистанционное и нетипичное для туриста удовлетворение физиологических потребностей в пище и напитках, которое проявляется в конечном итоге в получении туристического впечатления и реализуется в процессе тематической поездки [5].

Большинство путешественников выстраивают поездку, предварительно изучив календарь гастрономических событий и особенности местной национальной кухни. Ежегодно растет интерес к национальным пищевым традициям, как повседневным, так и празднично-обрядовым, в соответствии с этим разрабатываются интересные кулинарные маршруты [6].

Характерной особенностью гастрономических туров является традиционное приобретение кулинарных сувениров, несущих в себе территориальную символику, отражающих местный колорит [7].

Запорожская область обладает уникальными особенностями для развития гастрономического туризма. Во-первых, Запорожская область, а особенно Мелитополь, известны как центры выращивания черешни с отличными вкусовыми качествами, разнообразнейших сортов. Черешня стала не только символом региона, но и основой для гастрономических фестивалей (например, "Черешнево"), дегустационных туров, мастер-классов по переработке и производству крафтовой продукции, джемоварению и выпечке. Во-вторых, регион населен представителями различных этносов – греками, болгарями, украинцами, крымскими татарами, немцами, караимами и др. Это создало уникальное смешение кулинарных традиций: от борща с пампушками и вареников до чебуреков и самсы, немецких колбас и болгарской баницы. Этнокухня является мощным ресурсом для развития тематических гастрономических туров.

В-третьих, Запорожская область обладает развитым сельским хозяйством, виноградарством и животноводством. Это позволяет формировать туристические маршруты на базе аграрных ферм, винодельческих хозяйств и крафтовых производств (сыры, мед, вино, колбасы, масло и др.). В последние годы в области появляются локальные крафтовые производства – сыроварни, пекарни, кофейни с авторскими продуктами. Такие объекты могут стать ключевыми точками гастромаршрутов.

В-четвертых, регион славится проведением множества гастрономических праздников – фестивали меда, черешни, молодого вина и др. Эти мероприятия не только популяризируют локальные продукты, но и создают благоприятную среду для развития туризма. Тёплый климат и удобное транспортное сообщение делают регион привлекательным для круглогодичного туризма, особенно в весенне-летний сезон сбора урожая.

В таблице 1 представлена классификация гастрономических «изюминок» Запорожской области.

Таблица 1

**Классификация гастрономических «изюминок» Запорожской области**

Региональные				Национальные			
Название продукта	Город (регион)	Характеристика и особенности	Гастрономическая площадка	Название блюда/напитка/продукта	Название кухни	Характеристика и особенности	Гастрономическая площадка
Черешня	Мелитополь и район	Черешня, выращенная в Мелитополе известна своими исключительными вкусовыми качествами. Популярность данной ягоды, а также продуктов ее переработки (джемы, пастила, цукаты и т.д.) привлекает туристов со всей страны.	Фестиваль «Черешнево» Кафе города	Лагман, люля-кебаб, долма, самса, чебуреки, манты и медовая пахлава	Крымско-татарская кухня (Мелитополь)	Кулинарные традиции крымских татар стали неотъемлемой частью гастрономического облика Мелитополя. Блюда отражают богатство и разнообразие кулинарных традиций крымских татар, которые продолжают передаваться из поколения в поколение.	Ресторан «Форос» (Мелитополь)
Камбала пиленгас кефаль, азовский бычек	Азовское побережье (Бердянск, Приморск, Кирилловка)	Жаренная камбала и пиленгас, кефаль, а также вяленый бычек давно являются гастрономическим «брендом» Приазовья. Рестораны региона имеют в арсенале прекрасные авторские рецепты.	Ресторан «Капкан», гриль-бар "Рыбная таверна", Рыбная Ярмарка (Бердянск) Кафе «Фишка», Ресторан «Водный мир» (Кирилловка)	Баница, таратор, гювеч, мелина	Болгарская кухня (Приморский район, Приазовский район)	В Запорожской области проживают таврические болгары – потомки бессарабских болгар, которые славятся своим гостеприимством и отличными национальными блюдами.	Кафе «Механа» (Приморск) – Весенний праздник «Баба Марта» Фестиваль болгарской культуры «Извор» (Бердянск)
Мед	Мелитопольский район	В окрестностях Мелитополя действуют десятки как семейных, так и промышленных пасек. Туристы могут посетить эти хозяйства, увидеть, как устроены ульи, понаблюдать за жизнью пчёл и даже примерить костюм пчеловода. И конечно продегустировать свежий мед и продукты пчеловодства.	Семейные и промышленные пасеки района	Мусака, пита, курбан, долма, пахлава	Греческая кухня (Приазовский район, Мелитополь)	В Запорожской области проживает греческое население. Греческие общины активно сохраняют и развивают свою культуру, организуя различные мероприятия и праздники. Греческая кухня в Запорожской области – это важная часть кулинарного наследия региона	Ресторан «BALLY» (Бердянск) Ресторан «Очаг» (Мелитополь)

Источник: Составлено авторами на основании обобщения исследования отрасли

Нами разработан пример яркого гастрономического туристического маршрута по югу Запорожской области, включающий ключевые «изюминки» региона (таблица 2). Продолжительность тура: 3 дня и 2 ночи. Сезон: май–сентябрь. Целевая аудитория: гостротуристы, семьи, школьники, гурманы и все любители здорового питания и национальных кухонь.

Таблица 2

**Гастрономический тур "Вкусная Запорожщина:  
от мелитопольской черешни до азовской ухи"**

День	Локация	Основные активности и «изюминки»
1	Мелитополь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Завтрак с крафтовыми черешневыми десертами в кафе</li> <li>- Экскурсия и сбор черешни в саду</li> <li>- Мастер-класс по приготовлению черешневого варенья и пастилы</li> <li>- Обед в кафе «Форос» (крымско-татарская кухня)</li> <li>- Посещение пасеки</li> <li>- Участие в Черешневом фестивале (по датам)</li> <li>- Ночёвка в агроусадьбе или отеле</li> </ul>
2	Приморск → Бердянск	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Завтрак в отеле</li> <li>- Обед в кафе болгарской кухни «Механа»: баница, таратор, гювеч.</li> <li>- Мастер-класс по традиционной болгарской кухне</li> <li>- Переезд в Бердянск, заселение в отель</li> <li>- Ужин в рыбном ресторане: жареная камбала, фаршированный пиленгас, уха «Азовская», рапаны.</li> <li>- Ночёвка в пансионате/отеле у моря</li> </ul>
3	Бердянск	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Завтрак у моря</li> <li>- Морская прогулка на быстроходном/тихоходном катере (на выбор)</li> <li>- Кулинарный мастер-класс на пляже (азовская уха)</li> <li>- Обед с блюдами из морепродуктов</li> <li>- Свободное время: рынок рыбных деликатесов, пляж</li> <li>- Отъезд (возможность продления отдыха)</li> </ul>

Источник: Разработано авторами

Дополнительно к туру, предложенному в таблице 2, можно предложить туристам морскую фотосессию в стиле "ловец/повар/гастроном-турист", оригинальный гастропаспорт с печатями по пройденным дегустациям и сертификат участника "Гастрономического тура по Запорожской области".

Также предлагаем пример локального гастрономического маршрута, который охватывает один город – Мелитополь. В данном туре предлагаем акцентировать внимание туристов на другой «визитной карточке» Мелитополя – меде. Данный туристический маршрут ориентирован на знакомство с традициями пчеловодства, дегустацию мёда и продуктов на его основе, а также участие в мастер-классах и культурных мероприятиях (таблица 3).

Таблица 3

**Гастрономический тур «Мелитополь медовый»**

Время	Место / Активность	Описание
<b>День 1</b>		
10:00	Прибытие в Мелитополь	Встреча группы, приветственный напиток (дегустация медовухи / травяного чая с мёдом)
11:00	Экскурсия на пасеку	Знакомство с пчеловодством, рассказ о сортах мёда
12:30	Мастер-класс по сбору мёда	Участие туристов в процессе качки меда с примеркой костюма пасечника, дегустация свежего мёда
14:00	Обед в этноресторане	Блюда с «медовой нотой»: мясо в медово-горчичном соусе, медовые десерты

15:30	Апитерапия в апидомиках (по желанию)	Занятия в «домике на ульях», медовый массаж, ароматерапия (на выбор)
17:00	Посещение краеведческого музея	Выставка «Пчеловодство и медовая культура края»
19:00	Ужин с живой музыкой	Тематическая трапеза «Медовый вечер», дегустация настоек
Ночь	Проживание в агроусадьбе	Отдых на природе
<b>День 2</b>		
08:30	Завтрак из фермерских продуктов	Травяной чай, творог, сыр, мёд, домашняя выпечка
10:00	Мастер-класс по медовым сладостям	Пряники, козинаки, пастила с мёдом
12:00	Ярмарка-сувениры	Покупка мёда, прополиса, свечей, косметики на основе пчелопродуктов
13:30	Завершение тура	Отъезд группы

Источник: Разработано авторами

Таким образом, развитие гастрономического туризма в Запорожской области представляет собой важное направление диверсификации туристической деятельности и укрепления туристической привлекательности региона в целом. Область обладает прекрасными природно-климатическими условиями, а также богатым агропромышленным потенциалом, что вместе создаёт благоприятную основу для формирования локального гастрономического бренда. Особого внимания заслуживает использование локального продукта – мелитопольской черешни, вокруг которой выстроены фестивальные мероприятия и гастрономические практики. Эти события становятся точками притяжения для туристов, сочетающих кулинарный интерес с познанием местной культуры и традиций.

Важным фактором успеха является интеграция гастрономических маршрутов в общую туристическую инфраструктуру региона. В этом контексте целесообразно развитие партнерских связей между производителями сельхозпродукции, туристическими операторами и органами местного самоуправления. Также актуальна реализация образовательных программ для подготовки специалистов в сфере гастрономического туризма.

Предложенные гастрономические туры в Запорожской области представляют собой интересные насыщенные маршруты, сочетающие в себе кулинарные впечатления, этнокультурное наследие и агротуризм. Тур «Вкусная Запорожщина: от мелитопольской черешни до азовской ухи» охватывает три дня, включает разнообразные мастер-классы, дегустации и активный отдых, акцентируя внимание на сезонных продуктах – черешне, мёде и морепродуктах Азовского моря. Альтернативный маршрут «Мелитополь медовый» более локален и тематически сосредоточен на медовой культуре региона, раскрывая туристам богатство пчеловодческих традиций и гастрономических изделий на основе мёда.

Оба маршрута демонстрируют потенциал региона в сфере агротуризма и могут быть дополнены интересными элементами, такими как фотосессии, гастропаспорта и именные сертификаты, что усиливает вовлечённость туристов и формирует эмоциональную привязанность к месту.

Гастрономический туризм в Запорожской области может не только способствовать устойчивому развитию туризма в регионе, но и стать эффективным инструментом культурной идентификации и продвижения локальных ценностей.

#### Список использованных источников и литературы

1. Застрожникова, И. В. Роль и проблемы развития кадрового потенциала туристической отрасли / И. В. Застрожникова, Т. Л. Краснодод, Т. И. Каткова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 12(354). – С. 19-25. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_12\_19.
2. Балынин К. А. Аспекты диверсификации гастрономического туризма // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11, № 1. С. 97–108.
3. Мерцалова С.Л., Цыбакова О.В. Гастрономический туризм как приоритетное направление развития внутреннего туризма в России // Вестник ОрелГИЭТ. – 2021. – № 3 (57). – С. 10-14. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2021-3-57-10-14>.
4. Яковенко, И. М. Система общественного питания Приазовья: туристский аспект / И. М. Яковенко // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. География. Геология. – 2024. – Т. 10, № 3. – С. 43-54. – EDN AWNHJA.
5. Краснодод, Т. Л. Гастрономический туризм в контексте формирования стратегии устойчивого развития туристической индустрии Приазовья / Т. Л. Краснодод // Инновационные методы решения социальных, экономических и технологических проблем современного

общества – 2023 : Материалы Международной научно-исследовательской конференции, Челябинск, 08 декабря 2023 года. – Челябинск: Международный институт дизайна и сервиса, 2023. – С. 81-83.

6. Зеленская Е.М. Гастрономический компонент в индустрии туризма / Зеленская Е.М. // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. – 2015. – С. 110-117.

7. Харланова Н.Н. Туристский сувенир как способ формирования имиджа территории (на примере гастрономического промысла «Русская пастила») / Н.Н. Харланова // Гуманитарный акцент. – 2019. – №3. – С. 62-66.

УДК 33

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ: КЕЙС РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ

---

**Кочергин Борис Константинович**

Аспирант,

негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования

«Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Spin-код: 4451-0058

**E-mail:** bok-444@list.ru

Статья посвящена исследованию проблем региональной экономики в условиях санкционных ограничений, на примере Рязанской области. В рамках системного подхода применён SWOT-анализ, позволивший выявить ключевые факторы, влияющие на экономику региона: сильные стороны (развитый промышленный кластер нефтепереработки, агропромышленный потенциал), слабые стороны (зависимость от импорта высокотехнологичного оборудования, дефицит кадров), возможности (кооперация с азиатскими партнёрами, цифровизация) и угрозы (логистические ограничения, рост себестоимости).

**Ключевые слова:** swot-анализ, региональная экономика, санкции, импортозамещение, Рязанская область.

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE REGIONAL ECONOMY IN THE CONTEXT OF SANCTIONS RESTRICTIONS: THE CASE OF THE RYAZAN REGION

---

**Kochergin Boris Konstantinovich**

Postgraduate student, Synergy University

Spin-код 4451-0058

**E-mail:** bok-444@list.ru

The article is devoted to the study of the problems of the regional economy in the context of sanctions restrictions, using the example of the Ryazan region. As part of a systematic approach, SWOT analysis was applied, which made it possible to identify key factors affecting the region's economy: strengths (a developed industrial refining cluster, agro-industrial potential), weaknesses (dependence on imports of high-tech equipment, shortage of personnel), opportunities (cooperation with Asian partners, digitalization) and threats (logistical constraints, cost increases).

**Keywords:** swot analysis, regional economy, sanctions, import substitution, Ryazan region.

Экономика Рязанской области сталкивается с серьезными вызовами, обусловленными санкционными ограничениями, что напрямую отражается на ее устойчивом развитии. Ограничение импорта не только угрожает нормальному функционированию предприятий, но и создает устойчивую зависимость региона от внешних поставок, что в современных условиях становится критическим фактором.

В первую очередь, трудности с доступом к необходимым компонентам и технологиям приводят к остановке производственных линий и снижению объемов выпускаемой продукции. Данная ситуация обязательно отражается на финансовых результатах предприятий, снижая выручку и создавая риск увеличения уровня безработицы.

В условиях дефицита импортных товаров и услуг прирост цен становится неизбежным, что негативно влияет на покупательную способность населения и ставит под угрозу конкурентоспособность местных производителей. Далее, недостаток новых технологий замедляет модернизацию производств и внедрение инноваций, что может привести к отставанию региона от более развитых экономик.

Неопределенность в экономической ситуации и сложности с импортом отпугивают потенциальных инвесторов. Это усугубляет экономические проблемы региона и осложняет поиск новых путей для развития.

В результате, эти негативные процессы, такие как снижение объемов производства, рост цен, замедление технологического прогресса, снижение инвестиционной привлекательности и рост безработицы, находят свою основу в высокой зависимости экономики Рязанской области от импорта. Актуальность данного анализа также подчеркивает необходимость разработать стратегии для диверсификации экономики, снижения зависимости от внешних поставок и активного стимулирования местного производства, что является важным для повышения устойчивости региона в условиях глобальных экономических вызовов.

В условиях усиления геополитической напряженности и введения санкционных ограничений вопрос устойчивого экономического развития регионов Российской Федерации приобретает особую актуальность. Региональная экономика как социально-экономическая система, являясь основой национальной экономики, подвергается воздействию внешних шоков, что требует адаптации и поиска новых путей развития. В данной статье рассматриваются проблемы и перспективы повышения эффективности институциональной организации региональной экономики на примере Рязанской области, столкнувшейся с трудностями в части импорта высокотехнологичной продукции.

#### *Теоретические основы исследования:*

Развитие региональной экономики в условиях санкций требует системного подхода, основанного на принципах экономики. Институты, определяющие правила игры и стимулы для экономических агентов, играют ключевую роль в обеспечении устойчивого развития. Трансакционные издержки, связанные с поиском партнеров, заключением контрактов и контролем за их исполнением, могут существенно ограничивать экономическую активность. В условиях санкционных ограничений, когда традиционные каналы импорта нарушаются, возрастает значимость развития внутреннего производства и поиска новых партнеров.

Тема повышения эффективности региональной экономики в условиях санкционных ограничений на примере Рязанской области активно обсуждается научным сообществом и государственными деятелями. Приведем ключевые позиции, которые подчеркивают её значимость.

Академик Аганбегян А.Г., отмечает: «Санкции создали уникальный вызов для регионов России, требующий перестройки производственных цепочек и развития импортозамещения. Успех зависит от адаптации локальных экономик к новым условиям, включая цифровизацию и инвестиции в человеческий капитал» [1]. Эту мысль развивает Гринберг Р.С., научный руководитель Института экономики РАН: «Региональные экономики становятся ключевым звеном в преодолении санкционного давления. Их устойчивость зависит от диверсификации отраслей, развития малого бизнеса и кооперации с федеральными программами» [2]. Ясин Е.Г., научный руководитель НИУ ВШЭ, подчеркивает: «Регионы, такие как Рязанская область, демонстрируют, как локальные инициативы могут компенсировать глобальные ограничения. Важно изучать их опыт для формирования национальной стратегии» [3]. Профессор МГУ Зубаревич Н.В. добавляет: «Санкции ударили по регионам с высокой долей импортозависимых отраслей. Рязанская область, где развиты нефтепереработка и машиностроение, стала полигоном для поиска новых цепочек создания стоимости. Успешный опыт таких регионов критически важен для всей страны» [4]. Декан экономического факультета МГУ Аузан А.А. акцентирует: «Санкции – это не только угроза, но и возможность для регионов пересмотреть модели развития. Рязанская область, например, может стать драйвером в биофармацевтике, заместив импортные препараты» [5]. Экономист Иноземцев В.Л. резюмирует: «Региональная экономика – это мини-модель национальной. Если Рязанская область научится работать с азиатскими поставщиками и перестроит логистику, её опыт станет эталоном для других» [6]. Губернатор Рязанской области Малков П.В. заявил: «В условиях санкций Рязанская область фокусируется на развитии агропромышленного комплекса и фармацевтики. Наш опыт показывает, что локализация производств и поддержка инноваций – основа устойчивости» [7]. Абрамченко В.В., Заместитель Председателя Правительства РФ заявила: «В Рязанской области мы видим успешный переход на отечественные семена и корма. Это снижает риски для продовольственной безопасности страны» [8]. Шохин А.Н., президент РСПП отметил: «Рязанский кластер биофармацевтики – один из самых успешных в России. Его опыт кооперации науки и бизнеса необходимо масштабировать» [9]. Сечин И.И., гендиректор «Роснефти» подчеркнул: «Рязанский НПК – флагман импортозамещения в нефтепереработке. Мы заменили 80% европейских катализаторов на азиатские и российские аналоги, сохранив объёмы производства» [10].

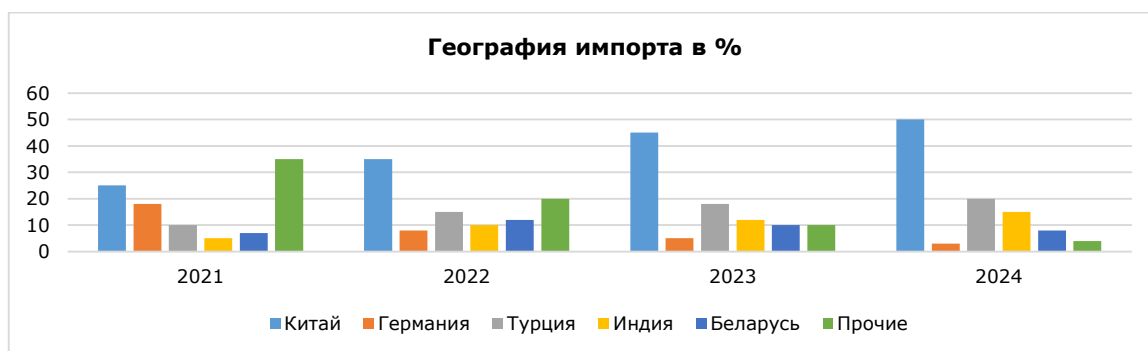
Как полагает к.э.н. Дрягина Л.А. «важно отметить, что в досанкционный период, ввиду географических масштабов, многие регионы России активно использовали закупку необходимых

ресурсов в приграничных странах, нежели привозили из отдалённых регионов страны. Поскольку санкционные ограничения сделали этот процесс недоступным, целесообразным будет предпринять попытки по активному включению регионов в импортозамещение и налаживанию логистических связей внутри России» [11].

В рамках региональной экономики теория полюсов роста (Ф. Перру) обосновывает концентрацию ресурсов в ключевых точках развития [12]. Однако для реализации этого потенциала критически важна кластерная модель, обеспечивающая синергию между предприятиями, научными центрами и инфраструктурой. Как подчёркивает Майкл Портер, "кластеры представляют форму организации экономики, которая повышает продуктивность, стимулирует инновации и привлекает новые инвестиции" [23]. Именно такой подход позволяет трансформировать "полюса роста" в конкурентоспособные экосистемы, генерирующие мультипликативный эффект для всего региона. В условиях Рязанской области это актуально для формирования биофармацевтического и нефтехимического кластеров.

*Проблемы экономического развития Рязанской области в условиях санкций:*

Рязанская область, обладая определенным экономическим потенциалом, столкнулась с рядом проблем в условиях санкционных ограничений.



**Рисунок 1 – Структура импорта Рязанской области и зависимость от санкционных стран ([13])**

Анализ структуры импорта Рязанской области, представленный на рисунке 1, выявляет серьезную угрозу для стабильности региональной экономики. Высокая зависимость от санкционных стран в ключевых отраслях может привести к сбоям в производственных процессах, росту цен, ограничению доступа к современным технологиям и замедлению экономического роста.

Таким образом, анализ структуры импорта Рязанской области, представленный на рисунке 1, указывает на высокую степень уязвимости региональной экономики перед лицом внешних ограничений. Для нивелирования этих рисков и обеспечения стабильного экономического развития необходимы активные действия, представленные в Таблице 1 как "Меры по минимизации негативных последствий внешних ограничений".

Таблица 1

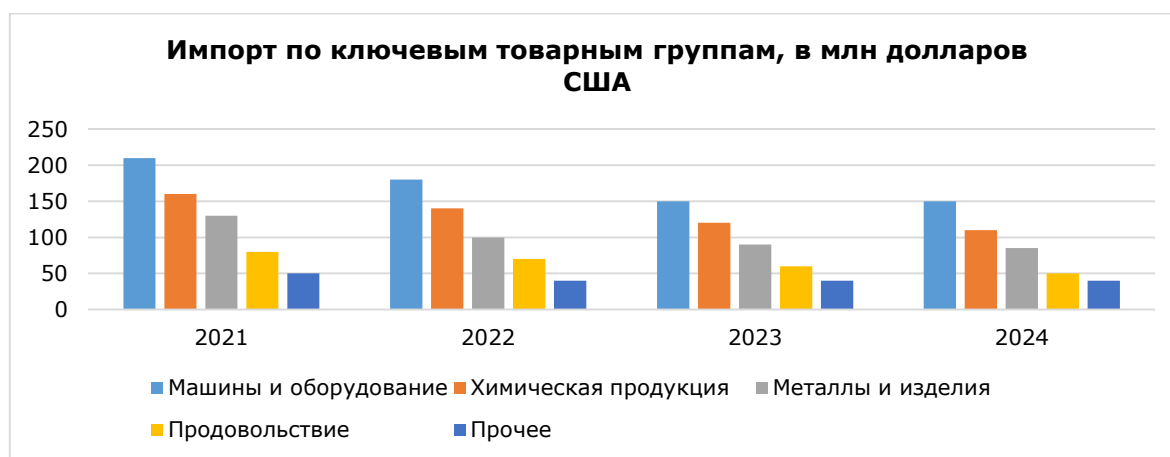
**Меры по минимизации негативных последствий внешних ограничений**

Мера	Описание	Цель
Приоритетное развитие импортозамещения	Стимулирование создания новых производств, способных заменить импортные аналоги; поддержка инновационных проектов; предоставление льгот предприятиям, занимающимся импортозамещением.	Снижение зависимости от импорта в критически важных отраслях (машиностроение, нефтепереработка и др.).
Диверсификация источников импорта	Активный поиск альтернативных поставщиков в дружественных странах; развитие сотрудничества с отечественными производителями.	Обеспечение стабильных поставок сырья, комплектующих и оборудования.
Модернизация существующих производств	Обеспечение доступа к финансированию и технологиям для модернизации существующих производств.	Повышение эффективности и конкурентоспособности региональных предприятий.

Мера	Описание	Цель
Развитие научно-исследовательской базы	Инвестирование в развитие науки и технологий.	Создание условий для разработки собственных инновационных решений и снижения зависимости от импортных технологий.
Межрегиональное сотрудничество	Развитие межрегионального сотрудничества; создание совместных проектов; обмен опытом в сфере импортозамещения.	Расширение производственных возможностей и рынков сбыта; обмен передовыми технологиями и опытом.

Источник: составлено автором

Для эффективной реализации предложенных в Таблице 1 мер по минимизации негативных последствий необходимо учитывать структуру импорта Рязанской области. Анализ Рисунка 2, представляющего импорт по товарам, позволяет определить наиболее уязвимые отрасли и сконцентрировать усилия по импортозамещению и диверсификации именно в этих направлениях. Это, в свою очередь, позволит наиболее эффективно распределить ресурсы и добиться максимального результата в минимизации негативных последствий внешних ограничений, так как станет ясно, в какие отрасли нужно вкладывать средства в первую очередь.



**Рисунок – 2 импорт Рязанской области по товарам [13]**

Высокая зависимость Рязанской области от импорта машин, оборудования, химической продукции и других товаров, выявленная в ходе анализа Рисунка 1, создает серьезные риски для стабильного функционирования ряда ключевых предприятий региона. Значительная доля импорта в таких критически важных отраслях, как машиностроение, нефтепереработка, химическая и сельскохозяйственная промышленность, делает эти предприятия уязвимыми к сбоям в поставках, росту цен на импортные компоненты и технологии, а также к ограничениям доступа к современному оборудованию. Учитывая эти потенциальные угрозы, далее рассмотрим список предприятий Рязанской области, вероятно, наиболее подверженных влиянию внешних ограничений, и проанализируем их вероятную зависимость от импортных поставок, что позволит оценить масштаб рисков и определить приоритеты для реализации мер, представленных в Таблице 2. Это позволит более точно направить усилия по импортозамещению, диверсификации поставщиков и модернизации производств, чтобы минимизировать негативное воздействие внешних ограничений на экономику Рязанской области.

Таблица 2

**Ключевые предприятия Рязанской области, зависящие от импорта**

Предприятие	Отрасль	Критические позиции	Доля импорта	Основные поставщики (бывшие/нынешние)
Рязанская НПК	Нефтепереработка	Катализаторы, реагенты	50–60%	Бывшие: EU; Ныне: Китай, Саратов
ФОРТ	Фармацевтика	Субстанции, упаковка	70–80%	Бывшие: Германия; Ныне: Индия, СПб

ГРЗ «Рязсельмаш»	Машиностроение	Электроника, подшипники	40–50%	Бывшие: Италия; Ныне: Беларусь
Тяжпрессмаш	Металлообработка/маш ининостранное	Гидравлические системы	60–70%	Бывшие: США; Ныне: Турция, Иран
РЗАП «Авангард»	Агропром	Семена, прецизионная техника	30–40%	Бывшие: Франция; Ныне: Казахстан

Источник: составлено автором по [14,15,16,17,18,19]

Данные таблицы выявляют критическую импортозависимость ключевых отраслей Рязанской области. В нефтепереработке (РНПК) 50–60% катализаторов поставляются из Китая и Саратова, что создаёт риски снижения глубины переработки. Фармацевтика («ФОРТ») на 70–80% зависит от индийских субстанций, увеличивающих логистические издержки. Машиностроение демонстрирует уязвимость: «Рязсельмаш» использует белорусскую электронику (40–50%), уступающую по качеству итальянской, а «Тяжпрессмаш» столкнулся с 15–20% падением производительности из-за гидросистем из Турции/Ирана. В агросекторе («Авангард») замена французских семян на казахстанские (30–40%) снизила адаптивность к местным условиям.

Эта зависимость подрывает экономическую безопасность региона: замена западных поставщиков азиатскими аналогами не устранила риски срывов поставок, технологического отставания и роста себестоимости. Для устойчивости кластеров (ТПК) необходима ускоренная локализация критичных компонентов через кооперацию предприятий с научными центрами (например, разработка катализаторов с РХТУ) и диверсификацию контрактов (2–3 поставщика на позицию). Без этого даже успешные проекты вроде «Технополиса» или «Агрохаба» останутся уязвимыми.

Необходимые меры – это приоритетное импортозамещение, локализация производства и государственная поддержка станут ключевыми факторами повышения устойчивости региональной экономики и снижения рисков, связанных с внешними ограничениями. Особое внимание следует уделить машиностроению как наиболее уязвимой отрасли.

*Предложения по повышению эффективности региональной экономики:*

Для преодоления институциональных ограничений и стимулирования импортозамещения ключевую роль играет кластерная модель. Как подчёркивают Леонтьев А.И. и Новикова Н.В., именно кластеры выступают наиболее эффективными «точками роста», обеспечивая концентрацию ресурсов, генерацию инноваций и привлечение инвестиций в приоритетные отрасли [20]. Следовательно, для Рязанской области стратегическим приоритетом должно стать формирование и развитие специализированных кластеров (нефтехимического, биофармацевтического), способных трансформировать институциональную среду региона.

Эта таблица представляет собой SWOT-анализ для оценки перспективности применения кластерного подхода в Рязанской области.

Таблица 3

**SWOT-анализ региональной экономики на примере Рязанской области:  
Краткий обзор**

<p>S (Сильные стороны):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитый нефтеперерабатывающий кластер</li> <li>• Высокий агропромышленный потенциал</li> </ul>	<p>W (Слабые стороны):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зависимость от импорта высокотехнологичного оборудования</li> <li>• Дефицит квалифицированных кадров</li> </ul>
<p>O (Возможности):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кооперация с азиатскими партнёрами</li> <li>• Цифровизация производственных процессов</li> </ul>	<p>T (Угрозы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Логистические ограничения</li> <li>• Рост себестоимости продукции</li> </ul>

Проведённый SWOT-анализ выявил ключевые внутренние и внешние факторы развития Рязанской области. Для трансформации этих данных в конкретные стратегии обратимся к пересечению элементов матрицы, которое позволит определить оптимальные пути использования сильных сторон, нейтрализации угроз и преодоления слабостей.

Таблица 4

**SWOT-анализа с пересечением факторов для Рязанской области**

	Внешние возможности(О)	Внутренние угрозы(Т)
Внутренние сильные стороны (S)	SO1: Создание СП с Китаем для модернизации НПЗ SO2: Внедрение AI в агрологистике (умные элеваторы)	ST1: Использование НПЗ как хаба для транзита азиатских грузов ST2: Запуск биотопливных линий на агросырьё (снижение энергозатрат НПЗ)
Внутренние слабые стороны (W)	WO1: Заключение offset-сделок: азиатское оборудование в обмен на подготовку кадров WO2: Цифровые тренажёры для ускоренного обучения специалистов	WT1: Локализация ремонта импортного оборудования (снижение простоев) WT2: Цифровой мониторинг цепочек поставок для оптимизации затрат

Предложенный анализ демонстрирует, что ключевые возможности российской промышленности лежат в плоскости сотрудничества с азиатскими партнёрами (особенно Китаем) и внедрения цифровых технологий. Сильные стороны – такие как наличие ресурсной базы (НПЗ, агросырьё) и потенциал для создания транзитных хабов – позволяют реализовать стратегии SO (например, совместные предприятия для модернизации) и ST (биотопливо и логистические хабы для снижения зависимости от западных рынков). Однако слабые стороны – дефицит кадров и зависимость от импортного оборудования – требуют срочных мер: offset-сделок для технологического обмена (WO1) и локализации ремонтных сервисов (WT1).

Главный риск – задержка в принятии решений. Без быстрой цифровизации (AI, мониторинг цепочек поставок) и инвестиций в подготовку кадров угрозы – такие как простой оборудования или рост затрат – могут перевесить преимущества. Успех будет зависеть от способности бизнеса и государства действовать комплексно: сочетать внешние возможности с внутренними реформами, превращая угрозы в точки роста.

Эффективным инструментом для реализации такой комплексной стратегии становится кластерный подход. Как отмечают Бурматова О.П. и Куриляк Е.Ю.[21], именно кластерные структуры позволяют максимально эффективно объединить ресурсы бизнеса, науки и государства. В Рязанской области этот подход нашел практическое воплощение через формирование территориально-промышленных комплексов (ТПК), которые демонстрируют свою эффективность по нескольким направлениям:

Преодоление сырьевой зависимости за счет создания перерабатывающих производств и глубокой переработки местных ресурсов;

Снижение бюджетных рисков через развитие несырьевых секторов экономики и диверсификацию промышленного производства;

Создание привлекательных условий для молодых специалистов, что решает проблему "утечки кадров" из региона.

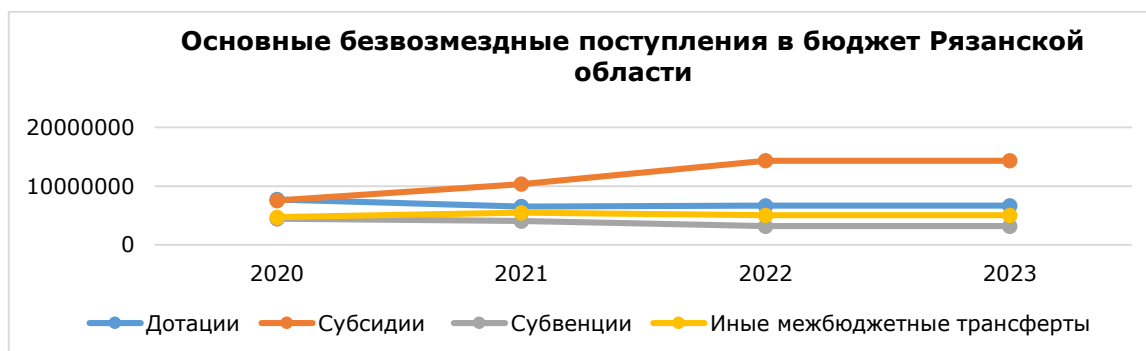
Конкретным доказательством эффективности данной модели служат действующие ТПК Рязанской области. Их структура и проекты (Таблица 5) наглядно демонстрируют, как кластерный подход реализует теоретические принципы Бурматовой О.П. и Куриляка Е.Ю.[21] на практике:

Таблица 5

**Примеры территориально-промышленных комплексов (ТПК) Рязанской области**

Название ТПК	Основные предприятия	Ключевые проекты	Связь со SWOT
НПЗ+	РНПК, «Рязанское стекло»	СП с Китаем, логистический хаб	SO1, ST1, WT1
Агрохаб	«Агро-Альянс», «Милора»	Умные элеваторы, биотопливо	SO2, ST2, WO2
Технополис	«Тяжпрессмаш», станкозавод	Offset-сделки, цифровая платформа	WO1, WT2
Биофарм	Завод биопрепаратов	Производство субстанций	SO1, WT1

Таким образом, эффективное распределение безвозмездных средств между социальными и производственными программами становится критическим фактором для реализации кластерной политики региона. Именно здесь возникает ключевой вопрос: способны ли текущие механизмы федеральной финансовой поддержки, особенно целевые субсидии, обеспечить устойчивое развитие ТПК? Ответ на него требует анализа структуры безвозмездных поступлений в бюджет области, где явно доминируют субсидии (Рисунок 3). Их рост в 2020–2023 гг. напрямую коррелирует с финансированием таких проектов, как цифровая платформа «Технополиса» или биотопливное производство «Агрохаба», но одновременно усиливает риски ограничения региональной самостоятельности.



**Рисунок 3 – основные безвозмездные поступления в бюджет Рязанской области за 2020–2023 годы (составлено автором по [22]).**

Рост доли субсидий в безвозмездных поступлениях (Рисунок 3) напрямую связан с финансированием ТПК Рязанской области. Например, проекты «Агрохаба» (биотопливо) и «Технополиса» (цифровая платформа) реализуются преимущественно за счёт целевых федеральных средств. Однако это усиливает парадокс:

С одной стороны, субсидии обеспечивают старт кластерных инициатив;

С другой – сокращение дотаций ограничивает гибкость регионального управления, затрудняя оперативное реагирование на нужды ТПК (например, кадровые или логистические проблемы).

Вывод для кластерной политики: Зависимость от целевого финансирования требует:

Активной координации с федеральным центром для включения региональных приоритетов (ТПК) в госпрограммы;

Развития альтернативных инструментов (частные инвестиции, гранты) для сохранения автономии решений.

#### Список использованных источников и литературы

1. Аганбегян А.Г. Экономика России в эпоху санкций: монография. – М.: Издательство «Экономика», 2023. – 256 с.
2. Гринберг Р.С. Региональные экономики в условиях санкционного давления // Вопросы экономики. – 2023. – № 5. – С. 45-58.
3. Ясин Е.Г. Санкции и регионы: уроки адаптации: доклад. – М.: НИУ ВШЭ, 2023. – URL: [https://www.hse.ru/reports/sanctions\\_regions](https://www.hse.ru/reports/sanctions_regions) (дата обращения: 01.10.2023).
4. Зубаревич Н.В. Регионы России: выживание в эпоху турбулентности // Эксперт. – 2023. – № 12. – С. 34-37.
5. Аузан А.А. [Интервью] // Российская газета. – 2022. – 15 сентября. – URL: <https://rg.ru/2022/09/15/auzan.html> (дата обращения: 01.10.2023).
6. Иноземцев В.Л. Санкции и будущее российских регионов: доклад. – М.: Центр стратегических разработок, 2023. – 89 с.
7. Малков П.В. Выступление на форуме «Регионы России» (Москва, 12 апреля 2023 г.).
8. Абрамченко В.В. Выступление на форуме «Российское село» (Казань, 14 июня 2023 г.).
9. Шохин А.Н. Промышленность и санкции: доклад. – М.: РСПП, 2023. – 67 с.
10. Сечин И.И. Годовой отчёт ПАО «Роснефть» за 2023 год. – М.: Роснефть, 2023. – URL: <https://www.rosneft.ru/report2023> (дата обращения: 01.10.2023).
11. Дрягина Лилия Алексеевна Развитие региональной политики импортоза-мещения в Центральном федеральном округе в условиях новых санкцион-ных ограничений // Экономика. Информатика. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-regionalnoy-politiki>

importozamescheniya-v-tsentralnom-federalnom-okruge-v-usloviyah-novyh-sanktsionnyh-ogranicheniy (дата обращения: 18.02.2025).

12. Перру Ф. Экономическое пространство: теория и приложения // науч. журнал «Пространственная экономика». 2007. № 2. С. 77-93.

13. Внешняя торговля Рязанской области в 2022 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ctu.customs.gov.ru/metodik/vneshnyaya-torgovlya-sub-ektov-czfo/ryazanskaya-oblast-/2021-god/document/276919>

14. Министерство промышленности и торговли Рязанской области. Отчёт о состоянии промышленности РО за 2023 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://minprom.ryazangov.ru/reports/> (дата обращения: 01.06.2025).

15. Годовой отчёт ПАО «РНПК» за 2023 год. – Рязань: РНПК, 2023. – 120 с.

16. Аналитическая записка по фармацевтическому кластеру // АО «ФОРТ». – 2024. – URL: <https://www.fort-ranza.ru/investors/> (дата обращения: 01.07.2024).

17. Иванов А.С. [Интервью гендиректора АО «Тяжпрессмаш»] // Рязанские ведомости. – 2023. – 15 дек. – С. 5.

18. Импортзамещение в АПК: стат. бюллетень / Минсельхоз РФ. – М., 2024. – 48 с.

19. Экспортно-импортные потоки Рязанской области в 2023 году / ТПП РО. – Рязань, 2024. – URL: <https://tpp.ryazan.ru/analytics/> (дата обращения: 01.07.2024).

20. Леонтьев А.И., Новикова Н.В. Институты развития в региональной экономике. – М.: ИЭ РАН, 2023. – С. 45.

21. Бурматова Ольга П., Куриляк Евгений Ю. Кластерный подход как одна из современных технологий управления региональным развитием // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, со-циологические и экономические науки. 2017. №4 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klasternyy-podhod-kak-odna-iz-sovremennyh-tehnologiy-upravleniya-regionalnym-razvitiem> (дата обращения: 19.05.2025).

22. Отчёт министерства финансов Рязанской области об бюджета URL: [https://minfin.ryazan.gov.ru/activities/byudzheta\\_ryazanskoy\\_oblasti/ispolnenie\\_byudgeta/otchet\\_ob\\_ishpolnenii\\_konsolidirovannogo\\_byudzheta/?utm\\_source=yandex.ru&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=yandex.ru&utm\\_referrer=yandex.ru](https://minfin.ryazan.gov.ru/activities/byudzheta_ryazanskoy_oblasti/ispolnenie_byudgeta/otchet_ob_ishpolnenii_konsolidirovannogo_byudzheta/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru)

23. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition // Harvard Business Review. – 1998. – Vol. 76, № 6. – P. 77–90.

УДК 658.5

## ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ: СТРАТЕГИИ, ТЕХНОЛОГИИ И ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

**Оленева Светлана Владимировна**

К.э.н., доцент кафедры «Экономика и таможенное дело»,  
ЧОУ ВО «Ростовский институт защиты предпринимателя»,  
Ростов-на-Дону, Российская Федерация  
**E-mail:** tana.72@mail.ru

**Денисов Петр Владимирович**

К.э.н., доцент кафедры «Экономика и таможенное дело»,  
ЧОУ ВО «Ростовский институт защиты предпринимателя»,  
Ростов-на-Дону, Российская Федерация

В условиях цифровизации и внедрения искусственного интеллекта во многие сферы человеческой жизни существует необходимость поиска и внедрения новых подходов к оптимизации бизнес-процессов, позволяющих предприятиям адаптироваться к изменениям рынка и технологическим вызовам. Постоянная оптимизация бизнес-процессов является не просто трендом, а насущной потребностью для поддержания конкурентоспособности и устойчивого развития бизнеса в современном мире. В статье проводится анализ роли визуализации в оптимизации бизнес-процессов. Авторы статьи рассматривают ключевые методологии оптимизации бизнес-процессов, включая блок-схемы, диаграммы SIPOC, картирование потока создания ценности (VSM), нотацию BPMN и матрицу RACI, и приводят примеры их практического применения в различных отраслях. Особое внимание уделено цифровым инструментам (Lucidchart, Miro, Trello) и подходам к выбору методов оптимизации бизнес-процессов в зависимости от сложности процессов, целей анализа и целевой аудитории. В статье подчеркивается важность визуализации не только для идентификации «узких мест» на производстве, но и для создания «живых» моделей, адаптирующихся к изменениям. Статья будет **интересна** широкому кругу специалистов: менеджерам, занимающимся оптимизацией бизнес-процессов, аналитикам, консультантам по управлению, а также студентам, аспирантам, научным работникам, изучающим современные подходы повышения эффективности деятельности предприятий.

**Ключевые слова:** оптимизация бизнес-процессов, визуализация процессов, блок-схемы, SIPOC, VSM, BPMN, матрица RACI, операционная эффективность, цифровые инструменты, Lean-менеджмент.

## OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES TO INCREASE EFFICIENCY: STRATEGIES, TECHNOLOGIES, AND CHALLENGES OF MODERN MANAGEMENT

---

**Oleneva Svetlana Vladimirovna**

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economics  
and Customs, Rostov Institute for the Protection of Entrepreneurs, Rostov-on-Don,  
Russian Federation  
**E-mail:** tana.72@mail.ru

**Denisov Pyotr Vladimirovich**

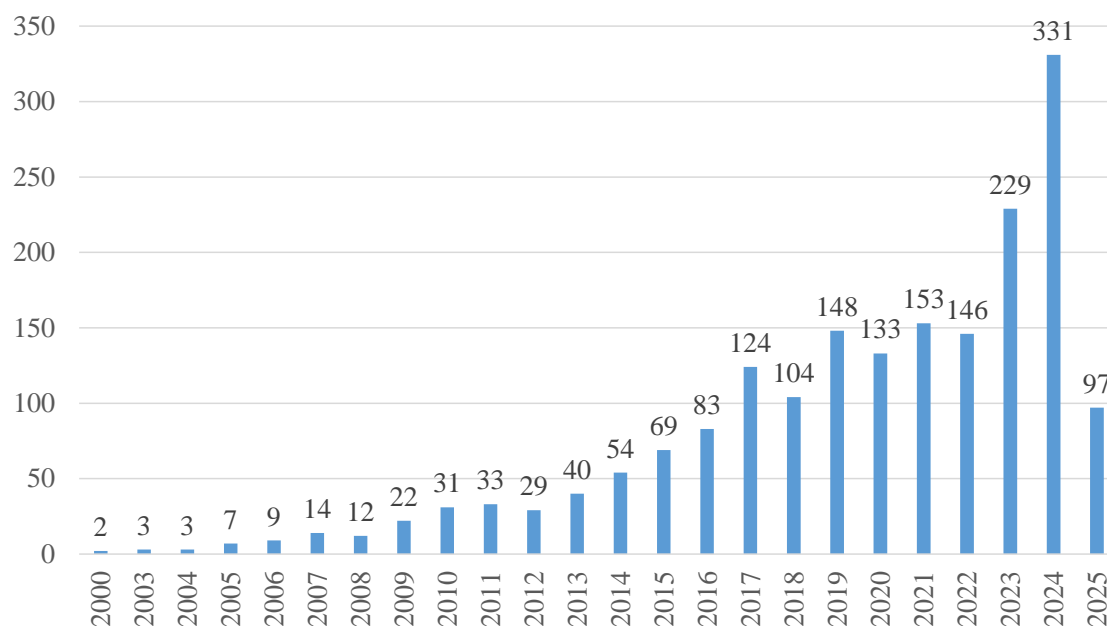
Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Customs,  
Rostov Institute for the Protection of Entrepreneurs,  
Rostov-on-Don, Russian Federation

*In the context of digitalization and the introduction of artificial intelligence into many areas of human life, there is a need to find and implement new approaches to optimizing business processes that allow enterprises to adapt to market changes and technological challenges. Continuous optimization of business processes is not just a trend, but an urgent need to maintain competitiveness and sustainable business development in the modern world. The article analyzes the role of visualization in optimizing business processes. The authors of the article review key business process optimization methodologies, including flowcharts, SIPOC diagrams, value stream mapping (VSM), BPMN notation, and the RACI matrix, and provide examples of their practical application in various industries. Special attention is paid to digital tools (Lucidchart, Miro, Trello) and approaches to choosing methods for optimizing business processes, depending on the complexity of the processes, the goals of the analysis and the target audience. The article highlights the importance of visualization not only for identifying "bottlenecks" in production, but also for creating "live" models that adapt to changes. The article will be of interest to a wide range of specialists: managers involved in business process optimization, analysts, management consultants, as well as students, postgraduates, researchers studying modern approaches to improving the efficiency of enterprises.*

**Keywords:** *business process optimization, process visualization, flowcharts, SIPOC, Value Stream Mapping, BPMN, RACI Matrix, operational efficiency, digital tools, Lean Management.*

В эпоху глобальной конкуренции и стремительного развития технологий оптимизация бизнес-процессов становится ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития любого бизнеса. Как никогда остро стоит вопрос о необходимости повышения операционной эффективности предприятий в условиях непрерывных изменений рыночной конъюнктуры и внедрения технологических инноваций. Организации, способные эффективно управлять и оптимизировать свои бизнес-процессы, демонстрируют более высокую прибыльность, гибкость и адаптивность к новым вызовам. В связи с этим поиск и внедрение новых подходов к оптимизации бизнес-процессов является стратегически важной задачей для современного менеджмента. В рамках Lean-менеджмента и других современных управленческих подходов акцентируется внимание на непрерывном совершенствовании производственных процессов и устранении потерь, что требует разработки и применения эффективных инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов.

По поисковому запросу «оптимизация бизнес-процессов» (в названии публикаций) на портале ELIBRARY.ru на 24 июня 2025 г. можно обнаружить 1876 публикаций, две первые из которых датируются 2000 г. Причем за период с 2000 по 2024 г. наблюдается устойчивый рост исследовательского интереса к проблематике оптимизации бизнес-процессов: наибольшее число публикаций с термином «оптимизация бизнес-процессов» вышло в 2024 г. и составило 331.



**Рисунок 1 - Анализ динамики публикаций по поисковому запросу «оптимизация бизнес-процессов» (в названии публикаций) на портале ELIBRARY.ru на 24 июня 2025г.**

Авторы публикаций в анализируемой подборке пишут об актуальности оптимизации бизнес-процессов в современных условиях (О. С. Пономарева, П. В. Загребельный, А. А. Шмаков [4], В. В. Трубникова, Ф. Ю. Никитин [5]), проводят обзор методов и оптимизаций бизнес-процессов (М. С. Карнаков, О. В. Медникова [1], М. А. Чернецкая [2]), указывают на необходимость проведения аудита бизнес-процессов для роста компании (В. О. Месхи [3]).

Особое внимание в анализируемых публикациях уделяется вопросам оптимизации бизнес-процессов предприятий на основе внедрения инновационных разработок (И. Г. Мищенко, А. И. Федорищева [6], А. А. Стрельникова, С. Е. Бабинова [7]), цифровых технологий и цифровых платформ (В. П. Горькова [8], О. А. Курносова, О. А. Тимашкова [9], Н. М. Олейников [10], А. Д. Оськин [11], И. И. Саенко, А. А. Беззубенко, А. А. Зонов [12]), а также цифровых двойников (Е. К. Ситкина, А. В. Чабаненко [13]). Некоторые авторы рассматривают такие средства оптимизации бизнес-процессов в организациях как веб-приложения и прикладное программное обеспечение (С. М. Куценко, Е. А. Салтанаева [14], О. П. Шепелева, С. М. Кашин [15]). Достаточно много исследований, публикуемых в последнее время, посвящено анализу существующих технологий искусственного интеллекта для использования в оптимизации бизнес-процессов (А. Р. Багавиева, Е. А. Хусаинова [16], К. М. Волковский [17], А. В. Воробьева [18], А. И. Зюзина [19], А. Н. Меньшова [20], А. Санарикова [21], Л. Т. Эскерханова, Э. Ф. Амирова, З. Б. Батчаева [22]).

Другие авторы пишут о современных методах обработки и анализа данных для оптимизации бизнес-процессов и поддержки принятия управленческих решений (С. В. Богданова, А. Н. Ермакова [23]), рассматривают возможности использования больших данных и облачных технологий для оптимизации устойчивых бизнес-процессов (А. А. Власов, С. В. Болотников [24], А. А. Ванцева, С. Н. Сперанский [25]). Также встречаются исследования, в которых для анализа и оптимизации бизнес-процессов организации предлагается применять методы имитационного моделирования (А. П. Ануфриева [26]), машинного обучения (А. Н. Кошелев, В. К. Денисенко, Н. Жамейко [27]), а также внедрять ERP-системы (Р. В. Серов, Е. М. Серова, Г. В. Бобрышева [28]).

Несмотря на значительное число исследований, посвященных вопросам оптимизации бизнес-процессов, недостаточно изученными остаются вопросы применения методов визуализации бизнес-процессов в контексте современного управления. В частности, интерес представляет анализ проблематики эффективного выбора и комбинирования различных методов визуализации (таких как блок-схемы, SIPOC, VSM, BPMN, матрица RACI) для решения конкретных задач оптимизации. Также требуется дальнейшее исследование возможностей использования цифровых инструментов для создания динамических и интерактивных моделей бизнес-процессов, позволяющих оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Целью данного исследования является определение возможностей и перспектив применения визуализации бизнес-процессов для идентификации «узких мест» на производстве и для создания «живых» моделей, адаптирующихся к изменениям.

В условиях глобализации и цифровой трансформации экономики оптимизация бизнес-процессов становится ключевым инструментом обеспечения конкурентоспособности организаций. Под оптимизацией понимается систематическое совершенствование операционных процедур, направленное на максимизацию результативности при минимизации ресурсных затрат. Это не разовое мероприятие, а непрерывный цикл анализа, редизайна и внедрения изменений, который позволяет компаниям адаптироваться к динамичным рыночным условиям, сокращать издержки и повышать качество продукции или услуг.

Основой оптимизации является глубокий анализ существующих процессов через призму их ценности для конечного потребителя. Методологии, такие как «Lean Manufacturing», акцентируют внимание на устранении «потерь» – действий, не создающих добавленную стоимость. Например, Toyota реализовала принцип «точно в срок», сократив запасы и сократив время производственного цикла. Six Sigma, напротив, фокусируется на снижении вариативности процессов за счет статистического контроля, что продемонстрировала General Electric, добившись сокращения дефектов на 70 % в отдельных подразделениях. Бизнес-процесс-менеджмент (BPM) интегрирует эти подходы, предлагая цикличную модель «проектирование – моделирование – внедрение – мониторинг», что обеспечивает гибкость и масштабируемость изменений.

Цифровые технологии стали катализатором революции в оптимизации. Внедрение RPA (роботизированной автоматизации процессов) позволяет делегировать рутинные задачи, такие как обработка счетов или формирование отчетов, программным ботам, что повышает скорость выполнения операций и снижает человеческие ошибки. Анализ больших данных и искусственный интеллект открывают возможности для прогнозной аналитики: ритейлеры, подобные Amazon, используют машинное обучение для оптимизации логистических маршрутов и управления запасами, сокращая затраты на 15–20 %. Cloud-технологии и платформы низкого

кода (low-code) демократизируют доступ к инструментам моделирования процессов, позволяя даже небольшим компаниям внедрять сложные решения без значительных инвестиций в IT-инфраструктуру.

Однако трансформация процессов сопряжена с организационными и культурными вызовами. Сопротивление сотрудников, обусловленное страхом перед изменениями или недостатком компетенций, часто становится барьером. Исследования McKinsey показывают, что 70 % проектов цифровизации терпят неудачу из-за недооценки «человеческого фактора». Для смягчения этих рисков необходимы прозрачная коммуникация, обучение персонала и вовлечение его в процесс изменений. Например, Siemens внедряла цифровые платформы постепенно, сопровождая каждый этап тренингами и создавая внутренние сообщества «агентов изменений». Финансовые ограничения также играют роль: внедрение ERP-систем или IoT-решений требует значительных капиталовложений, что особенно критично для малого бизнеса. Здесь на помощь приходят аутсорсинг и облачные сервисы с подпиской «как услуга» (SaaS), снижающие первоначальные затраты.

Важным аспектом остается баланс между стандартизацией и гибкостью. Чрезмерная регламентация процессов может подавить инновационный потенциал, как это произошло в случае Kodak, где бюрократизация замедлила реакцию на переход рынка к цифровым технологиям. Современные подходы, такие как Agile BPM, сочетают структурированность процессного управления с итеративностью, позволяя быстро тестировать гипотезы и адаптировать процессы под меняющиеся требования. Компании типа Spotify используют кросс-функциональные команды (squads), которые самостоятельно оптимизируют свои workflows в рамках общей стратегии, обеспечивая баланс между эффективностью и креативностью.

Хотелось бы отметить такой аспект, как визуализация оптимизации бизнес-процессов и остановиться на нем.

Визуализация бизнес-процессов – это ключевой этап их оптимизации, позволяющий преобразовать абстрактные операции в наглядные модели. Таблицы и схемы выступают не только инструментами документирования, но и мощными аналитическими ресурсами, помогающими выявить узкие места, дублирование функций или избыточные этапы. Современные методологии предлагают разнообразные подходы к структурированию информации, каждый из которых решает специфические задачи.

Блок-схемы (Flowcharts) – базовый, но универсальный инструмент, отображающий последовательность шагов процесса с использованием стандартных символов (прямоугольники для действий, ромбы для решений, стрелки для потоков). Например, в цепочке обработки заказа клиента блок-схема может визуализировать путь от получения заявки до отгрузки товара, выделяя этапы согласования с отделом логистики или проверки платежа. Такой подход помогает обнаружить излишние согласования, которые замедляют цикл. Программы вроде Microsoft Visio или Lucidchart упрощают создание и редактирование таких диаграмм, обеспечивая совместную работу команд.

Диаграмма SIPOC (Suppliers, Inputs, Processes, Outputs, Customers) – табличный метод, структурирующий процесс вокруг пяти элементов. Она полезна на начальном этапе анализа, когда необходимо определить границы процесса и его взаимодействие с внешними сторонами. Например, в производстве мебели поставщиками (Suppliers) могут выступать компании, поставляющие древесину, входами (Inputs) – сырье и технические спецификации, процессами – этапы обработки и сборки, выходами (Outputs) – готовые изделия, а клиентами (Customers) – розничные сети. Таблица SIPOC выявляет пробелы, такие как отсутствие четких требований к входным данным, что может привести к браку.

Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping, VSM) – метод из арсенала Lean-менеджмента, фокусирующийся на устранении потерь. Он сочетает схематическое изображение материальных и информационных потоков с метриками времени и ресурсов. Например, в логистической компании VSM может показать, что 30 % времени доставки тратится на ожидание подтверждения от клиента. На карте выделяются зоны добавленной ценности (например, погрузка товара) и потери (простой транспорта). Это позволяет перепроектировать процесс, внедрив автоматические уведомления для сокращения простоев.

Методология BPMN (Business Process Model and Notation) – стандартизированный язык моделирования, использующий расширенный набор символов для описания сложных процессов, включая события, шлюзы (условия), подпроцессы. BPMN-диаграммы эффективны для автоматизации, так как их можно напрямую импортировать в BPM-системы (например, Camunda или Bizagi). В банковском секторе BPMN может использоваться для визуализации процесса кредитного скоринга, где решение о выдаче займа зависит от автоматической проверки данных и ручного утверждения менеджером. Схема помогает идентифицировать этапы, которые можно роботизировать (анализ кредитной истории), и те, где требуется человеческое участие (работа с исключениями).

Матрица RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) – таблица, распределяющая роли и ответственность за этапы процесса. Например, в разработке ПО столбцы соответствуют задачам (написание кода, тестирование), а строки – ролям (разработчик, тестировщик, менеджер проекта). Метки R (ответственный за выполнение), A (утверждающий решение), C (консультант), I (информируемый) предотвращают дублирование обязанностей и конфликты. Если в процессе возникает задержка из-за несогласованности, матрица RACI помогает пересмотреть зоны ответственности.

Анализ методом «5 Почему» в сочетании с диаграммой Исикавы («рыбьей кости») – инструменты для глубинного исследования причин проблем. Например, при повторяющихся сбоях в поставках таблица «5 Почему» последовательно раскрывает корневые причины: от «задержки транспорта» до «отсутствия резервных маршрутов». Диаграмма Исикавы категоризирует факторы (люди, процессы, оборудование), визуализируя все возможные источники проблемы, что упрощает разработку корректирующих действий.

Практические кейсы применения визуализации, на которые важно обратить внимание в рамках данной статьи:

1. VSM в розничной торговле. Сеть супермаркетов использовала картирование потока создания ценности, чтобы сократить время пополнения полок. Анализ схемы показал, что 40 % времени сотрудники тратили на поиск товаров на складе. Внедрение RFID-меток и перепланировка склада на основе данных VSM сократили цикл на 25 %.

2. BPMN в здравоохранении. Клиника смоделировала процесс приема пациентов через BPMN, выявив дублирование данных при регистрации. Интеграция электронной медицинской карты с системой онлайн-записи автоматизировала 80 % рутинных операций.

3. Матрица RACI в IT-проектах. Стартап устранил задержки в релизах продуктов, перераспределив ответственность за тестирование между разработчиками и QA-инженерами, четко обозначив, кто утверждает финальную сборку (A), и кто выполняет проверки (R).

Критерии выбора метода визуализации выглядят так:

1. Сложность процесса. Для простых линейных процессов достаточно блок-схем, для многозвенных – BPMN или VSM.

2. Цель анализа. SIPOC подходит для граничного определения, RACI – для разрешения конфликтов, «5 Почему» – для поиска коренных причин.

3. Аудитория. Технические специалисты требуют детализации BPMN, тогда как кросс-функциональные команды лучше воспринимают упрощенные VSM-диаграммы.

Визуализация – это не финальный этап, а старт для непрерывного улучшения. Регулярный аудит схем, обновление метрик и адаптация к изменениям внешней среды превращают статичные модели в «живые» инструменты управления. Комбинация методов, например, использование SIPOC для определения границ, а затем VSM для углубленного анализа, позволяет достичь синергии, обеспечивая как стратегическое видение, так и тактические улучшения. В эпоху данных умение трансформировать информацию в наглядные инсайты становится критическим навыком для менеджеров, стремящихся к операционному совершенству.

Эффективность оптимизации напрямую зависит от метрик, которые организация выбирает для оценки результатов. Традиционные показатели вроде ROI или времени цикла дополняются KPI, связанными с удовлетворенностью клиентов и сотрудников. Например, внедрение чат-ботов в банковском секторе не только сократило время обработки запросов на 40%, но и повысило NPS (индекс лояльности) за счет круглосуточной доступности сервиса. Однако чрезмерное увлечение количественными метриками может привести к игнорированию стратегических целей. Поэтому передовые компании формируют сбалансированную систему показателей (BSC), увязывая операционные улучшения с долгосрочными задачами – выходом на новые рынки или устойчивым развитием.

Перспективы оптимизации бизнес-процессов связаны с конвергенцией технологий и управленческих практик. Развитие интернета вещей (IoT) позволяет в реальном времени собирать данные с оборудования, прогнозировать износ и планировать превентивный ремонт, как это делает Rolls-Royce в авиадвигателестроении. Блокчейн обеспечивает прозрачность цепочек поставок, что критично для фармацевтических компаний, борющихся с контрафактом. Нейросетевые алгоритмы, такие как GPT-4, начинают использоваться для автоматизации креативных задач – генерации маркетинговых текстов или дизайна, стирая грань между рутинными и интеллектуальными процессами.

Таким образом, оптимизация бизнес-процессов эволюционирует от точечных улучшений к комплексной трансформации организационной ДНК. Ее успех определяется не только выбором методологий или технологий, но и способностью компании культивировать культуру непрерывного совершенствования, где каждый сотрудник становится участником инноваций. В эпоху VUCA-мира (нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности) это

превращается из конкурентного преимущества в необходимость для выживания. Организации, которые смогут интегрировать agile-подходы, цифровые инструменты и человеко-ориентированный менеджмент, сформируют новый стандарт эффективности, определяющий ландшафт мировой экономики в ближайшие десятилетия.

### Список использованных источников и литературы

1. Карнаков, М. С. Обзор методов и оптимизаций бизнес-процессов на технологическом производстве / М. С. Карнаков, О. В. Медникова // Научный диалог: теория и практика: сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 24 апреля 2025 года. – Москва: Инфинити, 2025. – С. 157-163. – DOI 10.34660/INF.2025.36.63.097. – EDN DGXLQC.
2. Чернецкая, М. А. Оптимизация бизнес-процессов на производственном предприятии / М. А. Чернецкая // Системы управления полным жизненным циклом высокотехнологичной продукции в машиностроении: новые источники роста: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: ООО "Первое экономическое издательство", 2025. – С. 253-257. – DOI 10.18334/9785912925481.253-257. – EDN LIILKR.
3. Месхи, В. О. Аудит бизнес-процессов как необходимость для роста компании / В. О. Месхи // Первый экономический журнал. – 2024. – № 6(348). – С. 47-54. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_6\_47. – EDN RRIAAD.
4. Пономарева, О. С. Операционное совершенствование и стратегии оптимизации бизнес-процессов / О. С. Пономарева, П. В. Загребельный, А. А. Шмаков // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития : материалы X Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 28–29 января 2025 года. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им Г.И. Носова, 2025. – С. 126-131. – EDN RFIMYF.
5. Трубникова, В. В. Актуальность оптимизации бизнес-процессов в современных условиях / В. В. Трубникова, Ф. Ю. Никитин // Социально-экономические процессы современного общества : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 16 мая 2025 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2025. – С. 204-205. – EDN KJXFKA.
6. Мищенко, И. Г. Оптимизация бизнес-процессов производственного предприятия на основе внедрения инновационных разработок / И. Г. Мищенко, А. И. Федорищева // Beneficium. – 2025. – № 1(54). – С. 112-121. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2025.1(54).112-121. – EDN MEFYIA.
7. Стрельникова, А. А. Инновационные подходы к оптимизации бизнес-процессов / А. А. Стрельникова, С. Е. Бабинова // Наука. Технологии. Инновации: Сборник научных трудов XVIII Всероссийской научной конференции молодых ученых. В 8-ми частях, Новосибирск, 02–06 декабря 2024 года. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2025. – С. 3-7. – EDN JQEOAU.
8. Горькова, В. П. Цифровые технологии как инструмент оптимизации бизнес-процессов / В. П. Горькова // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: Сборник трудов X Международной научно-практической конференции, Симферополь, 17 апреля 2025 года. – Симферополь: ООО "Издательство Типография "Ариал", 2025. – С. 452-454. – EDN MWTSMW.
9. Курносова, О. А. К вопросу оценки бизнес-процессов промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации / О. А. Курносова, О. А. Тимашкова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 10(352). – С. 128-134. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_10\_128. – EDN BTLZUG.
10. Олейников, Н. М. Цифровые платформы в оптимизации бизнес-процессов в производственных компаниях / Н. М. Олейников // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: Сборник трудов X Международной научно-практической конференции, Симферополь, 17 апреля 2025 года. – Симферополь: ООО "Издательство Типография "Ариал", 2025. – С. 510-514. – EDN QIQSUK.
11. Оськин, А. Д. Роль цифровых технологий в оптимизации бизнес-процессов в электроэнергетике / А. Д. Оськин // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 182-186. – EDN FEFBDX.
12. Саенко, И. И. Цифровизация в менеджменте: влияние технологий на стратегическое управление и оптимизацию бизнес-процессов / И. И. Саенко, А. А. Беззубенко, А. А. Зонов // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 1(66). – С. 887-890. – EDN NPGTVU.
13. Ситкина, Е. К. Цифровые двойники: революционный подход к управлению и оптимизации бизнес-процессов / Е. К. Ситкина, А. В. Чабаненко // Инновационное

приборостроение. – 2025. – Т. 4, № 1. – С. 33-37. – DOI 10.31799/2949-0693-2025-1-33-37. – EDN RXIYRA.

14. Куценко, С. М. Веб-приложение как средство оптимизации бизнес-процессов в организациях / С. М. Куценко, Е. А. Салтанаева // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 1(174). – С. 1008-1015. – DOI 10.34925/EIP.2024.174.1.180. – EDN GWCJQK.

15. Шепелева, О. П. Анализ теоретических положений о прикладном программном обеспечении для оптимизации и автоматизации бизнес-процессов организаций / О. П. Шепелева, С. М. Кашин. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – 62 с. – ISBN 978-5-466-07570-0. – EDN NKGQGC.

16. Багавиева, А. Р. Оптимизация бизнес-процессов с помощью искусственного интеллекта / А. Р. Багавиева, Е. А. Хусаинова // Управление и экономика народного хозяйства России: Сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 19–20 февраля 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 60-63. – EDN VMARTX.

17. Волковский, К. М. Анализ существующих технологий искусственного интеллекта для использования в оптимизации бизнес-процессов / К. М. Волковский // Наука и технологии - 2025 : Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 01 мая 2025 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства "Новая Наука" (ИП Ивановская И.И.), 2025. – С. 114-119. – EDN XBERPP.

18. Воробьева, А. В. Применение искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов / А. В. Воробьева // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2025. – № 2. – С. 22-25. – DOI 10.37882/2223-2974.2025.02.05. – EDN GARZQT.

19. Зюзина, А. И. Внедрение искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов компании / А. И. Зюзина // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2024) : Сборник по материалам Международной научной конференции молодых исследователей, Москва, 16–20 декабря 2024 года. – Москва: Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2025. – С. 181-184. – EDN NMNXOX.

20. Меньшова, А. Н. Использование алгоритмов искусственного интеллекта для прогнозирования эффективности персонала и оптимизации бизнес-процессов / А. Н. Меньшова // Молодежная неделя науки института промышленного менеджмента, экономики и торговли : Сборник трудов всероссийской студенческой научно-учебной конференции, Санкт-Петербург, 02–07 декабря 2024 года. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2025. – С. 135-138. – EDN GPVRRX.

21. Санарикова, А. Оптимизация бизнес-процессов с помощью искусственного интеллекта: перспективы и вызовы / А. Санарикова // Endless Light in Science. – 2025. – № 2. – С. 137-142. – DOI 10.24412/2709-1201-2025-28-137-142. – EDN WYWNEY.

22. Эскерханова, Л. Т. Использование технологии блокчейн и искусственного интеллекта в управлении бизнес-процессами / Л. Т. Эскерханова, Э. Ф. Амирова, З. Б. Батчаева // Первый экономический журнал. – 2023. – № 3(333). – С. 98-105. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_3\_98. – EDN CJACPA.

23. Богданова, С. В. Современные методы обработки и анализа данных для оптимизации бизнес-процессов и поддержки принятия управленческих решений / С. В. Богданова, А. Н. Ермакова // Устойчивое развитие информационных технологий в условиях цифровой трансформации производственных систем : Сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 10–11 марта 2025 года. – Ставрополь: Агрус Ставропольского государственного аграрного университета, 2025. – С. 179-183. – EDN UHZKGI.

24. Власов, А. А. Использование больших данных для оптимизации устойчивых бизнес-процессов / А. А. Власов, С. В. Болотников // Управление устойчивым инновационным развитием России в условиях цифровой трансформации : Материалы XVI Международной научно-практической конференции памяти заслуженного деятеля науки РФ В.И. Кравцовой, Москва, 06 декабря 2024 года. – Москва: Московский политехнический университет, 2025. – С. 145-147. – EDN DJVXEK.

25. Ванцева, А. А. Использование облачных технологий для оптимизации бизнес-процессов / А. А. Ванцева, С. Н. Сперанский // Молодежь и XXI век - 2025 : Сборник научных статей 14-й Международной молодежной научной конференции. В 5-ти томах, Курск, 20–21 февраля 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 245-249. – EDN ZRZOIE.

26. Ануфриева, А. П. Применение методов имитационного моделирования для анализа и оптимизации бизнес-процессов организации / А. П. Ануфриева // Политематический сетевой

электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2025. – № 208. – С. 1-15. – DOI 10.21515/1990-4665-208-001. – EDN UNXSOD.

27. Кошелев, А. Н. Оптимизация бизнес-процессов с использованием машинного обучения / А. Н. Кошелев, В. К. Денисенко, Н. Жамейко // Цифровые системы и модели: теория и практика проектирования, разработки и использования: Материалы международной научно-практической конференции, Казань, 10–11 апреля 2025 года. – Казань: Казанский государственный энергетический университет, 2025. – С. 1530-1533. – EDN VJBGES.

28. Серов, Р. В. Оптимизация бизнес-процессов предприятия посредством внедрения ERP-системы / Р. В. Серов, Е. М. Серова, Г. В. Бобрышева // Вестник Пензенского государственного университета. – 2025. – № 2(50). – С. 98-102. – EDN MSAZEK.

29. Обзор систем автоматизации бизнес-процессов // Simpleone, 2025. URL: <https://simpleone.ru/blog/overview-of-business-process-automation-systems> (дата обращения: 05.05.2025).

30. Оптимизация бизнес-процессов: основные принципы // Comindware, 2025. URL: <https://www.comindware.ru/blog/оптимизация-бизнес-процессов/> (дата обращения: 03.05.2025).

31. Оптимизация бизнес-процессов: путь к эффективности и конкурентоспособности предприятия // Webtronics, 2024. URL: <https://webtronics.ru/blog/optimizacziya-biznes-procrossov-put-k-effektivnosti-i-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/> (дата обращения: 05.05.2025).

32. 10 Business Process Automation Statistics in 2025 // FlowForma, 2025. URL: <https://flowforma.com/blog/business-process-automation-statistics> (дата обращения: 03.05.2025).

33. 13 trends that will shape process excellence in 2025 // PEX Network, 2025. URL: <https://processexcellencenetwork.com/process-excellence/articles/trends-process-excellence-in-2025> (дата обращения: 05.05.2025).

34. Business Process Optimization Steps: Improve Efficiency in 2025 // Eastgate Software, 2025. URL: <https://eastgate-software.com/business-process-optimization-steps-improve-efficiency-in-2025/> (дата обращения: 05.05.2025).

35. Business Process Optimization: The Ultimate Guide for 2025 // Kissflow, 2025. URL: <https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process-optimization/> (дата обращения: 03.05.2025).

УДК 332.1

## ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

---

**Осатюк Владислав Игоревич**

Аспирант,

ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет»,

Тюмень, Россия

**E-mail:** vladosatyuk@gmail.com

Государственное управление цифровым развитием экономической системы регионов в России претерпевает значительные изменения, направленные на улучшение взаимодействия между государством и гражданами, а также на повышение эффективности и прозрачности государственного управления. В статье рассматриваются теоретические основы цифрового развития региональной экономики. Автор статьи оценивает современные вызовы и барьеры цифровизации регионов и обосновывает специфику институциональных механизмов государственного управления цифровым развитием регионов. Выделены практические инструменты цифровой трансформации регионов. Классификация акторов цифрового развития, предложенная в статье, охватывает широкий спектр сервисов и платформ, которые можно рассматривать на различных уровнях анализа, от макро до микро. Особое внимание в статье уделено анализу роли Центра управления регионом в процессе цифровой трансформации региональной экономической системы и повышении эффективности регионального управления в целом. Статья представляет интерес для представителей органов государственной власти, ответственных за формирование и реализацию региональной политики в сфере цифрового развития, руководителей Центров управления регионом, специалистов в области информационных технологий и государственного управления, а также для научных работников, занимающихся проблемами цифровой трансформации экономики и развития цифрового правительства. Предложенные в статье решения могут быть использованы для разработки и реализации эффективных стратегий цифрового развития регионов, способствующих повышению их конкурентоспособности и улучшению качества жизни населения.

**Ключевые слова:** Центр управления регионом, региональное управление, повышение качества государственных услуг, региональная экономическая система, цифровое правительство.

## PRACTICAL ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF DIGITAL DEVELOPMENT IN A REGIONAL ECONOMIC SYSTEM

---

**Osatyuk Vladislav Igorevich**

Post-graduate Student, University of Tyumen,

Tyumen, Russia

**E-mail:** vladosatyuk@gmail.com

Public administration of the digital development of the economic system of regions in Russia is undergoing significant changes aimed at improving interaction between the state and citizens, as well as increasing the efficiency and transparency of public administration. The article discusses the theoretical foundations of the digital development of the regional economy. The author of the article evaluates the current challenges and barriers of digitalization of regions and substantiates the specifics of institutional mechanisms of state management of digital development of regions. Practical tools of digital transformation of regions are highlighted. The classification of digital development actors proposed in the article covers a wide range of services and platforms that can be considered at various levels of analysis, from macro to micro. Special attention is paid to the analysis of the role of the Regional Management Center in the process of digital transformation of the regional economic system and improving the efficiency of regional management in general. The article is of interest to representatives of government authorities responsible for the formation and implementation of

*regional policy in the field of digital development, heads of regional Management Centers, specialists in the field of information technology and public administration, as well as to researchers dealing with the problems of digital transformation of the economy and the development of digital government. The solutions proposed in the article can be used to develop and implement effective strategies for the digital development of regions, contributing to increasing their competitiveness and improving the quality of life of the population.*

**Keywords:** *Regional Management Center, regional management, improving the quality of public services, regional economic system, digital government.*

В условиях глобальной цифровой трансформации, характеризующейся экспоненциальным ростом объема данных, развитием искусственного интеллекта, интернета вещей и других передовых технологий, вопросы эффективного государственного управления цифровым развитием региональных экономических систем приобретают стратегическую значимость. Успешная интеграция цифровых технологий во все сферы общественной жизни, от экономики и образования до здравоохранения и культуры, становится ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности регионов, повышения качества жизни населения и достижения устойчивого социально-экономического развития.

Создание эффективной системы регионального управления, способной адаптироваться к новым вызовам и возможностям цифровой эпохи, является сложной и многогранной задачей, требующей комплексного подхода и координации усилий различных органов власти, бизнеса и общественных организаций. В этом контексте особую роль играет концепция цифрового правительства, предполагающая использование цифровых технологий для повышения эффективности государственного управления, улучшения взаимодействия с гражданами и бизнесом, а также обеспечения прозрачности и открытости деятельности органов власти.

Следует отметить, что многие российские и зарубежные авторы рассматривают вопросы внедрения цифровых технологий в государственное управление. Так, П. Е. Жуков пишет о переходе от электронного правительства к цифровому в России [1]. Н. М. Олейник рассматривает текущие тенденции и проблемы внедрения технологий искусственного интеллекта в государственное управление [2]. Клиентоориентированный подход как основа совершенствования рынка единых государственных услуг оценивается В. Ю. Малкиным [3]. Проблемы взаимодействия и развития цифровой экономики и цифрового правительства систематизированы в научных статьях таких авторов, как Ю. Ван [4], М. Ю. Павлютенкова [5], А. И. Яруничев [6].

Что касается цифровизации регионов, то в рамках данной тематики интерес исследователей привлекают вопросы развития цифровой экономики в регионах России (Л. Г. Батракова [7]), готовности регионов к цифровой экономике (М. В. Косолапова, О. Г. Королев [8]), оценки уровня цифровой зрелости региона (Ю. А. Кириченко [9]). Интересный анализ методических подходов к оценке цифрового развития региональных экономических систем представлен в статье Т. С. Кочетковой, О. К. Луховской, С. В. Беляевой [10]. А. О. Рукосуев пишет о роли органов государственного управления в цифровой трансформации экономики региона [11]. Д. Д. Богданов, Р. Р. Ахметов [12], Е. И. Пономарева [13] предлагают рассматривать инновации и цифровую трансформацию как движущие силы, как катализатор экономического развития региона. Стратегии цифровой трансформации регионов систематизированы в статье таких экспертов, как З. М. Казова, Л. М. Циканова, С. Р. Ельмирзокова, М. Р. Зезаев [14]. М. А. Никонова пишет о распространении ИКТ в регионах России как об одном из факторов снижения цифрового неравенства [15].

В последнее время появляется все больше исследований, посвященных цифровой трансформации региональной экономики в контексте государственного управления (Т. В. Миролюбова, М. В. Радионова [16], Е. В. Тимофеева [17], И. Ч. Асхабалиев, С. А. Халева, З. Р. Исраилова [18], Д. А. Погонышева, П. С. Ковалев [19]). Помимо вопросов работы электронного и цифрового правительства на региональном уровне, исследователей привлекает проблематика цифровизации фискальных полномочий российских регионов (Р. М. Мирзаев [20]), деятельности цифровых Центров управления регионами в образовательных процессах (Е. Д. Романова [21]), обеспечения безопасной цифровой трансформации государственного управления в регионах (К. О. Дмитриев [22], Я. В. Свистунова [23]).

Однако, несмотря на значительный прогресс в области цифровизации государственного управления, остаются нерешенными вопросы, связанные с разработкой эффективных методологических подходов к управлению цифровым развитием региональных экономических систем. Существующие модели управления часто носят фрагментарный характер, не учитывают

специфику социально-экономического развития регионов и не обеспечивают должной координации усилий различных участников процесса цифровой трансформации. Требуется дальнейшего изучения вопроса о роли Центров управления регионом в процессе цифрового развития, а также о создании эффективных механизмов использования данных для принятия управленческих решений и повышения качества государственных услуг.

Цель исследования – выявить проблемы и тенденции государственного управления цифровым развитием региональной экономической системы.

В России внедрение современных технологий в деятельность органов власти является приоритетным направлением информационной политики. В условиях современного шумного и быстрого темпа жизни в государственное управление цифровым развитием региональной экономической системы представляет собой важнейший инструмент оптимизации взаимодействия органов исполнительной власти и граждан, предоставляя возможность получать широкий спектр услуг в одном месте, экономя время и силы.

Цифровая экономика – это форма экономической деятельности, основанная на использовании цифровых технологий и данных как факторов производства. Ее основой служат информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), обеспечивающие доступ к цифровым платформам, данным, интеллектуальным продуктам, сетям. В отличие от традиционной экономики, в цифровой среде создаются новые каналы взаимодействия, способы создания стоимости и модели управления, что ведет к трансформации бизнес-процессов и институтов.

Сущность цифровой экономики заключается в глубокой интеграции цифровых решений в повседневную экономическую жизнь: от электронных платежей до автоматизированного управления производством. Цифровизация охватывает все сектора экономики – промышленность, транспорт, сельское хозяйство, здравоохранение и образование. В условиях региональной экономики цифровизация становится важным условием повышения конкурентоспособности территорий, создания новых рабочих мест, увеличения производительности труда и улучшения качества жизни.

В наше время цифровая трансформация – это не просто дополнение к существующему укладу общественной жизни, но и процесс, неразрывно связанный с каждым этапом нашей жизни. Цифровизация проникла в нашу повседневную жизнь, начиная с бытовых задач и заканчивая взаимодействием с государством.

Без электронных сервисов функционирование системы государственности уже практически невозможно. Сейчас любой процесс претерпевает оптимизацию и зачастую происходит это благодаря телекоммуникационным технологиям, которые позволяют сократить траты финансовых ресурсов, времени и сил каждого. Создано множество сайтов, способствующих быстрому получению государственных услуг.

Новейшие технологические разработки приводят к ускорению процессов цифровизации в социально-экономических, политических, культурных векторах развития. В России наблюдается повсеместное улучшение доступа к государственным услугам, а также уменьшение административных препятствий, что напрямую связано с прогрессом обновленной системы государственного управления, базирующегося на цифровых инновациях. Процесс цифровизации в сфере управления страной способствует увеличению производительности властных структур и уменьшению социальных диссонансов.

В 2025 году в научных дискуссиях активно используются термины «цифровизация», «цифровая трансформация», «электронное правительство», «цифровое правительство».

Цифровизация – процесс интеграции передовых технологий и принципов цифровой экономики в различные сферы жизнедеятельности общества, который характеризуется всеобъемлющей автоматизацией, применением робототехники и внедрением систем, способных к самообучению и принятию решений [24].

Электронное правительство – модель цифрового управления, главной целью которой является развитие электронных государственных услуг и более продуктивное использование информационных ресурсов в управленческих процессах [25].

Цифровое правительство – это форма цифрового управления, главенствующая задача которой заключается в управлении человеческими ресурсами, а также продвижении новых форм электронной демократии [26].

В России присутствует различие между понятиями электронного и цифрового правительства. Электронное правительство в основном сосредоточено на предоставлении государственных услуг в электронной форме, тогда как цифровое правительство предполагает более широкое применение цифровых технологий для управления и обеспечения государственных функций, а также содержит элементы открытого правительства. Несмотря на достижения в развитии элементов электронного правительства, ряд проблем мешает полноценной реализации концепции цифрового правительства. К таким проблемам относятся

цифровое неравенство, недостаточное правовое регулирование, отсутствие квалифицированных специалистов и несовершенства в критериях оценки информатизации.

Различают несколько типов правительств: электронное, цифровое, открытое, ориентированное на данные, умное [27].

Цифровая трансформация – это процесс, основанный на цифровизации, который трансформирует содержание и методы государственного управления, ведущий к улучшению качества, результативности и эффективности управленческих процессов, а также к минимизации ненужного вмешательства государства [28].

Цифровая трансформация регионов охватывает комплекс изменений, направленных на переход от традиционной модели управления и хозяйствования к гибкой, основанной на данных, взаимодействии и цифровых технологиях.

К компонентам цифровой трансформации относятся цифровая инфраструктура (наличие скоростного интернета, дата-центров, облачных платформ и телекоммуникационных сетей), цифровые платформы (автоматизация услуг, цифровизация документооборота, системы «умного города», цифровое госуправление), кадровый потенциал (наличие специалистов в области ИКТ, программирования, аналитики данных), правовые условия (нормативная база, стимулирующая внедрение инноваций и защищающая цифровые права граждан) и финансовые механизмы (инвестиции в ИТ-сектор, господдержка инновационных проектов и стартапов).

Трансформация от электронного к цифровому правительству сопряжена с развитием персонализированного подхода к предоставлению государственных электронных услуг для граждан и бизнеса.

Применение информационных технологий в государственном управлении является важным направлением Стратегии развития информационного общества, принятой в Российской Федерации 07.02.2008 г. [29] Впоследствии была принята обновленная Стратегия на 2017–2030 гг., представленная 09.05.2017 г., выделяющая важность создания инфраструктуры электронного правительства, которая подразумевает непрерывное взаимодействие технологических платформ, интернет-сервисов, аналитических и информационных систем государственных органов, организаций и граждан [30].

Для достижения целей описанной выше стратегии была инициирована программа «Цифровая экономика Российской Федерации», опубликованная 28.07.2017 г. Данная программа нацелена на улучшение благосостояния и качества жизни через увеличение доступности и качества товаров и услуг, созданных в рамках цифровой экономики благодаря применению новейших цифровых технологий. В ней уделяется внимание формированию необходимой инфраструктуры для цифровой трансформации в экономической, государственной и социальной сферах, сюда входит не только улучшение качества услуг, предоставляемых государством, но и повышение цифровой грамотности населения, обеспечение информационной безопасности.

В 2018 году, после подписания президентским указом «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года», были запущены 12 национальных проектов, главенствующим из которых стал проект «Цифровая экономика». Проект направлен на устранение административных барьеров, а в его рамках сформировано 67 федеральных проектов. Один из таких проектов – «Цифровое государственное управление» – занимается вопросами предоставления государственных и муниципальных услуг в цифровом виде.

На федеральном уровне действуют проекты «Цифровое государственное управление», «Информационная инфраструктура», «Искусственный интеллект», а также национальные проекты «Наука и университеты», «Образование», которые содержат цифровые компоненты. На их реализацию ежегодно выделяются десятки миллиардов рублей, и в рамках них разрабатываются цифровые платформы, модернизируется ИТ-инфраструктура органов власти, создаются базы данных, обучаются специалисты.

Формирование нормативно-правовой базы, куда входят понятия «информационное общество», «цифровое общество», «электронное правительство», «цифровая трансформация», подчеркивает развитие содержания цифровой трансформации в системе государственного управления. Речь в данном контексте идет не только о вопросах предоставления качественных и оперативных государственных услуг на основе цифровых технологий, но и повышение качества жизни, улучшение взаимодействия между гражданами, бизнесом и государственными органами.

Концепция «Государство как платформа» предполагает создание комплексной технической и организационной инфраструктуры для предоставления государственных услуг. В контексте этого подхода как заказчики, так и поставщики услуг участвуют в новом формате взаимодействия, основанном на цифровых технологиях и алгоритмах автоматизации решений.

Среди цифровых акторов государственных структур выделяются государственные цифровые платформы, порталы и автоматизированные информационные системы. Наиболее известным примером является портал «Госуслуги», обеспечивающий доступ к широкому спектру услуг. На данный момент наблюдается недостаток в классификации цифровых акторов в системе государственных структур.

На макроуровне внимание уделяется созданию и развитию централизованных платформ, которые ориентированы на обеспечение кибербезопасности, аналитику, совместное использование данных и межведомственное взаимодействие. Описанные выше элементы направлены на повышение эффективности государственного управления в целом и обеспечение бесперебойного предоставления услуг гражданам в частности.

На уровне микроподхода рассматривается реализация этих принципов через АИС МФЦ, которая интегрирует различные подсистемы, нацеленные на упрощение процесса получения государственных и муниципальных услуг населением. Особенно важным аспектом цифровизации государственного управления цифровым развитием является внедрение суперсервисов, которые направлены на решение конкретных жизненных ситуаций граждан.

В контексте федерального проекта «Цифровое государственное управление» особое внимание уделяется разработке и внедрению цифровых платформ, которые обеспечивают сбор, обработку и распространение данных, улучшают взаимодействие в сфере стратегического управления и повышают уровень защиты населения от чрезвычайных ситуаций.

Деятельность Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации направлена на создание благоприятных условий для перехода к новым моделям взаимодействия государства и общества, используя современные информационные и телекоммуникационные технологии. Основные задачи министерств и подведомственных им структур – формирование эффективной системы государственного управления, развитие региональной информационно-коммуникационной инфраструктуры, обеспечение взаимодействия с федеральными государственными информационными системами, внедрение и развитие информационных систем, а также комплексное управление внедрением информационно-коммуникационных технологий.

Кроме того, в структуру цифровых агентов государства входят различные онлайн-сообщества и центры компетенций, которые способствуют развитию цифровой экономики и администрирования, обеспечивают кибербезопасность, способствуют цифровизации образовательного процесса и городского хозяйства, а также поддерживают внедрение цифровых технологий в социальной сфере.

Государство выступает одновременно инициатором, регулятором и инвестором цифровой трансформации. В условиях федеративного устройства России именно государственные органы разрабатывают стратегические ориентиры и координируют реализацию программ цифровизации в регионах.

Рассмотрим основные направлениями государственного участия:

Формирование цифровой повестки – разработка стратегий цифровой трансформации регионов в соответствии с национальными приоритетами (например, «Цифровая экономика Российской Федерации»).

Создание инфраструктуры – инвестирование в цифровую и телекоммуникационную инфраструктуру, особенно в отдаленных и малонаселенных районах.

Обеспечение нормативного регулирования – принятие законов, регулирующих цифровую среду, защиту персональных данных, использование искусственного интеллекта и электронных сервисов.

Кадровая политика – развитие образования и программ повышения цифровой грамотности, особенно среди госслужащих и работников бюджетной сферы.

Партнерство с бизнесом – поддержка технологических стартапов, привлечение частных инвестиций в цифровые проекты, развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) в ИКТ-сфере.

Государство формирует базу и вектор развития цифровой экономики, а также снижает риски, связанные с неравномерным развитием регионов.

Регионы, в свою очередь, разрабатывают региональные стратегии цифровой трансформации в соответствии с методическими рекомендациями Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Многие субъекты РФ создают собственные «дорожные карты» цифровизации, формируют профильные департаменты и цифровые штабы, а также участвуют в пилотных проектах по цифровому управлению.

На региональном уровне ответственность за цифровую трансформацию несут заместители глав регионов по цифровому развитию, профильные комитеты и ИТ-департаменты. Они взаимодействуют с муниципалитетами, организуют работу с гражданами и бизнесом, курируют цифровизацию здравоохранения, образования, транспорта и других сфер.

Особую роль в продвижении цифровых решений играет государственно-частное партнерство. Частные компании часто разрабатывают и внедряют технологические решения, инвестируют в создание платформ, обеспечивают техническое обслуживание. В свою очередь, государство предоставляет инфраструктурную поддержку, финансирование, правовую основу. Успешные примеры ГЧП можно наблюдать в проектах «Умный город», создании технопарков и цифровых центров компетенций в регионах.

Финансовое обеспечение цифровизации осуществляется из различных источников: федерального и региональных бюджетов, внебюджетных фондов, а также инвестиций частного сектора. Национальная программа «Цифровая экономика» финансируется в рамках государственных программ и через субсидии регионам.

Регионы привлекают средства в рамках конкурсных отборов проектов, грантов на цифровую трансформацию, программ модернизации государственных услуг. Действует Фонд развития цифровой экономики, стимулирующий внедрение цифровых решений в малом и среднем бизнесе. Также активно развивается практика привлечения инвесторов и участия в международных технологических инициативах.

Качественная телекоммуникационная инфраструктура – необходимое условие цифровой трансформации. Основное внимание уделяется развитию сетей 5G, которые позволяют передавать большие объемы данных с минимальной задержкой, что особенно важно для автономных транспортных систем, телемедицины, систем «умного» производства.

В регионах реализуются проекты по подключению школ, медучреждений и госучреждений к высокоскоростному интернету. Кроме того, развивается интернет вещей (IoT) – экосистема устройств, объединенных в сеть: от «умных» счетчиков воды до городских сенсоров, отслеживающих движение транспорта или уровень загрязнения воздуха.

Современные технологии обработки больших данных (Big Data) позволяют органам власти анализировать огромные массивы информации о демографии, миграции, здоровье населения, экономической активности. На основе анализа этих данных принимаются управленческие решения – от планирования транспортных маршрутов до таргетирования социальной помощи.

Одновременно внедряются системы искусственного интеллекта (ИИ), автоматизирующие процессы обработки обращений граждан, ведение документооборота, управление городскими системами. Примером может служить московская система ИИ-диагностики заболеваний по КТ-снимкам, которая уже активно используется в здравоохранении.

Для устойчивого цифрового развития регионов важна поддержка инновационной экосистемы. В ряде субъектов действуют технопарки, бизнес-инкубаторы, кластеры ИТ-компаний, которые помогают развивать стартапы и внедрять технологии в различные отрасли экономики.

Ведущими регионами в этой сфере являются Татарстан, Новосибирская область, Калининградская область, где созданы условия для технологического предпринимательства – от налоговых льгот до доступа к инфраструктуре и наставничеству. На базе университетов и НОЦ (научно-образовательных центров) формируются кластеры, соединяющие науку, образование и производство.

Внедрение Центров управления регионом (ЦУР) выступило одним из приоритетных направлений трансформации государственного управления на региональном уровне. ЦУР – цифровые платформы, интегрирующие потоки обращений граждан, мониторинг соцсетей, портал «Госуслуги.Решаем вместе», системы обратной связи и аналитики. ЦУР – ответ на необходимость оперативного, адресного, прозрачного взаимодействия власти с населением.

Центры управления регионом начали свою работу в 2020 году с целью аккумулировать и обрабатывать обращения граждан, поступающие через цифровые каналы [31]. Ценностное предложение – оперативное реагирования органами исполнительной власти на обращения граждан.

ЦУР действуют на основе платформы «Инцидент Менеджмент», взаимодействующей с соцсетями, сайтом губернатора, «Госуслугами» [32]. Благодаря систематическому анализу данных по 12 приоритетным направлениям – от ЖКХ и благоустройства до экологии и образования – ЦУР обеспечивает информирование, а также контроль исполнения поручений в реальном времени. С 2022 года ЦУР также участвует в оперативной поддержке работы в условиях чрезвычайных ситуаций, в процессе контроля за ремонтом дорог и мониторинге исполнения наказов избирателей [33].

Кроме того, в регионах была запущена система мониторинга соцсетей с помощью искусственного интеллекта, что позволило ежемесячно фиксировать более 1500 обращений в каждом регионе, не поступивших напрямую, но опубликованных в открытых источниках.

Согласно данным Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации и аналитических отчетов компании «Цифра.Регион», ЦУР обеспечивает:

- автоматизацию обработки более 95% обращений граждан через цифровые каналы;
- сокращение среднего срока ответа на обращения с 15 до 6 рабочих дней;
- увеличение доли обращений, решенных в срок, с 68% в 2021 году до 89% в 2024 году.

По данным платформы ЦУР.РФ, в регионах, активно использующих аналитику ЦУР, доля удовлетворенных граждан действиями власти выросла на 10–15%. Количество повторных обращений по одной и той же теме снизилось в среднем на 23%, что говорит о более качественном решении проблем с первого раза. Региональные власти с лучшими показателями по обработке запросов (например, Белгородская, Тюменская, Калининградская области) демонстрируют высокие позиции в национальных рейтингах «Открытость власти» и «Индекс цифровой зрелости». Однако для дальнейшего развития важно повысить качество обратной связи, прозрачность аналитики и мотивированность исполнителей.



**Рисунок 1 – Рейтинг субъектов Российской Федерации по внедрению Платформы обратной связи [34]**

ЦУР выполняют основную функцию по сбору и обработке общественных запросов. Эффективность ЦУР напрямую зависит от уровня цифровой грамотности населения, мотивации чиновников к работе с обращениями, прозрачности и регулярности отчетности. Эффективность работы ЦУР в значительной степени зависит от трех факторов: цифровой зрелости населения, слаженности взаимодействия между подразделениями исполнительной власти, уровня прозрачности и готовности делиться результатами. Для повышения эффективности функционирования ЦУР необходимо проводить информационные кампании среди населения о функциях и возможностях ЦУР и повышать качество и человечность ответов на обращения граждан с целью роста их лояльности. Для того же следует публиковать успешные кейсы решенных обращений, отчеты формата «проблема–решение–сроки». В перспективе следует развивать новые каналы связи – онлайн-чаты, мобильные приложения, телеграм-боты.

Одной из наиболее острых проблем цифровизации остается недостаточное развитие инфраструктуры в отдельных регионах. В то время как крупные города обладают устойчивыми интернет-соединениями, сетями 5G и дата-центрами, малые города и сельская местность испытывают нехватку базовых телекоммуникационных возможностей. Ограничения в инфраструктуре снижают доступ к цифровым услугам, мешают развивать электронную коммерцию, дистанционное обучение и здравоохранение.

Также сохраняется проблема высоких издержек на создание цифровой инфраструктуры в труднодоступных и удаленных районах, что требует значительной поддержки со стороны государства и частных инвесторов.

Цифровой разрыв между регионами проявляется в неодинаковом уровне проникновения интернета, доступности цифровых сервисов и зрелости IT-сектора. Наиболее развитые регионы – Москва, Санкт-Петербург, Татарстан – демонстрируют высокие темпы цифровизации, в то время как многие субъекты Дальнего Востока, Сибири и Северного Кавказа отстают. Это формирует социально-экономическое неравенство и ограничивает возможности жителей отстающих территорий в доступе к образованию, медицине и трудоустройству.

Устранение цифрового неравенства требует реализации программ выравнивания, субсидирования провайдеров и внедрения цифровых решений, адаптированных к специфике конкретных территорий.

Недостаток квалифицированных IT-специалистов – еще один существенный барьер на пути цифровизации регионов. Во многих субъектах РФ наблюдается нехватка кадров в сферах аналитики данных, кибербезопасности, программирования, что сдерживает развитие цифровых

сервисов. Более того, у значительной части населения, особенно старшего возраста, наблюдается низкий уровень цифровой грамотности.

Эта проблема требует системного подхода – от развития ИТ-образования в школах и вузах до реализации программ цифрового просвещения для разных возрастных групп. Также важно формировать у населения культуру безопасного поведения в цифровой среде.

Правовое поле цифровой экономики развивается неравномерно, зачастую отставая от стремительных изменений в технологической сфере. Законодательство не всегда способно быстро реагировать на новые вызовы – будь то регулирование искусственного интеллекта, криптовалют, больших данных или защиты персональной информации. Это создает правовую неопределенность, сдерживает развитие инноваций и увеличивает риски для бизнеса.

Регионы нуждаются в адаптивной нормативной базе, которая бы позволяла экспериментировать с цифровыми инициативами (например, через создание «регуляторных песочниц») и при этом защищала бы интересы пользователей и бизнеса.

Цифровизация региональной экономики представляет собой стратегическое направление развития России, способствующее модернизации хозяйства, улучшению качества жизни и укреплению конкурентных позиций регионов. Однако на пути цифровой трансформации остаются значительные вызовы – от инфраструктурных ограничений до правовых и кадровых барьеров. Эффективное государственное управление, инвестиции, выравнивание цифрового потенциала территорий и развитие человеческого капитала – условия успешного преодоления этих препятствий и построения устойчивой цифровой экономики будущего.

Устранение цифрового неравенства, развитие цифровой грамотности и поддержка малого технологического бизнеса являются приоритетными задачами на ближайшую перспективу. Дальнейшие исследования будут направлены на оценку эффективности конкретных цифровых решений в управлении, изучение влияния цифровизации на социальные процессы, а также разработку индикаторов цифровой зрелости регионов. Только комплексный и гибкий подход позволит реализовать потенциал цифровой трансформации в полной мере и обеспечить устойчивое развитие территорий.

#### Список использованных источников и литературы

1. Жуков, П. Е. Развитие цифровых технологий в России и их внедрение в государственное управление – переход от электронного правительства к цифровому / П. Е. Жуков // Самоуправление. – 2020. – Т. 2, № 2(119). – С. 203-206. – EDN TVYENN.
2. Олейник, Н. М. Текущие тенденции и проблемы внедрения технологий искусственного интеллекта в экономику и государственное управление / Н. М. Олейник // Первый экономический журнал. – 2024. – № 10(352). – С. 159-170. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_10\_159. – EDN LUNFYB.
3. Малкин, В. Ю. Клиентоориентированный подход как основа совершенствования рынка единых государственных услуг / В. Ю. Малкин // Первый экономический журнал. – 2022. – № 11(329). – С. 56-62. – DOI 10.58551/20728115\_2022\_11\_56. – EDN QQQZH.
4. Ван, Ю. Цифровая экономика и цифровое правительство: взаимодействие и развитие / Ю. Ван // Вопросы национальных и федеративных отношений. – 2024. – Т. 14, № 6(111). – С. 1966-1982. – DOI 10.35775/PSI.2024.111.6.027. – EDN GMQJMC.
5. Павлютенкова, М. Ю. Электронное правительство vs цифровое правительство в контексте цифровой трансформации / М. Ю. Павлютенкова // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2019. – № 5(153). – С. 120-135. – DOI 10.14515/monitoring.2019.5.07. – EDN EHHFIL.
6. Яруничев, А. И. Анализ моделей "цифрового правительства" в мировой практике в контексте цифровых преобразований в государственном управлении / А. И. Яруничев // Менеджер. – 2022. – № 2(100). – С. 25-33. – DOI 10.5281/zenodo.6601972. – EDN AMEFCS.
7. Батракова, Л. Г. Развитие цифровой экономики в регионах России / Л. Г. Батракова // Социально-политические исследования. – 2019. – № 1(2). – С. 51-64. – DOI 10.24411/2658-428X-2019-10338. – EDN ZFAUIX.
8. Косолапова, М. В. О готовности регионов к цифровой экономике / М. В. Косолапова, О. Г. Королев // Экономические науки. – 2023. – № 229. – С. 417-419. – DOI 10.14451/1.229.417. – EDN SDZAWG.
9. Кириченко, Ю. А. Оценка уровня цифровой зрелости региона / Ю. А. Кириченко // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 5(61). – С. 20-28. – EDN URKHNK.
10. Кочеткова, Т. С. Анализ методических подходов к оценке цифрового развития региональных экономических систем / Т. С. Кочеткова, О. К. Луховская, С. В. Беляева // Региональная экономика: теория и практика. – 2023. – Т. 21, № 5(512). – С. 883-895. – DOI 10.24891/re.21.5.883. – EDN YGTIZZ.

11. Рукосуев, А. О. Роль органов государственного управления в цифровой трансформации экономики региона / А. О. Рукосуев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 7-1. – С. 27-34. – DOI 10.34670/AR.2023.59.48.003. – EDN MLYSFG.
12. Богданов, Д. Д. Инновации и цифровая трансформация как движущие силы экономического развития региона / Д. Д. Богданов, Р. Р. Ахметов // Вестник Университета управления "ТИСБИ". – 2023. – № 4. – С. 5-10. – EDN LTKKJN.
13. Пономарева, Е. И. Внедрение цифровых технологий, как катализатор развития экономики регионов / Е. И. Пономарева // Цифровизация общества: состояние, проблемы, перспективы, Москва, 07 июня 2022 года. Том 2. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2022. – С. 147-152. – EDN TIBAQM.
14. Казова, З. М. Стратегии цифровой трансформации регионов / З. М. Казова, Л. М. Циканова, С. Р. Ельмирзокова, М. Р. Зезаев // Современные тренды и приоритеты устойчивого развития регионов (СТПР24) : Материалы II Международной научно-практической конференции, посвященной 300-летию Российской академии наук, Махачкала, 05 ноября 2024 года. – Махачкала: Дагестанский научный центр Российской академии наук, 2024. – С. 189-192. – EDN BSELLX.
15. Никонова, М. А. Распространение ИКТ в регионах России как один из факторов снижения цифрового неравенства / М. А. Никонова // Анализ и моделирование экономических и социальных процессов: Математика. Компьютер. Образование. – 2023. – № 30. – С. 60-67. – DOI 10.20537/mce2023econ05. – EDN ZBHAVQ.
16. Мирюлюбова, Т. В. Роль сектора ИКТ и факторы цифровой трансформации региональной экономики в контексте государственного управления / Т. В. Мирюлюбова, М. В. Радионова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2020. – Т. 15, № 2. – С. 253-270. – DOI 10.17072/1994-9960-2020-2-253-270. – EDN MJVKYJ.
17. Тимофеева, Е. В. Текущее состояние проблемы цифровой трансформации государственного управления в России и регионах / Е. В. Тимофеева // Восьмой международный экономический симпозиум, посвященный 300-летию Санкт-Петербургского государственного университета : Материалы международных научных конференций: XI Международная научно-практическая конференция; XXI Международная конференция; XXX Международная научно-практическая конференция; круглый стол (к 200-летию кафедры статистики, учета и аудита СПбГУ); Международная конференция молодых ученых-экономистов, Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: ООО "Скифия-принт", 2024. – С. 681-685. – EDN PLCHLZ.
18. Асхабалиев, И. Ч. Перспективы развития системы электронного правительства в регионе в условиях цифровой экономики / И. Ч. Асхабалиев, С. А. Халеева, З. Р. Исраилова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № 5. – С. 174-179. – DOI 10.47576/2411-9520\_2023\_5\_174. – EDN RRQMAW.
19. Погонышева, Д. А. Актуальные проблемы электронного правительства в регионе / Д. А. Погонышева, П. С. Ковалев // Информационные технологии в образовании и аграрном производстве: сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Брянск, 18 марта 2020 года. – Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2020. – С. 342-346. – EDN WVOFAC.
20. Мирзаев, Р. М. Цифровизация фискальных полномочий российских регионов и проблема взаимодействия с финансово-технологическими компаниями / Р. М. Мирзаев // Банковское право. – 2022. – № 4. – С. 60-66. – DOI 10.18572/1812-3945-2022-4-60-66. – EDN BDHNGA.
21. Романова, Е. Д. Цифровая трансформация государственного управления и роль Центров управления регионами в образовательных процессах / Е. Д. Романова // Актуальные и перспективные научные исследования: сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 октября 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – С. 199-201. – EDN JPETPM.
22. Дмитриев, К. О. Обеспечение безопасной цифровой трансформации государственного управления (на примере центра управления регионом) / К. О. Дмитриев // Молодая наука СИУ (Научный контент СИУ РАНХиГС): Материалы II внутривузовской научной конференции студентов и аспирантов. В 2-х частях, Новосибирск, 15 декабря 2022 года. – Новосибирск: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 89-91. – EDN AKUWER.
23. Свистунова, Я. В. Цифровая трансформация сферы государственного управления на примере платформы «Цифровой регион» / Я. В. Свистунова // Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия: Материалы III Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 18 мая 2023 года / Ответственный за выпуск Е.Н. Ялунина, ответственный редактор М.В. Чудиновских. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2023. – С. 223-225. – EDN QQYPOO.

24. Скляр, М. А. Цифровизация: основные направления, преимущества и риски / М. А. Скляр, К. В. Кудрявцева // Экономическое возрождение России. – 2019. – № 3(61). – С. 103-114. – EDN BAWPJQ.
25. Информатизация и электронное правительство. URL: <https://mingos.astrobl.ru/directions/informatizaciya-i-elektronnoe-pravitelstvo> (дата обращения: 12.04.2025).
26. Сморчкова, Л. Н. Цифровое правительство как перспектива государственного управления в России: информационно-правовые аспекты / Л. Н. Сморчкова // Правовая информатика. – 2022. – № 2. – С. 25-33. – DOI 10.21681/1994-1404-2022-2-25-33. – EDN DQLHIV.
27. Цифровая трансформация государственного управления. Датацентричность и семантическая интероперабельность. URL: <https://kartaslov.ru> (дата обращения: 13.04.2025).
28. Что такое цифровая трансформация и как она отличается от цифровизации и Индустрии 4.0. URL: <https://rb.ru/story/what-is-digital-transformation/> (дата обращения: 23.04.2025).
29. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации» (утверждена Президентом РФ В. В. Путиным 7 февраля 2008 года, № Пр-212).
30. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы (утверждена Указом Президента РФ от 9 мая 2017 года № 203).
31. Постановление Правительства РФ от 16.11.2020 № 1844 (ред. от 09.12.2023) «Об утверждении Правил предоставления субсидии из федерального бюджета автономной некоммерческой организации по развитию цифровых проектов в сфере общественных связей и коммуникаций «Диалог Регионы» на создание и обеспечение функционирования в субъектах Российской Федерации центров управления регионов и Правил создания и функционирования в субъектах Российской Федерации центров управления регионов».
32. Мурманская область в числе регионов-лидеров России по работе в системе «Инцидент Менеджмент». URL: <https://gov-murman.ru/info/news/414111/> (дата обращения: 11.04.2025).
33. Повестка дня в области устойчивого развития. URL: <https://gov-murman.ru/info/news/414111/> (дата обращения: 11.04.2025).
34. Рейтинг субъектов Российской Федерации по внедрению Платформы обратной связи. URL: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://digital.gov.ru/uploaded/files/reitingsubektovrfpovnedreniyupos20232kvartal---kopiya\\_qNCaQI2.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://digital.gov.ru/uploaded/files/reitingsubektovrfpovnedreniyupos20232kvartal---kopiya_qNCaQI2.pdf) (дата обращения: 31.03.2025).
35. Цифровая экономика Российской Федерации: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 г. № 1632-р. 28 июля 2017. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71634878/> (дата обращения: 23.04.2025).

УДК 332.72

## УСЛОВИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЗЕМЕЛЬ

---

**Плотникова Татьяна Егоровна**

Старший преподаватель кафедры геодезии и кадастра недвижимости,  
Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика  
Д.Н. Прянишникова (ФГБОУ ВО Пермский ГАТУ),  
г. Пермь, Россия  
**E-mail:** ab.ageeva@yandex.ru

**Агеева Анна Борисовна**

Доцент кафедры землеустройства, к.э.н.,  
Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика  
Д.Н. Прянишникова (ФГБОУ ВО Пермский ГАТУ),  
г. Пермь, Россия  
SPIN-код: 7677-9091

**Брыжко Виктор Геннадьевич**

Заведующий кафедрой землеустройства, д.э.н., профессор,  
Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика  
Д.Н. Прянишникова (ФГБОУ ВО Пермский ГАТУ),  
г. Пермь, Россия  
SPIN-код: 4101-8981

В статье обоснованы предложения авторов по развитию рынка сельскохозяйственных земель на примере районов Коми-Пермяцкого округа Пермского края. Приведена ретроспектива рыночных процессов в отечественном землепользовании. Обобщены принципы, на которых развивается рынок земель. Уточнены условия, необходимые для развития рынка земель сельскохозяйственного назначения, основными из которых являются: обеспечение целевого использования и разрешенного использования земель, комплексная оценка земель, контроль рыночного оборота земельных ресурсов, соответствие целей и возможностей приобретателя земель, своевременное кадастровое оформление рыночных операций с имуществом аграрного назначения. Дан анализ структуры земельной собственности в исследуемом округе за пять лет, определяющей основу для рыночных процессов в землепользовании. Установлены направления развития рынка земель сельскохозяйственного назначения и конкретные меры по его совершенствованию.

**Ключевые слова:** рынок земель, сельское хозяйство, земельные ресурсы, аграрное землепользование.

## CONDITIONS AND DIRECTIONS OF AGRICULTURAL LAND MARKET DEVELOPMENT

---

**Plotnikova Tatiana Egorovna**

Senior lecturer at the Department of Geodesy and Cadastre of Real Estate  
Perm State Agrarian and Technological University named after Academician  
D.N. Pryanishnikov (Perm State Pedagogical University),  
Perm, Russia  
**E-mail:** ab.ageeva@yandex.ru

**Ageeva Anna Borisovna**

Associate Professor of the Department of Land Management, Candidate  
of Economics, Perm State Agrarian and Technological University named  
after Academician D.N. Pryanishnikov (Perm State Pedagogical University),  
Perm, Russia  
SPIN-код: 7677-9091

**Bryzhko Viktor Gennadievich**

Head of the Department of Land Management, Doctor of Economics, Professor  
Perm State Agrarian and Technological University named after Academician  
D.N. Pryanishnikov (Perm State Pedagogical University),  
Perm, Russia  
SPIN-код: 4101-8981

*The article substantiates the authors' proposals for the development of the agricultural land market using the example of the districts of the Komi-Permyak Okrug of Perm region. A retrospective of market processes in domestic land use is given. The principles on which the land market is developing are summarized. The conditions necessary for the development of the agricultural land market are specified, the main ones being: ensuring the intended use and permitted use of land, comprehensive land assessment, control over the market turnover of land resources, compliance with the goals and capabilities of the land purchaser, timely cadastral registration of market transactions with agricultural property. An analysis of the land ownership structure in the district under study for five years is given, determining the basis for market processes in land use. The directions of development of the agricultural land market and specific measures for its improvement are established.*

**Keywords:** land market, agriculture, land resources, agricultural land use.

Рыночные процессы в аграрном землепользовании служат объектом пристального внимания научного и корпоративного сообщества уже тридцать пять лет.

На протяжении многих десятилетий земельные ресурсы в нашей стране находилось в исключительной собственности государства. Такая модель сложилась в результате исторических особенностей развития, связанных с централизованным управлением экономикой. Долгие годы земля рассматривалась как общенародное достояние. Кардинальные преобразования, начатые в рамках земельной реформы более чем тридцатилетней давности, радикально изменили принципы землепользования. Эти изменения были определены масштабными экономическими и социальными преобразованиями, направленными на переход к рыночной системе экономики, что привело к развитию множественности форм земельной собственности [1].

В процессе реформы, в числе других ее результатов, появились разные формы земельной собственности. Нормативное обеспечение введения права частной собственности, разрешения купли-продажи земельных участков и других распорядительных функций создали правовую основу для расширения круга субъектов земельных и имущественных отношений. За органами государственной власти и местного самоуправления остался контроль над стратегическим планированием развития территорий. Граждане получили возможность оформлять землю в личную собственность для индивидуального жилищного строительства, ведения крестьянского (фермерского) и личного подсобного хозяйства, ведения предпринимательской деятельности, других законных целей. Юридические лица различных организационно-правовых форм также получили право иметь в собственности участки для осуществления своей деятельности [1].

Расширение круга субъектов земельных правоотношений, возникновение института земельной собственности должно привести к формированию конкурентного земельного рынка, притоку инвестиций в аграрный сектор, развитию инфраструктуры сельских территорий. Однако, здесь появились такие проблемы, как конфликт интересов различных субъектов хозяйственной деятельности в земельной сфере. Кроме того, усиление природоохранных требований при ведении хозяйства потребовало учета этого обстоятельства в процессе рыночных действий [1,2].

Понятие рынка земли рассматривается в научной литературе как сложная система взаимодействий, регулирующих перераспределение имущественных комплексов и переход прав на них от одних субъектов к другим. Сделки с землей затрагивают вопросы собственности, управления имуществом, устойчивого развития территорий и отраслей экономики. Переход прав на участки подразумевает разрешение широкого спектра распорядительных функций, включая не только прямую куплю-продажу, но и временную передачу правомочий через аренду, использование земли в качестве залога, введение сервитутов [2,3].

Перераспределение земельного имущества между отдельными экономическими субъектами часто приводит к смене направления функционального назначения участка. В результате плодородные земельные массивы могут потенциально использоваться для целей, не

соответствующих их основному назначению, что вызывает серьезные потери сферы продовольственного обеспечения населения страны [4].

Процессы распределения и перераспределения земельных комплексов, в том числе в результате их рыночного оборота, должны управляться государством с целью защиты приоритетных сфер экономической деятельности и обеспечения общественных интересов в земельной сфере [5].

В сельскохозяйственном землепользовании перераспределение ресурсов играет важную роль в развитии аграрного производства. Сделки купли и продажи могут осуществляться как в отношении целых земельных массивов, так и их долей. Значительную долю рынка агроземель занимает аренда, позволяющая хозяйствующим субъектам расширять площади обработки без обязательных крупных капиталовложений на приобретение имущества. Арендные отношения на практике бывают непосредственными и многоуровневыми при субаренде имущества третьими лицами. Это должно способствовать адаптации сельского хозяйства к рыночным условиям.

Современное законодательство предоставляет собственникам земли широкие возможности для распоряжения своими активами. Субъект, оформивший право собственности на земельный участок, может совершать различные виды сделок с ним при условии их законодательного оформления, соблюдения разрешенных видов использования, целевого назначения. Это создает правовую основу для рационального рыночного землепользования в стране. Особенно это важно в аграрной сфере экономики, где стало возможно привлекать кредитные ресурсы для развития агробизнеса, сохранять и развивать семейные фермерские хозяйства. Операции оборота земель требуют строгого документального оформления, соблюдения правовых и регистрационных процедур, учета законных ограничений [6].

Рынок сельскохозяйственных земель отечественные специалисты представляют в форме определенного баланса между экономической свободой и государственным регулированием, где каждая операция становится элементом стратегии устойчивого развития территорий [2,3].

В структуре категории земель сельскохозяйственного назначения сельскохозяйственные угодья занимают центральное и стратегически важное положение. Их исключительная роль определяется тем, что они служат пространственным базисом для производства сельскохозяйственной продукции, составляя основу всего аграрного сектора экономики. В отличие от других видов земель, сельхозугодья характеризуются уникальным природным свойством – плодородием почв, что делает их незаменимым ресурсом для отрасли и агрокомплекса. Именно эти земли формируют территориальную основу продовольственной независимости нашего государства [7].

Охрана и рациональное использование сельскохозяйственных угодий становятся критически важными в условиях обострившихся внешних вызовов. Продовольственная безопасность, напрямую связанная с сохранностью этих земель, превратилась в ключевой элемент национальной стратегии. Обостряет проблему их сохранения истощение ресурсов, которое выражается в снижении гумусового слоя, загрязнении пестицидами, ином негативном воздействии. В этих условиях нужен строгий экологический контроль для обеспечения условий устойчивого землепользования.

К другим видам земель рассматриваемой категории относятся территории под объектами агропромышленной инфраструктуры, с размещенными на них элеваторами, складами, перерабатывающими заводами, логистическими центрами, мелиоративными системами, научно-исследовательскими учреждениями [7]. Ценность таких участков определяется стоимостью земель и капитальных объектов, которые на них расположены. Это требует учета особенностей оборота имущественных комплексов отраслевого назначения при развитии экономических процессов.

В отличие от комплексов имущества в условиях застройки, сельскохозяйственные участки требуют оценки с точки зрения плодородия и местоположения, а не инженерного оборудования территории, технического состояния объектов, степени их износа и др.

Отдельного внимания требуют вопросы вовлечения в оборот неиспользуемых имущественных комплексов, их объективной оценки, создания организационно-территориальных условий для их последующего эффективного отраслевого использования [8].

В процессе оценки перспектив рыночных процессов в сфере аграрного землепользования следует исходить из базового принципа отраслевого использования земельного имущества – необходимости соблюдения направления функционала. Это главное требование, которое имеет приоритет перед соображениями доходности, приобретения максимальной выгоды от использования того или иного имущественного объекта, участвующего в рыночном обороте. По соображениям национальной безопасности многие комплексы специфического назначения исключены из рыночного оборота специальными правовыми нормами [6,7]. Это также необходимо учитывать при развитии рынка земель.

Необходимо учитывать роль отдельных угодий в развитии отраслевой экономики, так как их ценность и потенциал значительно различаются. Особого внимания должны заслуживать вопросы сохранения пашни, как наиболее ценного ресурса, садов и ягодников, естественных пастбищ и сенокосов [3].

По мнению академика Хлыстуна В.Н. рыночные процессы следует регулировать достижением баланса двух критериев: экономической целесообразности – возможности извлечения максимальной выгоды в результате инноваций в аграрном производстве; совокупной социально-экологической целесообразности, гарантирующей сохранение дефицитного имущественного комплекса и обеспечивающей социальное развитие территорий [9].

Рынок земли должен обеспечивать учет интересов агробизнеса, общества, муниципалитета, государства. Это возможно при выполнении принципов: экономического, предполагающего передачу участков субъектам, гарантирующим максимальную производительность производства; временного, обеспечивающего переход от краткосрочного временного использования земель к стабильному долговременному землепользованию; экологического, обеспечивающего вовлечение в оборот участков после их восстановления, поддержку хозяйств, рационально использующим земельное имущество; социального, обеспечивающего поддержку малых форм хозяйствования через льготное кредитование, освобождения от налогов, поддержку социально-ориентированных производителей аграрной продукции [2,3].

Рынок земель в сельских территориях имеет особенности, среди которых выделяются: особая нормативная основа, зависимость местных бюджетов от уровня рыночных процессов, низкая покупательная способность местных жителей, ограниченный выбор вариантов землепользования, зависимость социального развития территории от ликвидности земельного имущества и рационального баланса землепользования [10]. Это требуется учитывать при разработке мер по развитию рыночных процессов в землепользовании.

По мнению ученых, стабильное развитие земельного рынка зависит от следующих условий:

Обеспечение целевого использования и разрешенного использования земель. Запрет на смену категории – гарантия стабильности землепользования. Закон «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» устанавливает приоритет угодий в аграрном обороте, ограничивая их перевод для промышленной и жилой застройки, иных несельскохозяйственных целей [6].

Комплексная система оценки стоимости земельных ресурсов с учетом плодородия почв, местоположения имущества, рыночного спроса и предложения, инфраструктуры, доходности землепользования.

Контроль оборота земель со стороны государственных и муниципальных органов власти для обеспечения соблюдения природоохранных требований к землепользованию, земельного законодательства, градостроительным требованиям и планам территориального развития.

Контроль квалификации покупателя или арендатора сельскохозяйственного имущества для проверки его способности вести агропроизводство и финансовых возможностей для этой деятельности.

Своевременное кадастровое оформление рыночных операций с имуществом аграрного назначения [2,3,9].

Эти условия обеспечивают защиту агроземель, минимизируя риски их нецелевого использования, гарантируют устойчивое землепользование, обеспечивают экономическую выгоду, экологическую и социальную результативность.

Базовые условия рыночных процессов в разных территориях неодинаковы. Рассмотрим данные по таким условиям на примере конкретной территории (таблица 1).

Таблица 1  
**Структура земельной собственности в составе земель сельскохозяйственного назначения Коми-Пермяцкого округа Пермского края с 2019 по 2023 гг., га.**

Показатель	Площадь земель по годам				
	2019	2020	2021	2022	2023
Всего	536697	536695	536652	311944	304764
В том числе:					
- в собственности граждан	33660	33667	33330	33052	33052
- в собственности юридических лиц	30543	30555	30068	32771	32771
- в государственной и муниципальной собственности	472494	472473	473254	246121	238941
Из них:					

- предоставлено гражданам в пользование	802	158	158	158	158
- в аренду	103043	104523	106717	105494	105495

Источник [11]

Структура земельной собственности служит основой для развития земельного рынка на конкретной территории.

За пять лет площадь земель аграрного назначения в исследуемом округе уменьшилась на 232 тысячи гектаров, а нынешний показатель составляет 43% от показателя базового периода, то есть площадь сократилась на 57%. Такая динамика определяется объективными причинами, в числе которых сокращение численности населения в муниципалитете, сокращение числа занятых в аграрном производстве и, как следствие, формирование заброшенных земельных массивов, на которых прекращена обработка.

Округ находится в лесной зоне, и неиспользуемые угодья быстро зарастают лесом. Дальнейшее их использование в сельском хозяйстве требует серьезных вложений в восстановительные работы.

В структуре земельной собственности округа за пять лет произошли следующие изменения: удельный вес участков в собственности граждан вырос с 6% до 11%, удельный вес участков в собственности юридических лиц также вырос с 6% до 11%, удельный вес земель государственной и муниципальной собственности сократился с 88% до 78% [11]. Это говорит о стабильной тенденции развития рынка земель, в частности, о продаже земельного имущества (государственного или муниципального) физическим и юридическим лицам.

Площадь земель, предоставляемых в аренду, увеличилась на 2%, а площадь земель, предоставляемых в безвозмездное пользование для различных целей, сократилась на 80%. Это влияет на доходную часть местного бюджета, формируемого за счет местных налогов.

Улучшение процесса рыночного оборота сельскохозяйственных земельно-имущественных комплексов должно касаться всей сферы рыночных отношений. Конкретные меры на практике следует направлять на улучшение условий рыночных сделок с землей, развитие юридической и информационной основы рынка земель, развитие вторичного рынка земельного имущества, улучшение процедуры муниципального распоряжения землей [10].

Основными практическими мероприятиями по совершенствованию рынка сельскохозяйственных земель по нашему мнению являются: сплошная инвентаризация земельных комплексов аграрного назначения, развитие аренды сельскохозяйственных земель, рациональная система продажи сельскохозяйственного земельного имущества, широкое использование института ленд-девелопмента, развитие вторичного рынка сельскохозяйственных земель между физическими и юридическими лицами, развитие процедуры сбора платежей за землю (налога и арендной платы) в сельских территориях, развитие административной составляющей процедуры земельного рынка в сельских территориях [10].

В содержании перечисленных мер основными работами являются: проверка фактического использования земель, разграничение земельной собственности, установление неиспользуемых комплексов; установление параметров и местоположения продаваемых участков, организация и проведение торгов; определение условий аренды аграрного земельного имущества, оформление аренды в установленном порядке; формирование имущественного комплекса, проведение улучшений земельного имущества, разработка инвестиционного проекта ленд-девелопмента, реализация аграрного земельно-имущественного комплекса; улучшение информационного обеспечения рынка сельскохозяйственных земель, создание благоприятных условий всем участникам земельного рынка; определение территории, обременяемой земельными платежами, актуализация сведений об оценке участков, дифференциация платы за земли аграрного назначения; обеспечение современной информации об участках, развитие процедуры сделок с землей в удаленном доступе, сокращение времени выполнения отдельных процедурных элементов проведения сделок с землей, своевременная регистрация и учет [10].

Применительно к нашему объекту развитие рыночных процессов в землепользовании зависит от освоенности аграрных территорий, демографических и миграционных тенденций, социальных условий сельской местности. Придание положительной динамики этим показателям создаст условия для развития сделок по аренде земель, их покупке и продаже, других рыночных операций.

#### Список использованных источников и литературы

1. Волков С.Н. Совершенствование системы управления землями сельскохозяйственного назначения в Российской Федерации на основе ретроспективного

- анализа их состояния и использования// С.Н. Волков, В.Н. Хлыстун, Т.В. Папаскири и др.- Москва, 2024. – 260с.
2. Заворотин Е.Ф. Регулирование рынка земель сельскохозяйственного назначения/ Е.Ф. Заворотин, Н.С. Тюрина, А.А. Гордополова. – Саратов: Саратовский источник, 2024. – 129с.
  3. Еремин А.А. Понятие и структура рынка земель сельскохозяйственного назначения// Образование, наука и производство. – 2013- №1. – С. 42-46.
  4. Брыжко В.Г. Потери сельского хозяйства при изъятии продуктивных угодий// АПК: экономика, управление. – 2003. – №2. – С.32-36.
  5. Брыжко, В.Г., Костина, А.Б. Защита интересов сельхозпроизводителей в индустриально развитых регионах // Достижения науки и техники АПК. – 2006. – №5. – С. 46-48.
  6. Федеральный закон от 24.07.2002 № 101-ФЗ (ред. от 08.12.2020) "Об обороте земель сельскохозяйственного назначения" // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 30. – Ст. 3018.
  7. Земельный кодекс Российской Федерации: [текст с изменениями и дополнениями на 1 марта 2024 года: принят Государственной Думой 28 сентября 2001 года: одобрен Советом Федерации 10 октября 2001 года] // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru/> (дата обращения: 29.03.2025).
  8. Волков С.Н. О необходимости землеустроительного обеспечения вовлечения в сельскохозяйственный оборот неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения в Российской Федерации// Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. – 2024. – Т.19. – №4(231). – С. 201-209.
  9. Хлыстун В.Н. Формирование системы регулирования земельного рынка //Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2011. – №2. – С.12.
  10. Bryzhko V.G. Development of the land market in rural municipal area (RUSSIA)// Espacios. – 2019. – Т.40. – №18. – P.1-9.
  11. Отчет о наличии земель и распределении земель Пермского края по формам собственности, категориям, угодьям на 1 января 2024 года [Электронный ресурс].

УДК 338.45.01

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДОКТРИНА РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

---

**Пурыскина Валентина Анатольевна**

Доцент кафедры экономики и менеджмента,

кандидат экономических наук,

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина

(Технологии. Дизайн. Искусство)»,

г. Москва, Россия

**E-mail:** valya076@yandex.ru

Для любого государства в современном мире вопросы достижения технологического лидерства и обеспечения технологического суверенитета имеют исключительно важное значение. И Россия, безусловно, здесь исключением не является. Более того, для Российской Федерации достижение технологического суверенитета приобретает статус экономической доктрины развития отечественной промышленности. Технологический суверенитет, понимаемый как способность государства самостоятельно разрабатывать и производить критически важные технологии и оборудование, является необходимым условием для обеспечения национальной безопасности, устойчивого экономического роста и повышения национальной конкурентоспособности. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты обеспечения технологического суверенитета. Также предложена структура элементов технологического суверенитета и систематизированы факторы, влияющие на технологический суверенитет страны. В статье выделены угрозы технологическому суверенитету Российской Федерации и предложены рекомендации по их устранению. Публикация может представлять интерес для представителей органов государственной власти, ответственных за формирование и реализацию промышленной и научно-технической политики, руководителей промышленных предприятий, научных работников, занимающихся проблемами технологического развития и национальной безопасности, а также для экспертов в области инноваций и импортозамещения. Предложенные в работе решения могут быть использованы для разработки и реализации эффективной стратегии достижения технологического суверенитета России и обеспечения ее устойчивого экономического развития.

**Ключевые слова:** импортозамещение, инновация, инновационная система, инновационный суверенитет, национальная конкурентоспособность, промышленная политика, технологическая безопасность, технологическая независимость, технологический суверенитет, технологическое развитие, национальная безопасность, научно-технический потенциал, национальные интересы, цифровой суверенитет, экономическая доктрина, экономический суверенитет.

## TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY AS AN ECONOMIC DOCTRINE FOR THE DEVELOPMENT OF NATIONAL INDUSTRY

---

**PuryskinaValentinaAnatolyevna**

Associate Professor of the Department of Economics and Management,

Candidate of Economic Sciences,

Russian state University after A.N. Kosygin (Technology.Design. Art),

Moscow, Russia

**E-mail:** valya076@yandex.ru

In the modern world, achieving technological leadership and ensuring technological sovereignty are extremely important for any state. Russia is no exception. Moreover, for the Russian Federation, achieving technological sovereignty is an economic doctrine for developing the domestic industry. Technological sovereignty is the ability of a state to independently develop and manufacture

*critical technologies and equipment. It is a prerequisite for ensuring national security, sustainable economic growth, and increased national competitiveness. This article discusses the theoretical and practical aspects of ensuring technological sovereignty. The author suggests a structure for the elements of technological sovereignty and systematizes the factors influencing a country's technological sovereignty. The article identifies threats to the Russian Federation's technological sovereignty and offers recommendations for addressing them. This article may be of interest to government officials responsible for industrial, scientific, and technical policy; heads of industrial enterprises; researchers addressing technological development and national security; and experts in innovation and import substitution. The solutions proposed in the article can be used to develop and implement an effective strategy to achieve Russia's technological sovereignty and ensure its sustainable economic development.*

**Keywords:** *import substitution, innovation, innovation system, innovative sovereignty, national competitiveness, industrial policy, technological security, technological independence, technological sovereignty, technological development, national security, scientific and technical potential, national interests, digital sovereignty, economic doctrine, economic sovereignty.*

В условиях трансформации глобального экономического ландшафта, характеризующегося усилением геополитической напряженности, фрагментацией мировых рынков и обострением конкуренции за технологическое лидерство, обеспечение технологического суверенитета приобретает для России первостепенное значение. Технологический суверенитет, понимаемый как способность государства самостоятельно разрабатывать, производить и контролировать критически важные технологии, определяющие национальную безопасность, экономическую независимость и качество жизни населения, становится не просто стратегической целью, а фактически – экономической доктриной развития отечественной промышленности.

В современном мире, где технологическое превосходство является ключевым фактором национальной конкурентоспособности, зависимость от импорта критически важных технологий создает серьезные риски для национальной безопасности, экономического роста и реализации национальных интересов. Обеспечение технологической безопасности и независимости требует активной государственной политики, направленной на стимулирование инновационной деятельности, развитие научно-технического потенциала, поддержку отечественных производителей и импортозамещение в стратегически важных отраслях промышленности. Важнейшим инструментом реализации данной политики является формирование эффективной национальной инновационной системы, обеспечивающей генерацию, распространение и коммерциализацию новых знаний и технологий.

Тем не менее существующие подходы к формированию промышленной политики в России не всегда в полной мере учитывают необходимость обеспечения технологического суверенитета. Наблюдается недостаточная координация между различными институтами развития, низкая инновационная активность предприятий, дефицит квалифицированных кадров и недостаточное финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Требуется дальнейшего изучения вопроса о создании эффективных механизмов государственной поддержки инновационной деятельности и стимулирования импортозамещения, учитывающих специфику различных отраслей промышленности и мировые тенденции технологического развития.

В современных научных публикациях технологический суверенитет страны рассматривается в различных аспектах. Так, Н. В. Медведева выделяет подходы к оценке достижения технологического суверенитета [1]. Достаточно популярным является подход к технологическому суверенитету как к основе обеспечения национальной безопасности [2 – 5]. Некоторые авторы (В. В. Доржиева, З. А. Дадабаева, А. Н. Ребедаев, В. Е. Тимуш) в своих публикациях [6, 7] указывают на необходимость развития научно-технического и торгового сотрудничества в контексте задач обеспечения технологического суверенитета. Д. А. Черноусов рассматривает технологический суверенитет как стратегический приоритет развития России [8]. Д. Ю. Байдаров, А. В. Полосин, Д. Ю. Файков предлагают новую модель отечественной экономики в контексте технологического суверенитета [9], О. С. Сухарев представляет разработку новой модели экономического роста и технологический суверенитет России [10]. Е. Б. Ленчук пишет о технологическом суверенитете как о новом векторе научно-технологической политики России [11]. Механизмам достижения технологического суверенитета в стратегических отраслях промышленности посвящены исследования таких авторов, как М. А. Чаруйская [12], А. С. Неуступова [13]. Л. В. Сморгунув выделяет такую задачу политики технологического суверенитета, как построение технологической инновационной системы [14]. В. Е. Дементьев пишет о необходимости обновления технологической базы производства для

обеспечения технологического суверенитета страны [15]. Особой роли ИТ-отрасли в достижении технологического суверенитета и технологической зрелости промышленных предприятий посвящены работы [16, 17]. Также интерес представляет исследование [18], в котором автор рассматривает вопросы создания и продвижения технологических стартапов в целях укрепления технологического суверенитета. О роли технологического образования как базиса для достижения научного и технологического суверенитета России пишут Н. Н. Лавров [19], Д. А. Махотин, Е. Г. Ряхимова [20], М. Ю. Сорокин [21]. Многие эксперты рассматривают технологический суверенитет с точки зрения теории конкуренции и развития технологического лидерства [22 – 24]. И, наконец, не ослабевают интерес ученых к проблемам импортозамещения в России, в том числе в контексте обеспечения технологического суверенитета страны [25 – 30].

Целью данной статьи является исследование структуры технологического суверенитета, систематизация факторов, влияющих на технологический суверенитет страны, выделение угроз технологическому суверенитету Российской Федерации и разработка рекомендаций по их устранению.

### ***Понятие и виды суверенитета. Технологический суверенитет как экономическая доктрина.***

Суверенитет государства – это фундаментальное понятие международного права, определяющее верховенство государственной власти на своей территории и независимость во внешних отношениях. Суверенитет является неотъемлемым атрибутом государственности и обеспечивает возможность самостоятельного определения политического, экономического и социального курса развития страны, в соответствии с национальными интересами. В научной литературе принято выделять следующие виды суверенитета:

Политический суверенитет – независимость государства в принятии политических решений и формировании внутренней и внешней политики.

Экономический суверенитет – способность государства самостоятельно определять экономическую политику, контролировать национальные ресурсы и обеспечивать экономическую безопасность.

Военный суверенитет – способность государства обеспечивать свою обороноспособность и защищать свою территорию от внешних угроз.

Культурный суверенитет – способность государства сохранять и развивать свою национальную культуру, язык и традиции.

Цифровой суверенитет – это концепция, определяющая способность государства самостоятельно и независимо контролировать, управлять и обеспечивать безопасность своей цифровой инфраструктуры, данных и цифровых сервисов, в соответствии с национальными интересами и законодательством, в условиях глобальной цифровой среды.

Технологический суверенитет.

В эпоху цифровой трансформации и глобальной конкуренции за технологическое лидерство особое значение приобретает именно технологический суверенитет.

Отметим, что термин «суверенитет» имеет древнее происхождение. Впервые он был применен в XVI в. философами Ж. Боденом и Т. Гоббсом как способ концептуализации верховной власти над политическим образованием [31]. Впоследствии термин «суверенитет» приобретал различные значения в зависимости от исторического и политического контекста; однако до XX в. он в основном использовался для выражения власти на определенной территории. В этом смысле суверенитет связан с идеей о том, что государства автономны и независимы друг от друга: в пределах своих границ они свободны выбирать свою собственную форму правления, и одно государство не имеет права вмешиваться во внутренние дела другого [32]. В первой четверти XXI в. это понятие было переосмыслено, а его концептуальная интерпретация несколько изменена [33]. В частности, концепция суверенитета все чаще используется для описания различных форм независимости, контроля и автономии в отношении цифровых технологий и контента; однако толкования и определения этого термина могут существенно различаться.

Первые определения технологического суверенитета были даны в конце 1970-х – начале 1980-х гг. [34, 35]. Согласно этим трактовкам, технологический суверенитет – это национальная концепция в том смысле, что его целью является содействие развитию национальной промышленности и национального инновационного потенциала.

Несмотря на то, что этот аспект технологического суверенитета по-прежнему актуален и в настоящее время, теоретики и практики признают, что ни одна страна не может полагаться только на свои собственные возможности и размер рынка для поддержания суверенитета в глобализованном и взаимосвязанном мире [36].

Это говорит о том, что суверенитет подразумевает не просто технологическую автономию, а скорее необходимость для страны развивать или сохранять свою собственную автономию в

отношении ключевых технологий или, в качестве альтернативы, иметь как можно более низкий уровень структурной зависимости [37].

Таким образом, технологический суверенитет можно определить как способность страны (или группы стран) самостоятельно генерировать технологические и научные знания или использовать технологические возможности, разработанные за пределами страны, посредством налаживания надежных партнерских отношений.

В последнее время понятие технологического суверенитета стало рассматриваться в контексте ряда взаимосвязанных концепций, таких как стратегическая автономия и суверенитет, экономический суверенитет, инновационный суверенитет, регулятивный суверенитет и цифровой суверенитет.

Эти термины часто используются как взаимозаменяемые, что не всегда корректно [38]. Даже если технологический суверенитет часто используется как синоним цифрового суверенитета, последний следует рассматривать как способность страны действовать независимо в цифровом мире [39].

Цифровой суверенитет относится к особой форме управления киберпространством, которая предполагает контроль страны над сетями и передаваемыми через них данными. Национальная принадлежность компаний, собирающих наибольшие объемы данных, определяет не только мощь страны с точки зрения цифровых технологических возможностей, но и ее полный суверенитет над своими цифровыми активами.

Существует также путаница в интерпретации концепции инновационного суверенитета [37]. На наш взгляд, технологический суверенитет позволяет обеспечить инновационный суверенитет. При наличии современной инфраструктуры, эффективных институциональных условий и потенциала для развития и внедрения инноваций в производство технологический суверенитет становится базой обеспечения и инновационного суверенитета, и экономического суверенитета, поскольку экономический суверенитет основан на наличии беспрепятственного доступа к природным ресурсам и капиталу, а также к технологиям, инновациям, человеческому капиталу и информации. В свою очередь, экономический суверенитет также способствует достижению более широкой цели – стратегической автономии. Стратегическая автономия подразумевает способность страны сохранять независимость в стратегическом выборе, обеспечивая при этом взаимозависимость с другими странами в глобализованном и взаимосвязанном мире. При этом отметим, что стратегическая автономия не подразумевает изоляции или отделения стран от альянсов и остального мира, а скорее описывает их способность самостоятельно создавать альянсы и партнерства и управлять ими [40]. Достижение адекватного уровня технологического суверенитета является необходимым условием стратегической автономии страны, поскольку это способствует созданию новых возможностей для конкуренции и технологического развития страны, в том числе на международных рынках.

Технологический суверенитет как экономическая доктрина – это концепция, определяющая способность государства самостоятельно разрабатывать, производить, использовать и контролировать критически важные технологии, необходимые для обеспечения национальной безопасности, устойчивого экономического развития и повышения национальной конкурентоспособности. В данном контексте технологический суверенитет рассматривается не просто как задача отдельных отраслей промышленности или научных организаций, а как комплексная стратегия государства, направленная на создание благоприятных условий для инновационного развития, импортозамещения и повышения технологической независимости страны.

#### ***Элементы технологического суверенитета и факторы, влияющие на его укрепление и ослабление.***

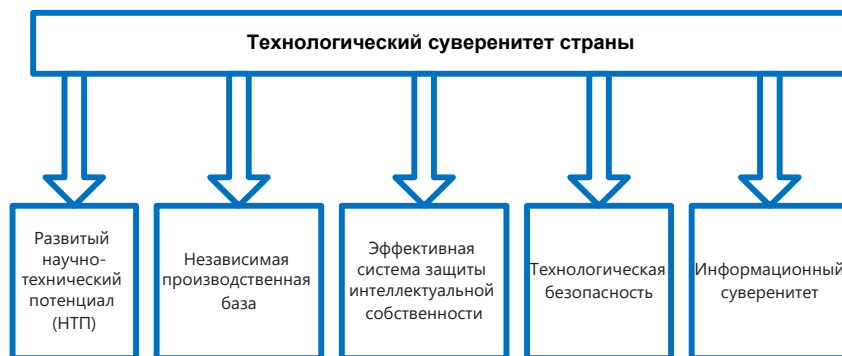
Обеспечение технологического суверенитета – это многогранная задача, требующая комплексного подхода и четкого понимания составляющих его элементов, а также факторов, способствующих его укреплению или, напротив, ослаблению. Без глубокого анализа данных аспектов невозможно разработать эффективную стратегию достижения технологической независимости и устойчивого развития национальной экономики.

На наш взгляд, можно выделить следующие пять ключевых элементов технологического суверенитета (Рисунок 1):

Развитый научно-технический потенциал (НТП), который является ядром технологического суверенитета. Он подразумевает наличие серьезной научно-исследовательской базы, способной генерировать новые знания, разрабатывать инновационные технологии и готовить высококвалифицированные кадры. Этот элемент включает в себя:

- сеть научных организаций (институтов, университетов), занимающихся фундаментальными и прикладными исследованиями;
- финансирование науки, обеспечивающее проведение исследований на передовом уровне и привлечение талантливых ученых;

- систему подготовки и переподготовки научных и инженерных кадров, отвечающую требованиям современной экономики;
- механизмы коммерциализации научных разработок и трансфера технологий в промышленность.



Источник: составлено автором

**Рисунок 1 – Структура технологического суверенитета страны**

Независимая производственная база. Технологический суверенитет невозможен без наличия отечественной промышленности, способной производить критически важные технологии и оборудование, обеспечивающие функционирование ключевых отраслей экономики и национальной безопасности. Данный элемент включает:

- производство критически важных компонентов и материалов, обеспечивающих независимость от импорта;
- развитие высокотехнологичных отраслей промышленности (микроэлектроника, авиастроение, судостроение, станкостроение и др.);
- модернизацию производственных мощностей и внедрение передовых технологий в производство;
- создание благоприятных условий для развития отечественных производителей и стимулирование импортозамещения.

Эффективная система защиты интеллектуальной собственности, которая является необходимым условием для стимулирования инновационной деятельности и привлечения инвестиций в высокотехнологичные отрасли. Данный элемент включает:

- разработку и совершенствование законодательства в сфере интеллектуальной собственности, соответствующего международным стандартам;
- создание эффективных механизмов защиты интеллектуальных прав и предотвращения их нарушения;
- повышение уровня правовой культуры в сфере интеллектуальной собственности среди ученых, инженеров и предпринимателей;
- международное сотрудничество в сфере защиты интеллектуальной собственности.

Технологическая безопасность. Обеспечение технологической безопасности является необходимым условием для защиты критической инфраструктуры и предотвращения технологической зависимости от иностранных государств. Данный элемент включает:

- разработку и внедрение современных средств защиты информации и кибербезопасности;
- усиление контроля за доступом к информации, составляющей коммерческую тайну;
- проведение контрразведывательных мероприятий, направленных на предотвращение промышленного шпионажа;
- развитие отечественной индустрии кибербезопасности и стимулирование производства конкурентоспособных российских средств защиты информации.

Информационный суверенитет. Свободный и безопасный доступ к информации, а также возможность ее обработки и анализа являются важными составляющими технологического суверенитета. Это подразумевает:

- развитие собственной цифровой инфраструктуры (центров обработки данных, сетей связи);
- развитие отечественных программных продуктов и платформ для обработки и хранения данных;
- защиту от цензуры и несанкционированного доступа к информации со стороны иностранных государств и организаций.

Технологический суверенитет не является статичным, на его состояние оказывают влияние многочисленные факторы внешней и внутренней среды, которые могут оказывать как позитивное влияние на состояние технологического суверенитета, т.е. укреплять его, так и негативное, ослабляющее влияние (табл. 1).

Таблица 1

**Факторы, влияющие на технологический суверенитет страны**

<b>Факторы, влияющие на укрепление технологического суверенитета</b>	<b>Факторы, влияющие на ослабление технологического суверенитета</b>
Активная государственная политика, направленная на развитие инновационной деятельности и создание передовой инновационной системы	Недостаточное финансирование науки и образования
Развитие человеческого капитала, в том числе развитие системы образования и подготовки кадров	Слабая инновационная активность предприятий
Создание благоприятного инвестиционного климата	Зависимость от импорта критически важных технологий и оборудования
Эффективная промышленная политика	Утечка квалифицированных кадров за границу
Усиление технологической безопасности	Недостаточно эффективная система защиты интеллектуальной собственности

Источник: составлено автором

Рассмотрим эти факторы подробнее.

Мы полагаем, что на укрепление технологического суверенитета, оказывают влияние следующие факторы:

Активная государственная политика, направленная на развитие инновационной деятельности и создание передовой инновационной системы, которая включает стимулирование импортозамещения и развитие высокотехнологичных отраслей промышленности, разработку и реализацию долгосрочных стратегий и программ технологического развития, финансовую поддержку НИОКР, инновационной деятельности и импортозамещения, создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в высокотехнологичные отрасли, регулирование внешнеэкономической деятельности, направленное на защиту отечественных производителей и стимулирование экспорта высокотехнологичной продукции.

Развитие человеческого капитала, в том числе системы образования и подготовки кадров. Высококвалифицированные кадры, способные разрабатывать и внедрять новые технологии, являются важнейшим фактором укрепления технологического суверенитета. Непосредственное положительное влияние на обеспечение технологического суверенитета могут оказать: модернизация системы образования, ориентированная на подготовку специалистов, отвечающих требованиям современной экономики; повышение престижа инженерных и научных профессий; создание привлекательных условий для работы и жизни молодых ученых и инженеров; привлечение талантливых специалистов из-за рубежа.

Создание благоприятного инвестиционного климата для привлечения как отечественных, так и иностранных инвестиций в инновационные проекты.

Эффективная промышленная политика, направленная на поддержку отечественных производителей и стимулирование импортозамещения.

Усиление технологической безопасности, обеспечивающей защиту от киберугроз и промышленного шпионажа.

Факторы, влияющие на ослабление технологического суверенитета, включают:

Недостаточное финансирование науки и образования, которое приводит к снижению научно-технического потенциала страны, оттоку талантливых кадров и технологическому отставанию от развитых стран.

Слабая инновационная активность предприятий, обусловленная отсутствием стимулов для внедрения новых технологий, устаревшим оборудованием и нехваткой квалифицированных кадров, что препятствует развитию высокотехнологичных отраслей промышленности.

Зависимость от импорта критически важных технологий и оборудования, создающая риски для национальной безопасности и экономической независимости.

Утечка квалифицированных кадров за границу. Миграция талантливых ученых, инженеров и программистов за рубеж приводит к потере ценного научно-технического потенциала и замедляет темпы инновационного развития.

Недостаточно эффективная система защиты интеллектуальной собственности, препятствующая стимулированию инновационной деятельности и привлечению инвестиций в высокотехнологические отрасли.

#### **Угрозы технологическому суверенитету Российской Федерации.**

Обеспечение технологического суверенитета Российской Федерации является императивом национальной безопасности и устойчивого экономического развития в условиях современной геополитической турбулентности и нарастающей конкуренции за технологическое лидерство. Однако на пути к достижению этой цели страна сталкивается с рядом серьезных угроз, требующих комплексного и скоординированного ответа.

К основным угрозам технологическому суверенитету России следует отнести:

1. Внешнее санкционное давление. Ограничение доступа к передовым технологиям, оборудованию и программному обеспечению со стороны западных стран, обусловленное геополитическими мотивами, представляет серьезный вызов для отечественной промышленности и научно-технического комплекса. Данное давление существенно затрудняет модернизацию производственных мощностей, внедрение инноваций и развитие перспективных технологических направлений.

2. Киберугрозы. Растущее число кибератак на объекты критической информационной инфраструктуры, включая энергетические сети, транспортные системы и финансовые учреждения, создает угрозу для технологической безопасности страны и подрывает ее способность эффективно функционировать в цифровой среде. Независимость от иностранных программных и аппаратных решений в сфере кибербезопасности приобретает стратегическое значение.

3. Промышленный шпионаж. Попытки несанкционированного получения доступа к российским технологиям, конструкторской документации и ноу-хау со стороны иностранных разведок и промышленных компаний представляют серьезную угрозу для интеллектуальной собственности и конкурентоспособности отечественной промышленности. Необходимы усиление защиты интеллектуальной собственности и контрразведывательные меры.

4. Утечка квалифицированных кадров. Миграция высококвалифицированных ученых, инженеров и программистов за рубеж, обусловленная более привлекательными условиями труда и возможностями для профессионального развития, приводит к потере ценного научно-технического потенциала и замедляет темпы инновационного развития.

5. Недостаточное развитие национальной инновационной системы. Низкая инновационная активность предприятий, недостаточное финансирование НИОКР, слабая связь между наукой и промышленностью, а также неэффективная система коммерциализации научных разработок препятствуют созданию конкурентоспособных отечественных технологий и продуктов.

6. Зависимость от импорта критически важных технологий и оборудования. Сохраняющаяся зависимость от импорта в таких стратегически важных отраслях, как микроэлектроника, авиастроение, судостроение и станкостроение, создает риски для национальной безопасности и экономической независимости.

#### **Рекомендации по устранению угроз технологическому суверенитету Российской Федерации.**

Для эффективного устранения вышеуказанных угроз и укрепления технологического суверенитета России необходима реализация комплексной стратегии, включающей следующие ключевые направления:

1. Активная промышленная политика. Государство должно играть активную роль в стимулировании инновационной деятельности, поддержке отечественных производителей и создании благоприятного инвестиционного климата. Необходимо разработать и реализовать комплекс мер, направленных на:

увеличение финансирования НИОКР, с акцентом на приоритетные технологические направления, обеспечивающие технологическую независимость и национальную безопасность;

создание инновационной инфраструктуры, включающей технопарки, бизнес-инкубаторы и центры трансфера технологий;

стимулирование сотрудничества между научными организациями и промышленными предприятиями, направленное на коммерциализацию научных разработок и внедрение инноваций в производство;

поддержку малого и среднего инновационного бизнеса, включая предоставление льготных кредитов, грантов и налоговых преференций;

развитие системы профессионального образования и переподготовки кадров, отвечающей требованиям современной экономики и потребностям высокотехнологических отраслей промышленности.

2. Усиление технологической безопасности. Необходимо принять комплекс мер по защите от киберугроз, промышленного шпионажа и несанкционированного доступа к информации, составляющей коммерческую тайну. Данные меры могут включать:

- разработку и внедрение современных средств защиты информации и кибербезопасности, соответствующих международным стандартам;
- усиление контроля за доступом к информации, представляющей коммерческую тайну, и предотвращение ее утечки за рубеж;
- повышение уровня осведомленности работников о угрозах кибербезопасности и обучение правилам безопасного поведения в цифровой среде;
- развитие отечественной индустрии кибербезопасности и стимулирование производства конкурентоспособных российских средств защиты информации.

3. Импортозамещение как инструмент достижения технологической независимости. Политика импортозамещения должна стать одним из ключевых элементов стратегии достижения технологического суверенитета. Однако важно понимать, что импортозамещение не должно сводиться к простому копированию зарубежных технологий. Необходимо стимулировать разработку и внедрение собственных, инновационных решений, превосходящих по своим характеристикам импортные аналоги. Для этого необходимо:

- определение приоритетных направлений импортозамещения, с учетом стратегической значимости отраслей промышленности и степени зависимости от импорта;
- разработка и реализация комплексных программ импортозамещения в каждой из приоритетных отраслей, предусматривающих финансовую поддержку отечественных производителей, стимулирование разработки и внедрения инновационных технологий, а также создание благоприятных условий для развития конкурентоспособной отечественной продукции;
- создание механизмов поддержки экспорта отечественной высокотехнологичной продукции, направленных на завоевание новых рынков и снижение зависимости от импорта;
- развитие международного сотрудничества с дружественными странами в области науки и технологий, направленного на совместную разработку и внедрение инновационных решений.

4. Развитие международного сотрудничества. Необходим поиск и укрепление партнерских отношений с государствами, заинтересованными в технологическом сотрудничестве и обмене опытом. Это позволит диверсифицировать источники технологий, снизить зависимость от западных стран и создать альтернативные каналы поставок критически важных компонентов и оборудования.

Реализация представленных рекомендаций позволит Российской Федерации существенно укрепить свой технологический суверенитет, обеспечить национальную безопасность и создать условия для устойчивого экономического развития в долгосрочной перспективе. Важно помнить, что технологический суверенитет – это не статичное состояние, а непрерывный процесс, требующий постоянного внимания, анализа и адаптации к изменяющимся условиям.

В заключение, обеспечение технологического суверенитета является важнейшей задачей для России, определяющей ее будущее как сильного и независимого государства. Реализация данной задачи требует комплексного подхода, включающего активную государственную политику, развитие научно-технического потенциала, стимулирование инновационной деятельности и эффективную промышленную политику, направленную на импортозамещение и повышение конкурентоспособности отечественной промышленности. Только в этом случае Россия сможет обеспечить свою национальную безопасность, устойчивое экономическое развитие и реализацию национальных интересов в условиях современной геополитической обстановки.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Медведева Н. В. Подходы к оценке достижения технологического суверенитета / Н. В. Медведева // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 1. – С. 91-104. – DOI 10.18334/voprosy.14.1.120653.
2. Афонин А. Н. Технологический суверенитет как основа национальной безопасности / А. Н. Афонин, Н. Н. Киселева // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2023. – № 17. – С. 93-97. – DOI 10.36683/2500-249X/2023-17/93-97. – EDN IFKRYU.
3. Жуков В. И. Национальная безопасность российского общества в фокусе научно-технологических инноваций / В. И. Жуков // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2010. – № 1(77). – С. 4-7. – EDN LPSMVH.

4. Медведева Н. В. Технологические приоритеты в обеспечении национальной безопасности / Н. В. Медведева // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2024. – Т. 15, № 3(65). – С. 195-202. – EDN INRNOI.

5. Петров М. Н. Технологический суверенитет: основные принципы концепции национальной научно-технологической безопасности / М. Н. Петров, Я. С. Филиппов // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 1185-1198. – DOI 10.18334/vines.13.3.118646.

6. Доржиева В. В. Ренессанс российско-монгольского научно-технического сотрудничества в контексте задач обеспечения технологического суверенитета / В. В. Доржиева, З. А. Дадабаева // Экономические отношения. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 875-896. – DOI 10.18334/eo.14.4.122386.

7. Ребедаев А. Н. Развитие технологического суверенитета и торговых партнерств с другими странами в условиях новых реалий / А. Н. Ребедаев, В. Е. Тимуш // Проблемы образования, экономики, формирования личности: Материалы V Региональной научно-практической конференции, Новошахтинск, 30 мая 2023 года. – Ростов-на-Дону – Таганрог: Южный федеральный университет, 2023. – С. 329-334. – EDN ICOGAR.

8. Черноусов Д. А. Технологический суверенитет как стратегический приоритет развития России: анализ и перспективы / Д. А. Черноусов // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 39-56. – DOI 10.18334/vines.15.1.122564.

9. Байдаров Д. Ю. Формирование новой модели отечественной экономики в контексте технологического суверенитета: принципы и механизмы / Д. Ю. Байдаров, А. В. Полосин, Д. Ю. Файков // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 669-688. – DOI 10.18334/vines.13.2.117949.

10. Сухарев О. С. Новая модель экономического роста и технологический суверенитет России / О. С. Сухарев // Инвестиции в России. – 2023. – № 4(339). – С. 3-7. – EDN YJDPZC.

11. Ленчук Е. Б. Технологический суверенитет – новый вектор научно-технологической политики России / Е. Б. Ленчук // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2024. – № 3(64). – С. 232-237. – DOI 10.31737/22212264\_2024\_3\_232-237. – EDN KCUGER.

12. Чаруйская М. А. Механизмы достижения технологического суверенитета в стратегических отраслях промышленности / М. А. Чаруйская // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – DOI 10.18334/ep.15.7.123258.

13. Неуступова А. С. Основные факторы концепции устойчивого развития конкурентоспособности промышленности / А. С. Неуступова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 4(346). – С. 58-64. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_4\_58. – EDN HRXCED.

14. Сморгун Л. В. Технологическая инновационная система как задача политики технологического суверенитета / Л. В. Сморгун // Политические вызовы и политический диалог в условиях глобальной турбулентности: Материалы Всероссийской конференции РАПН с международным участием, Москва, 02–03 декабря 2022 года. – Москва: Аспект Пресс, 2022. – С. 405-406. – EDN EWBPNQ.

15. Дементьев В. Е. Обновление технологической базы производства и технологический суверенитет страны / В. Е. Дементьев // Системное моделирование социально-экономических процессов: труды 45-ой Юбилейной международной научной школы-семинара, д. Красновидово Московской области, 03–09 октября 2022 года. – Воронеж: Издательство «Истоки», 2022. – С. 228-233. – DOI 10.5281/zenodo.7408919. – EDN LNSGTX.

16. Дудкина Е. ИТ-отрасль в условиях достижения технологического суверенитета: взгляд риск-менеджмента / Е. Дудкина // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. – 2024. – № 2(135). – С. 54-57. – EDN TCSJANM.

17. Пименов Н. А. Минимизация рисков цифровой экономики как условие обеспечения цифрового суверенитета с учетом инновационной коллаборации, инновационной и технологической зрелости промышленных предприятий / Н. А. Пименов, Е. С. Молчанова, Р. С. Рожков // Первый экономический журнал. – 2023. – № 9(339). – С. 127-135. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_9\_127. – EDN LUIYUR.

18. Алтуфьева Т. Ю. Технологические стартапы: создание и продвижение в целях укрепления технологического суверенитета регионов РФ / Т. Ю. Алтуфьева // Развитие малого и среднего предпринимательства: проблемы и перспективы: Сборник статей Международной научно-практической конференции в рамках федеральной инновационной площадки "Подготовка управленческих кадров для Севера и Арктики" ФГБОУ ВО "Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина", Сыктывкар, 20 октября 2024 года. – Сыктывкар: Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина, 2024. – С. 5-10. – EDN RSHWQB.

19. Лавров Н. Н. Технологическое образование и технологический суверенитет России / Н. Н. Лавров // Актуальные вопросы и тенденции развития предметной области "Труд

(Технология)": Сборник материалов VIII Всероссийской научно-практической онлайн конференции, Москва, 06 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: Наукоемкие технологии, 2024. – С. 136-140. – EDN OOELDS.

20. Махотин Д. А. Технологическое образование школьников как базис для достижения научного и технологического суверенитета России / Д. А. Махотин, Е. Г. Ряхимова // Вестник РМАТ. – 2023. – № 1. – С. 86-90. – EDN EVEFIV.

21. Сорокин М. Ю. Обеспечение технологического суверенитета страны за счет развития высшей школы и человеческого капитала субъектов Российской Федерации / М. Ю. Сорокин // Молодая наука СИУ: Материалы III внутривузовской научной конференции студентов и аспирантов. В 2-х частях, Новосибирск, 14–15 декабря 2023 года. – Новосибирск: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2024. – С. 74-76. – EDN BAIWAG.

22. Матвеев В. И. От технологического суверенитета – к технологическому лидерству / В. И. Матвеев, Т. В. Курапина // Мир измерений. – 2025. – № 1. – С. 70-72. – EDN CSLJGI.

23. Родина И. Б. Технологический суверенитет отраслей оборонно-промышленного комплекса: национальная идея и фактор технологического лидерства / И. Б. Родина // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 4. – С. 899-914. – DOI 10.18334/lim.12.4.123102.

24. Сиваев Е. А. Научно – технологический суверенитет с точки зрения теории конкуренции и развития технологического лидерства / Е. А. Сиваев // Перспективные интеграционные процессы в мировой экономике: нооподход: сборник материалов IX Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК-2024), Санкт-Петербург, 04–05 апреля 2024 года. – Москва: Институт нового индустриального развития им. С.Ю. Витте, 2024. – С. 209-219. – EDN МУНТII.

25. Макаров И. Н. Трансформация институциональных основ и механизмов экономической политики как фактор импортозамещения в России в условиях санкционного давления и внешнеэкономических угроз / И. Н. Макаров и др. // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 651-670. – DOI 10.18334/eo.12.4.116909

26. Макарычева И. В. Проблемы импортозамещения в России / И. В. Макарычева // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 389-406. – DOI 10.18334/eo.12.3.114889. – EDN STYGQW.

27. Мингазов М. В. Особенности процессов импортозамещения в российской экономике в условиях ухудшения мировой хозяйственной конъюнктуры / М. В. Мингазов // Экономические отношения. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 1459-1468. – DOI 10.18334/eo.10.4.111183. – EDN RVSJDL.

28. Оруч Т. А. Механизм управления интенсификацией импортозамещения в промышленности на основе технологических инноваций / Т. А. Оруч // Первый экономический журнал. – 2023. – № 8(338). – С. 97-103. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_8\_97. – EDN WZCBON.

29. Содномова С. К. Анализ реализации программы импортозамещения в Российской Федерации / С. К. Содномова, Н. В. Рубцова // Экономические отношения. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 187-200. – DOI 10.18334/eo.10.1.100700. – EDN QUUIXU.

30. Субботин П. В. Анализ регламентов сертификации для формирования выборки продукции, не пригодной для импортозамещения / П. В. Субботин, А. Ю. Клоницкая // Первый экономический журнал. – 2023. – № 2(332). – С. 32-40. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_2\_32. – EDN RWTAIS.

31. Dunning W. A. Jean Bodin on sovereignty / W. A. Dunning // Political Science Quarterly. – 1896. – pp. 82-104.

32. Krasner S. D. Problematic sovereignty: Contested rules and political possibilities / S. D. Krasner. – Columbia University Press, 2001.

33. Couture S. What does the notion of "sovereignty" mean when referring to the digital? / S. Couture, S. Toupin // New media & society. – 2019. – №. 21(10). – pp. 2305-2322.

34. Globerman S. Canadian science policy and technological sovereignty / S. Globerman // Canadian Public Policy / Analyse De Politiques. – 1978. – № 4(1). – pp. 34-45.

35. Grant P. Technological sovereignty: forgotten factor in the 'hi-tech' razzamatazz / P. Grant // Prometheus. – 1983. – № 1(2). – pp. 239-270.

36. Crespi F. European Technological Sovereignty: An Emerging Framework for Policy Strategy / F. Crespi, S. Caravella, M. Menghini, C. Salvatori // Intereconomics. – 2021. – No. 56. – pp. 348-354. 10.1007/s10272-021-1013-6.

37. Edler J. Technology sovereignty. From demand to concept / J. Edler, K. Blind, R. Frietsch, S. Kimpeler, H. Kroll, C. Lerch, T. Reiss, F. Roth, T. Schubert, J. Schuler, R. Walz // Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Policy Brief. – 2020. – №. 2.

38. Kelly E. What is 'tech sovereignty'? / E. Kelly, F. Zubascu, G. Naujokaityte, N. Moran, D. Pringl and N. Wallace. – Science Business Publishing, 2020.
39. Anghel S. Strategic sovereignty for Europe / S. Anghel. – EPRS Ideas Paper, 2020.
40. Bauer M. Europe's Quest for Technology Sovereignty: Opportunities and Pitfalls / M. Bauer, F. Erixon // ECIPE Occasional Paper. – 2020. – №. 02.

УДК 331.1

## **ВЛИЯНИЕ КАТЕГОРИЙ РЕСУРСНОГО СОСТОЯНИЯ НА УСЛОВНО-ПОСТОЯННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИКО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ**

---

**Сапожников Дмитрий Валерьевич***Соискатель к ученой степени кандидата экономических наук**Главный специалист по охране труда ООО «Белорецкий Литейный Завод «Белкаст»,  
Республика Башкортостан, г.Белорецк**SPIN-код: 4189-0633***E-mail:** dmitry.sapojnickov@yandex.ru**Замбржицкая Евгения Сергеевна***Доктор экономических наук, доцент**Директор института экономики и управления МГТУ им. Г.И.Носова,  
Челябинская область, г. Магнитогорск**SPIN-код: 2757-8780*

Эффективность деятельности предприятий металлургического комплекса во многом определяется наличием трудовых ресурсов не только в нужном количестве, но и требуемого качества. Качественные характеристики трудовых ресурсов включают в себя условно-постоянные и условно-переменные показатели. Условно-постоянные показатели качества трудовых ресурсов определяются уровнем образования, наличием знаний и умений, которые необходимы работнику для понимания процессов выполняемой трудовой функции, а также сформированных на их основе компетенций. Условно-переменным показателем качества трудовых ресурсов является уровень ресурсного состояния сотрудника, который отражает то, насколько работник готов реализовывать полученные знания, умения и компетенции для достижения целей предприятия. Между данными показателями установлена взаимосвязь, что требует комплексного подхода при исследовании качества трудовых ресурсов [10]. В представленной работе рассмотрены наиболее важные категории ресурсного состояния на основе проведенного анализа трудовых ресурсов конкретного предприятия, которые могут быть использованы как универсальные, расширятся и дополнятся применительно к условиям конкретного производства. Результаты проведенного исследования могут использоваться при проведении комплексной оценки качества трудовых ресурсов промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** взаимосвязь, показатели, качество, трудовые ресурсы, ресурсное состояние, предприятие, химико-металлургический комплекс, матрица.

## **INFLUENCE OF CATEGORIES OF RESOURCE STATUS ON CONDITIONALLY PERMANENT QUALITY INDICATORS OF LABOR RESOURCES IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CHEMICAL AND METALLURGICAL COMPLEX OF RUSSIA**

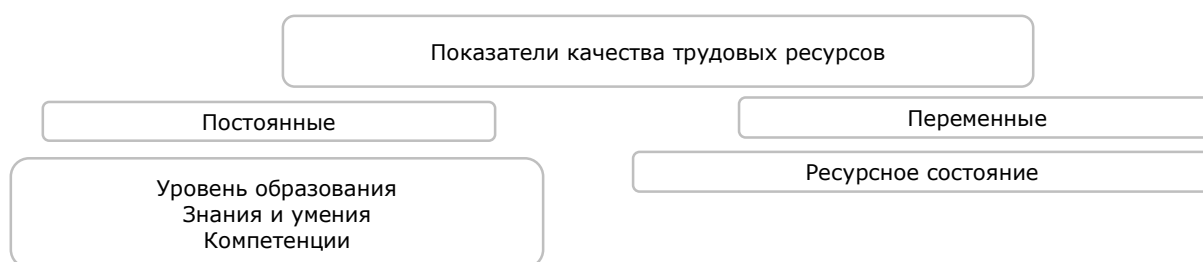
---

**Sapojnikov Dmitry Valeryevich***Applicant for the degree of candidate of economic sciences**Chief Safety Specialist at LLC "Beloretsky Casting Plant 'Belkast'",  
Republic of Bashkortostan, Beloretsk***E-mail:** dmitry.sapojnickov@yandex.ru**Zambrzhitskaya Evgenia Sergeevna***Doctor of Economic Sciences, Associate Professor**Director of the Institute of Economics and Management  
Magnitogorsk State Technical University named after G.I. Nosov,  
Chelyabinsk region, Magnitogorsk*

The effectiveness of enterprises in the metallurgical complex is largely determined by the availability of labor resources with the necessary qualitative characteristics. The qualitative characteristics of labor resources include conditionally permanent and conditionally variable indicators. Conditionally permanent indicators of labor resource quality encompass the level of education, the possession of knowledge and skills that a worker needs to understand the processes of their job function, as well as the competencies formed on that basis. The conditionally variable indicator of labor resource quality is the employee's resource status, which reflects how ready a worker is to implement the acquired knowledge, skills, and competencies to achieve the enterprise's goals. A relationship is established between these indicators, which necessitates a comprehensive approach to studying the quality of labor resources. The aim of this work is to examine the influence of categories of resource status on the conditionally permanent quality indicators of labor resources in the enterprise under study. The subject of the research is the influence of the conditionally variable indicator of labor resource quality on the conditionally permanent ones. The methods used in this work include analysis and synthesis of resource status, observation and comparison of labor resource quality indicators, survey questionnaires, and the study of specialized literature. The presented work discusses the most important categories of resource status based on the analysis of the labor resources of a specific enterprise, which can be used as universal and can be expanded and supplemented according to the conditions of a particular production environment. The results of the research can be used for a comprehensive assessment of the quality of labor resources.

**Keywords:** interrelationship, indicators, quality, labor resources, resource status, enterprise, chemico-metallurgical complex, matrix.

Результаты деятельности предприятий металлургического комплекса определяются наличием у них необходимых ресурсов и эффективностью их использования. В числе ресурсов, используемых в деятельности современного металлургического предприятия, трудовые ресурсы занимают значимое место, так как именно от персонала и наличия у него необходимого набора качеств зависит то, насколько эффективным будет деятельность предприятия в целом, его дальнейшее развитие [3]. Под качеством трудовых ресурсов в рамках настоящего исследования предлагается понимать совокупность постоянных и переменных показателей качества трудовых ресурсов, характеризующих способность работников предприятия эффективно выполнять свои трудовые функции для достижения целей предприятия (рисунок 1). Постоянные показатели качества трудовых ресурсов включают в себя уровень образования, наличие знаний и умений, которые необходимы работнику для понимания процессов выполняемой трудовой функции, а также сформированные на их основе компетенции. Переменным показателем качества трудовых ресурсов является уровень ресурсного состояния сотрудника, который отражает то, насколько работник готов реализовывать полученные знания, умения и компетенции для достижения целей предприятия [5].



Источник: Составлено автором на основании [10]

**Рисунок 1 - Условно-постоянные показатели качества трудовых ресурсов**

**Взаимосвязь показателей качества трудовых ресурсов:** Необходимый набор качественных характеристик для работников металлургического предприятия представляется наличием у сотрудников соответствующего уровня образования, теоретических знаний и практических умений, таких как знание процессов производственной цепочки, эксплуатации оборудования и интерпретации его данных и т.д., которые необходимы для успешного выполнения трудовой функции в условиях современного производства. Наличие у работников определенных знаний и умений способствует формированию целого набора компетенций, таких как эффективное управление временем, нацеленность на качественное выполнение трудовой функции, принятие нестандартного решения в условиях внештатной ситуации и т.д. Реализация данных компетенций в интересах предприятия во многом зависит от внутреннего состояния

работника, от уровня его ресурсного состояния. Достаточный уровень ресурсного состояния способствует высокому уровню эффективности сотрудников, в то время как низкий уровень ресурсного состояния, даже при наличии достаточных знаний и умений, может привести к их снижению их эффективности. При комплексном рассмотрении данных показателей прослеживается их взаимосвязь, представленная на рисунке 2.

В рамках настоящего исследования рассмотрены категории ресурсного состояния работников и оценено их влияние на постоянные показатели качества трудовых ресурсов на примере литейного предприятия, являющегося частью металлургической промышленности. Полученные результаты представлены в форме матрицы взаимосвязи (рисунок 2).

### Взаимосвязь показателей качества трудовых ресурсов

		<i>Знания и умения</i>							
	●	●	●	●		●	●	Знание устройства, назначения, принципа действия, конструктивных особенностей эксплуатации основного и вспомогательного оборудования	
	●		●	●		●		Знание материалов по вопросам производственного планирования и оперативного управления	
	●	●	●	●				Знание процессов, происходящих в организации, выполняемой трудовой функции рабочего персонала и сортамента выпускаемой продукции	
		●				●		Умение интерпретировать данные работы оборудования	
	●	●	●	●	●	●		Знание специфики производства в контексте командной работы	
		●	●			●	●	Теоретические знания основ выполняемой трудовой функции	
	●		●	●		●		Знание основ экономики, организации труда, производства и управления процессами	
			●			●	●	Умение проводить контроль качества выполняемой трудовой функции	
		●		●		●	●	Знание требований стандартов, норм, технической документации	
<i>Компетенции</i>	Эффективно планировать время, расставлять приоритеты между задачами	Выявлять тенденции отклонения в работе оборудования	Рациональное управление рабочим временем	Определять потенциал для улучшения деятельности предприятия	Умение работать в команде	Нацеленность на качество выполнения трудовой функции	Следование установленным стандартам	Качество трудовых ресурсов	
	●	●	●	●	●	●	●		Психологическое и физическое состояние
			●			●	●		Поддержание баланса между работой и личным пространством
		●		●		●	●		Доверие к происходящим процессам
	●	●	●	●		●	●		Признание со стороны коллег и вышестоящего руководства
	●	●	●	●		●	●		Оценка результатов трудовой деятельности со стороны непосредственного руководителя
		●		●		●			Заинтересованность участия в интеллектуальных мероприятиях
	●	●	●	●	●	●	●		Зависимость от внешних факторов
	●	●	●	●	●	●	●		Удовлетворенность выполняемой работы
									<i>Ресурсное состояние</i>

Источник: Составлено автором на основании [10]

**Рисунок 2 – Взаимосвязь показателей качества трудовых ресурсов**

Показатели, из которых формируется уровень ресурсного состояния, в зависимости от категории персонала и целей предприятия могут отличаться, однако в статье рассмотрены наиболее важные категории ресурсного состояния, которые могут быть использованы для работников металлургического предприятия [9]. Указанные категории ресурсного состояния могут быть определены как универсальные (рисунок 3).



Источник: Составлено автором на основании [8]

**Рисунок 3 – Универсальные категории ресурсного состояния работников промышленного предприятия**

**Влияние категорий ресурсного состояния на условно-постоянные показатели качества трудовых ресурсов.**

Деятельность рассматриваемого в качестве примера литейного производства для большинства его работников сопряжена с физически тяжелым трудом и психоэмоциональными перегрузками, что требует от них достаточного уровня физического и психологического состояния для выполнения трудовой функции, который является базовым показателем ресурсного состояния, отражающий общий уровень здоровья работника. Физическое и психологическое состояние работника включает в себя спектр медицинских показателей, который исследуются при проведении обязательных медицинских осмотров. Достаточный уровень психологического и физического состояния необходим как работникам, выполняющим работу на современном оборудовании, таким как плавильщика металла и сплавов и модельщик, так и работникам, чей труд на данном этапе развития является преимущественно монотонным, таким как обрубщик и формовщик ручной формовки. Работники, обладающие достаточным уровнем физического и психологического состояния, способны эффективно и качественно выполнять свою трудовую функцию, однако его недостаток может иметь самые негативные последствия, как для самого работника, так и для деятельности предприятия в целом.

Следующим показателем ресурсного состояния работника является его способность поддерживать «здоровый» баланс между работой и личным пространством [2, 6]. Деятельность литейного производства, как следует из вышесказанного, связана с высоким уровнем различных перегрузок, что, в конечном счете, приводит к стрессу, заболеваниям и эмоциональному выгоранию. Поэтому для поддержания достаточного уровня физического и психологического состояния работнику необходимо поддерживать оптимальный баланс между работой и личным пространством, который в широком смысле отражает количество переработок работника, увеличение продолжительности рабочего дня по отношению к отдыху и т.д. Поддержание оптимального баланса между работой и отдыхом способствует как улучшению жизни за пределами работы, так и эффективности в трудовой деятельности.

Доверие к процессам, происходящим в деятельности предприятия, отражает уровень открытости и прозрачности этих процессов для работников предприятия. Примерами таких процессов в деятельности литейного производства могут служить краткосрочные и

долгосрочные цели предприятия, модернизация производственных циклов, изменения в количестве сортамента изготавливаемой продукции, изменения в условиях труда и т.д. Работники, доверяющие данным процессам, проявляют к ним повышенный интерес, предлагают эффективные решения и делятся предложениями, что в свою очередь способствует повышению ресурсного состояния и положительно отражается на результатах деятельности предприятия [4]. Работникам, которым данные процессы представляются размытыми, перспективы развития непонятны, менее эффективно выполняют свою трудовую функцию, меньше делятся новыми идеями, что свидетельствует о недостаточном уровне ресурсного состояния.

Немаловажное значение в оценке ресурсного состояния работника занимает признание со стороны коллег и вышестоящего руководства. Каждый сотрудник обладает своей уникальностью: одни сотрудники нуждаются в признании в большей степени, другие в меньшей степени зависят от него. Однако все сотрудники предприятия нуждаются в признании своей трудовой деятельности, отсутствие которого может снизить уровень ресурсного состояния работника. Сотрудники, которые получают признание за свой труд, более эффективно и качественно выполняют свою работу, так как это способствует повышению их уровня ресурсного состояния [1].

Оценка результатов трудовой функции со стороны непосредственного руководителя имеет сходство с получением признания, однако оценка отражает субъективное восприятие работником, того как результаты его деятельности оцениваются руководящим составом и его вклад в деятельность предприятия, которая не всегда может иметь положительную коннотацию [7]. В случае, если работник высоко оценивает результаты своей деятельности, а оценка руководства противоположная, то это отразится на снижении уровня ресурсного состояния.

Металлургическая промышленность находится в непрерывном развитии, что требует от работников участия в различных рода интеллектуальных мероприятиях, направленных на самосовершенствование и оценку возможностей карьерного роста. Работники, чей уровень ресурсного состояния является достаточным, проявляют большую заинтересованность к участию в интеллектуальных мероприятиях.

В деятельности литейного производства зачастую происходят изменения, связанные с модернизацией производственной цепочки, кадровыми передвижениями, изменениями на рабочих местах и т.д. Не все сотрудники готовы к таким изменениям [10]. Работники, имеющие низкий уровень ресурсного состояния значительно чувствительны к изменениям, вызванным внешними факторами, такими как выполнение трудовой функции на более технологичном оборудовании, внедрение в деятельность предприятия новых стандартов и правил, изменения в кадровой политике и т.д. Сотрудники, чей уровень ресурсного состояния высокий – напротив демонстрируют устойчивость к такого рода изменениям.

Уровень удовлетворенности выполняемой работы является комплексным показателем, отражающим чувство удовлетворенности от работы у сотрудника, который включает в себя такие показатели, как общий уровень здоровья, распределение времени между трудом и отдыхом, внешнюю мотивацию, признание со стороны коллег и т.д.[8]. Работник, удовлетворенной работой, является движущей силой в деятельности предприятия, его нематериальным активом, результаты деятельности которого отражаются на качественном выполнении трудовой функции, реализации мероприятий по совершенствованию производственных систем и т.д.

Таким образом, рассмотренные категории ресурсного состояния являются достаточно значимыми в реализации сотрудниками качественных характеристик, таких как знания, умения и компетенции для достижения целей предприятия. Достаточный уровень ресурсного состояния способствует высокому уровню эффективности сотрудников, в то время как низкий уровень ресурсного состояния, даже при наличии достаточных знаний и умений, может привести к снижению их эффективности, что обуславливает необходимость учитывать указанный факт при комплексной оценке качества трудовых ресурсов. В представленной работе рассмотрены наиболее важные категории ресурсного состояния на основе проведенного анализа трудовых ресурсов конкретного литейного производства, которые могут быть использованы как универсальные, расширяться и дополняться применительно к условиям конкретного производства.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Баркинхоев, М. М. Методы устойчивого управления капиталом / М. М. Баркинхоев // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 2(115). – С. 773-778. – DOI 10.34925/EIP.2020.115.2.154. – EDN ABXKRE.
2. Гиматудинова, Р. Ф. Особенности и содержание управления человеческим капиталом, проблемы современных методик оценки человеческого капитала / Р. Ф. Гиматудинова // Финансовая экономика. – 2022. – № 4. – С. 196-198. – EDN WYVVRN.

3. Замбржицкая, Е. С. "Дерево" решений как инструмент принятия управленческих решений в отношении развития кадрового потенциала промышленных предприятий / Е. С. Замбржицкая, Э. Д. Гумерова // Приложение математики в экономических и технических исследованиях. – 2020. – № 1(10). – С. 121-126. – EDN HXZAP1.

4. Замбржицкая, Е. С. Анализ эффективности использования кадрового (трудоого) потенциала предприятия при помощи симплекс-метода / Е. С. Замбржицкая, Э. Д. Гумерова // Приложение математики в экономических и технических исследованиях. – 2020. – № 1(10). – С. 36-43. – EDN VMXWYU.

5. Замбржицкая, Е. С. Кадровый потенциал в системе управления и анализа эффективности деятельности организации / Е. С. Замбржицкая, Н. Е. Иванова, М. В. Павлухина. – Магнитогорск : Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2017. – 57 с. – ISBN 978-5-9967-0920-5. – EDN LASJZB.

6. Замбржицкая, Е. С. Место кадрового потенциала в системе управления современным предприятием / Е. С. Замбржицкая, Э. Д. Гумерова // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции, Магнитогорск, 20–24 апреля 2020 года. Том 2. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2020. – С. 152. – EDN RSMGHT.

7. Концептуальные процессные подходы в реализации управленческой функции мотивации персонала к труду / Д. Б. Симаков, З. В. Якобсон, Е. С. Замбржицкая, Н. В. Угольников // Вестник Университета Российской академии образования. – 2019. – № 3. – С. 43-48. – EDN HHUTOL.

8. Козлова, Т. В. Показатели качества трудовых ресурсов предприятий химико-металлургического комплекса / Т. В. Козлова, Д. В. Сапожников // Прикладные экономические исследования. – 2024. – № 3. – С. 104-113. – DOI 10.47576/2949-1908.2024.3.3.012. – EDN VOOASZ.

9. Неделько, П. С. Концептуальные особенности подходов к изучению моделей оценки человеческого капитала / П. С. Неделько // Системный анализ в проектировании и управлении : Сборник научных трудов XXI Международной научно-практической конференции: в 2-х томах, Санкт-Петербург, 29–30 июня 2017 года. Vol. 2. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2017. – Р. 375-379. – EDN ZGGKHP.

10. Сапожников, Д. В. Матричный подход для моделирования взаимосвязей показателей качества трудовых ресурсов в условиях предприятий химико-металлургического комплекса / Д. В. Сапожников, Е. С. Замбржицкая // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2025. – № 2. – С. 17-26. – DOI 10.47576/2949-1894.2025.2.2.002. – EDN WDIKAM.

УДК 364.043

## ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ В РОССИИ

---

**Смолянинова Ирина Вячеславовна**

Проректор по научной работе, к.э.н., доцент,  
Воронежский экономико-правовой институт,  
Воронеж, Россия  
SPIN-код 2801-0964  
**E-mail:** agaf-econ@yandex.ru

**Агафонова Маргарита Сергеевна**

Заведующий кафедрой прикладной информатики, к.э.н., доцент,  
Воронежский экономико-правовой институт,  
Воронеж, Россия  
SPIN-код 1007-9325

**Кирсанов Никита Евгеньевич**

Аспирант кафедры экономики,  
Воронежский экономико-правовой институт,  
Воронеж, Россия

**Колмаков Александр Алексеевич**

Аспирант кафедры экономики,  
Воронежский экономико-правовой институт,  
Воронеж, Россия

Создание современной цифровой системы социальных услуг, основанной на использовании передовых технологий и инноваций, является стратегической задачей государственной социальной политики и важным фактором повышения качества жизни граждан. В статье рассматривается процесс формирования цифровой системы социальных услуг в России и проводится анализ текущего состояния цифровизации социальных услуг в России. В статье показано, что формирование цифровой системы социальных услуг в России представляет собой комплексный процесс, включающий внедрение новых технологий в сферу социального обеспечения, здравоохранения, образования и других государственных услуг. Этот процесс охватывает не только техническую сторону, связанную с цифровизацией существующих процессов, но и институты, механизмы взаимодействия между различными уровнями власти и гражданским обществом, а также систему нормативно-правового регулирования. В условиях постоянных вызовов и изменений внешней и внутренней политико-экономической ситуации, создание и развитие такой системы становятся неотъемлемой частью социальной политики и стремления к улучшению качества жизни граждан. Авторами статьи выявлены проблемы и вызовы цифровизации для развития системы социальных услуг в России. Статья представляет интерес для руководителей и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления, ответственных за формирование и реализацию социальной политики, руководителей и сотрудников организаций социального обслуживания, а также для научных работников, занимающихся проблемами цифровизации социальной сферы и повышения эффективности социальных услуг.

**Ключевые слова:** социальные услуги, цифровизация, анализ, технологии, инновации, система.

## FORMATION OF A DIGITAL SYSTEM OF SOCIAL SERVICES IN RUSSIA

---

**Smolyaninova Irina Vyacheslavovna**

*Vice-rector for Scientific Work, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Voronezh Institute Law and Economics,  
Voronezh, Russia  
SPIN 2801-0964  
E-mail: agaf-econ@yandex.ru*

**Agafonova Margarita Sergeevna**

*Head of the Department of Applied Informatics, Ph.D., Associate Professor,  
Voronezh Institute Law and Economics,  
Voronezh, Russia  
SPIN 1007-9325*

**Kirsanov Nikita Evgenyevich**

*Postgraduate Student of the Department of Economics,  
Voronezh Institute Law and Economics,  
Voronezh, Russia*

**Kolmakov Alexander Alekseevich**

*Postgraduate Student of the Department of Economics,  
Voronezh Institute Law and Economics,  
Voronezh, Russia*

*The creation of a modern digital system of social services based on the use of advanced technologies and innovations is a strategic objective of the state social policy and an important factor in improving the quality of life of citizens. The article examines the process of forming a digital system of social services in Russia and analyzes the current state of digitalization of social services in Russia. The article shows that the formation of the digital system of social services in Russia is a complex process, including the introduction of new technologies in the field of social security, healthcare, education and other public services. This process covers not only the technical side related to the digitalization of existing processes, but also institutions, mechanisms of interaction between various levels of government and civil society, as well as the regulatory system. In the face of constant challenges and changes in the external and internal political and economic situation, the creation and development of such a system become an integral part of social policy and the desire to improve the quality of life of citizens. The authors of the article identify the problems and challenges of digitalization for the development of the social services system in Russia. The article is of interest to the heads and specialists of public authorities and local governments responsible for the formation and implementation of social policy, managers and employees of social service organizations, as well as to researchers dealing with the problems of digitalization of the social sphere and improving the effectiveness of social services.*

**Keywords:** *social services, digitalization, analysis, technology, innovation, system.*

Анализ организационно-экономического обеспечения цифровых систем социальных услуг в Российской Федерации представляет собой многогранную задачу, охватывающую как внедрение технологий и инноваций, так и разработку эффективных управленческих механизмов, обеспечивающих устойчивость и развитие таких систем в условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды. В последние годы цифровизация социальных услуг становится неотъемлемой частью государственной политики, направленной на повышение качества жизни граждан, улучшение доступности и эффективности предоставляемых услуг, а также на оптимизацию административных и финансовых ресурсов. Однако процесс формирования и функционирования цифровых систем в социальном секторе сталкивается с рядом проблем, которые требуют комплексного подхода как на уровне стратегического планирования, так и на уровне операционной деятельности.

Представляется, что экономические аспекты формирования и развития системы социальных услуг в современной России остаются изученными явно недостаточно. Так, по

поисковому запросу «система социальных услуг» на портале ELIBRARY.ru на 11 июня 2025 г. можно обнаружить всего 115563 публикации из 72688645, т.е. всего 0,15%. По поисковому запросу «социальные услуги» публикаций ненамного больше – 147889, или 0,20%.

Какая проблематика рассматривается экспертами в этих публикациях? Прежде всего, поскольку социальные услуги направлены на конечного пользователя, то ключевым критерий их качества и эффективности – это доступность для населения. Об этом, в частности пишут С. В. Иванова, Н. Н. Зыкова [1], Т. Б. Канаева, В. В. Бахарев [2]. Еще одна важнейшая проблема российского общества – это старение населения, что, соответственно, приводит к росту потребностей в социальных услугах (М. Л. Вартанова [3]).

О том, как развивать систему социальных услуг, существует несколько мнений. В частности, многие страны мира, в том числе развитые, идут по пути развития государственно-частной системы социальных услуг (А. Е. Брызгалова, И. З. Щетинская [4]). В то же время многие эксперты рассматривают оказание социальных услуг как вид социального предпринимательства (У. Б. Филатова, Ж. В. Синкевич [5], Д. В. Тряпина, Д. А. Гафарова [6]).

Для больших по площади территории государств, таких как Российская Федерация, интерес представляет также практика формирования многоуровневой системы центров социальных услуг (А. М. Ситковский [7]). Кроме того, некоторые авторы в качестве инструмента развития рынка социальных услуг предлагают рассматривать систему государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (А. А. Калашникова [8]). Российские ученые также указывают на необходимость совершенствования системы и инструментария стратегического планирования сферы социальных услуг (А. В. Рунов [9]).

И возвращаясь к оценке качества социальных услуг, на наш взгляд, следует отметить исследование О. А. Гоманенко, в котором акцентируется внимание на особой роли личностно-нравственных и профессиональных качеств социального работника в системе социальных услуг [10].

Достаточно много исследований, посвящено вопросам контроля качества предоставляемых медико-социальных услуг (С. А. Костюченко, Т. В. Демидова [11], Л. М. Иванова, Е. Н. Иванова [12], Г. Х. Зинурова, Э. Р. Сафаргалиев, А. В. Коба [13]), перспективам развития системы предоставления социальных услуг малозащищенным слоям населения (И. А. Поднебенный [14]), лицам пожилого возраста и инвалидам (О. Ю. Косенко [15], Л. Мураускене, Т. П. Притворова, Д. Е. Бектлеева [16], З. А. Капелюк, И. П. Соловьева [17]).

Что касается проблем и перспектив цифровизации социальных услуг, то таких исследований значительно меньше [18–25]. Среди особенно актуальных публикаций, хотелось бы отметить статьи таких авторов, как М. В. Карпова [24], Л. Д. Козырева, О. В. Шкурупей [25], в которых рассматриваются особенности модернизация социальной защиты населения на основе цифровизации социальных услуг.

Цель нашего исследования состоит в том, чтобы выявить ключевые проблемы и вызовы, обусловленные цифровизацией системы социальных услуг, а также оценить перспективы развития цифровой системы социальных услуг в России.

### **Направления цифровизации социальных услуг в России.**

В 2023 г. Россия продолжила активную работу по развитию цифровой инфраструктуры в социальных сферах в рамках национальных проектов и программ. Одним из основных факторов, определяющих успешность внедрения цифровых технологий в социальные услуги, является степень интеграции информационных технологий в процессы предоставления этих услуг. В 2024 г. около 80% всех государственных социальных услуг, включая пенсии, субсидии, выплаты, здравоохранение, образование и социальное обеспечение, стали доступны в электронной форме через государственные порталы и мобильные приложения. Примером успешной цифровизации является платформа «Госуслуги», на базе которой граждане могут получить доступ более чем к 300 государственным и муниципальным услугам, что существенно снижает нагрузку на органы государственной власти и упрощает доступность этих услуг для населения.

Однако, несмотря на достижения в области цифровизации, реальное внедрение и использование цифровых технологий в социальной сфере требует не только технологической инфраструктуры, но и значительных усилий по устранению цифрового неравенства и обеспечения равного доступа к этим услугам для всех граждан, включая людей с ограниченными возможностями и проживающих в удаленных районах. Так, по данным Федеральной службы государственной статистики России (Росстат), в 2023 г. уровень интернет-покрытия в городах составляет 98%, однако в сельских районах этот показатель не превышает 80%. Это создает вызовы для доступности и эффективности цифровых социальных услуг в удаленных и труднодоступных регионах, где интернет-соединение остается нестабильным или отсутствует.

Одним из важнейших аспектов формирования цифровой системы социальных услуг является интеграция данных о гражданах, их социальных правах и обязательствах, а также

взаимодействие между различными государственными и частными учреждениями. В 2023 г. был создан единый реестр социальных прав граждан, который объединяет данные о пенсиях, пособиях, субсидиях и других видах социальной помощи. Благодаря этому реестру, более 15 млн граждан, состоящих на учете в различных социальных учреждениях, смогли автоматически получать актуальную информацию о своих правах и льготах, а также оперативно проходить процедуру получения социальных выплат. Важно отметить, что такой подход позволяет минимизировать риски человеческого фактора, ускорить процесс предоставления услуг и повысить их прозрачность.

Внедрение искусственного интеллекта и больших данных в систему социальных услуг создает возможности для более точного прогнозирования потребностей граждан, определения рисков для социальной безопасности, а также оперативного реагирования на изменения в социальных и экономических условиях. На базе таких технологий, как машинное обучение и аналитика больших данных, создаются системы, способные выявлять скрытые тренды, такие как рост бедности, неравенства, увеличение числа пожилых граждан или людей с инвалидностью, что дает возможность правительству и регионам своевременно адаптировать свои меры и ресурсы к изменяющимся условиям. Примером использования больших данных является проект «Социальный мониторинг», который реализуется на федеральном уровне и позволяет с помощью данных о доходах, занятости и социальной активности граждан оперативно выявлять регионы с высокой социальной напряженностью.

Не менее важным аспектом цифровизации социальных услуг является внедрение электронных систем здравоохранения, которые обеспечивают гражданам доступ к медицинским услугам без необходимости личных посещений медицинских учреждений. В 2023 г. более 90% медицинских учреждений в крупных городах России начали использовать электронные медицинские карты, что позволяет значительно ускорить процесс диагностики и лечения, а также снизить риски врачебных ошибок. В рамках реализации «Цифровой экономики» в 2024 г. государственная программа по телемедицине охватила более 50% медицинских учреждений, особенно в сельской местности, что сделало доступ к медицинским консультациям и лечению более доступным и эффективным.

В образовательной сфере также наблюдается активная цифровизация, направленная на создание дистанционных образовательных платформ, которые дают возможность обучающимся из любых регионов страны получать качественное образование без необходимости перемещения в крупные учебные центры. По данным Мининстерства просвещения России, в 2023 г. более 10 млн школьников и студентов использовали платформы для онлайн-обучения и получения образовательных услуг. В рамках программы «Цифровая школа» более 70% российских школ были оснащены цифровыми учебными средствами, а использование виртуальных лабораторий и интерактивных классов стало стандартом в крупных городах и сельской местности.

### **Анализ проблем и вызовы, обусловленные цифровизацией системы социальных услуг.**

Однако, несмотря на положительные достижения, в процессе формирования цифровой системы социальных услуг возникают и определенные вызовы. Важно не только внедрить технологии, но и обеспечить их доступность и соответствие специфике потребностей различных групп граждан. Проблемы кибербезопасности и защита персональных данных остаются одной из главных задач при интеграции цифровых решений в социальную сферу. За 2023 г. в России было зафиксировано более 500 случаев утечки персональных данных, что вызывает беспокойство у граждан по поводу их безопасности в цифровой среде. В ответ на это, государство продолжает развивать нормативно-правовую базу, направленную на защиту персональных данных, а также внедряет системы шифрования и аутентификации для обеспечения конфиденциальности и безопасности данных граждан.

Таким образом, формирование цифровой системы социальных услуг в России требует комплексного подхода, включающего технологическую, институциональную и нормативную интеграцию. Необходимость синхронизации стратегий, оптимизации существующих инфраструктур и минимизации цифрового неравенства ставит перед государством амбициозные задачи, решение которых в конечном итоге должно привести к созданию справедливой и эффективной системы социальной защиты граждан. В будущем, с учетом развития технологий и постоянных изменений внешнеэкономической ситуации, цифровизация социальных услуг может стать основой для построения новой модели социального государства, ориентированной на доступность и качество услуг для всех граждан, независимо от их социального положения и места проживания.

В контексте организационно-экономического обеспечения цифровых систем социальных услуг в России ключевую роль играет процесс интеграции различных государственных и частных институтов, а также создание устойчивой инфраструктуры для обмена информацией и предоставления услуг. В 2023 г. более 90% федеральных и региональных государственных

услуг были переведены в электронную форму, что позволило значительно ускорить процесс их предоставления и снизить транзакционные издержки. В частности, проекты, реализуемые в рамках программы «Цифровая экономика Российской Федерации», обеспечили доступ к основным социальным услугам через единые порталы, такие как «Госуслуги», который в 2023 г. обслуживал более 70 млн пользователей. Платформа позволяет гражданам получать различные социальные выплаты, субсидии, пособия, а также записываться на прием к врачам и получать другие важные услуги в электронном формате. Эти достижения демонстрируют значительный прогресс в упрощении административных процедур и улучшении качества взаимодействия граждан с государственными органами.

Несмотря на явные успехи в цифровизации, систематические исследования показывают, что организационно-экономическое обеспечение цифровых систем социальных услуг в России сталкивается с рядом проблем, связанных с разрозненностью технологий, несогласованностью нормативно-правовой базы и ограниченным финансированием. Например, согласно данным Федеральной службы государственной статистики России (Росстат), в 2024 г. около 40% муниципальных образований не имели доступа к современным цифровым технологиям, что существенно ограничивает доступность социальных услуг в отдаленных и сельских районах. Более того, из-за недостаточного развития цифровой инфраструктуры в таких регионах граждане сталкиваются с трудностями в доступе к государственным услугам, что усиливает социальное неравенство и тормозит развитие региональных экономик.

Одной из наиболее серьезных проблем является также отсутствие единой стандартизированной системы данных, что ведет к избыточности информации, ее фрагментации и, как следствие, снижению эффективности предоставления социальных услуг. В 2023 г. в России было зарегистрировано более 5 млн случаев ошибок в обработке данных, что привело к неверным решениям о предоставлении социальных выплат и субсидий. Эту проблему усугубляет отсутствие полной интеграции данных между различными государственными ведомствами, такими как Пенсионный фонд России, Министерство труда и социальной защиты, Министерство здравоохранения и другие. Наличие дублирующих баз данных приводит к высокой стоимости и времени, необходимым для обработки запросов граждан, а также к рискам нарушения прав граждан на получение своевременной и корректной социальной помощи.

Наряду с этим, для эффективной реализации цифровых систем социальных услуг требуется не только модернизация технологической базы, но и создание качественно нового организационного подхода, ориентированного на синергию всех элементов системы. В рамках таких инициатив, как «Цифровая трансформация социальной сферы», предполагается использование единой платформы для предоставления всех социальных услуг, что потребует создания системы межведомственного взаимодействия и оперативной координации действий органов власти. Важнейшую роль в этом процессе играет Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций в России, которая должна не только интегрировать различные информационные потоки, но и осуществлять мониторинг, управление и анализ эффективности работы цифровых сервисов.

Примером успешной реализации таких инициатив является проект, связанный с цифровизацией здравоохранения, в рамках которого был создан единый реестр медицинских записей, доступный как для граждан, так и для медицинских учреждений. Однако, несмотря на успехи в отдельных областях, например, в московском регионе, где уровень цифровизации медицинских услуг в 2023 г. составил 92%, в других субъектах Российской Федерации этот показатель не превышал 60%, что демонстрирует высокую степень территориальной и институциональной дифференциации в организации информационно-коммуникационных систем. Проблемы, связанные с недостаточной подготовленностью медицинских учреждений, отсутствием необходимого оборудования и низким уровнем цифровой грамотности персонала, оказывают значительное влияние на качество и доступность медицинских услуг, особенно в отдаленных регионах.

В экономическом контексте создание и поддержание цифровых систем социальных услуг требуют значительных вложений, как на начальном этапе, так и в процессе их эксплуатации и модернизации. В 2023 г. объем федеральных инвестиций в цифровизацию социальной сферы составил 40 млрд руб., что, однако, оказалось недостаточным для полноценного внедрения технологий на всей территории России. В условиях ограниченного бюджетного финансирования возникает необходимость оптимизации расходов, а также привлечения частных инвестиций и создания условий для развития рынка цифровых социальных услуг. Важно отметить, что для обеспечения долгосрочной устойчивости и результативности цифровых систем в социальной сфере необходимо обеспечить не только экономическую эффективность, но и социальную включенность, что требует создания новых форм сотрудничества между государственными органами и частным сектором.

Таким образом, анализ организационно-экономического обеспечения цифровых систем социальных услуг в России показывает, что создание эффективной и устойчивой цифровой системы требует комплексного подхода, включающего как модернизацию технологической инфраструктуры, так и разработку новых организационных моделей, способных обеспечить синергию между различными участниками процесса. В долгосрочной перспективе успешная цифровизация социальной сферы в России может привести к значительному улучшению качества жизни граждан, снижению социального неравенства и повышению эффективности государственной политики в области социальной защиты.

### Список использованных источников и литературы

1. Иванова, С. В. Оценка качества оказания услуг в сфере социального обслуживания населения / С. В. Иванова, Н. Н. Зыкова // Глобализация и национальная безопасность: человек и общество в меняющемся мире. Двадцать вторые Вавиловские чтения: Материалы международной междисциплинарной научной конференции, Йошкар-Ола, 06–07 декабря 2018 года / Под общей редакцией В.П. Шалаева. Том Часть 1. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. – С. 144-145. – EDN PGUGBR.
2. Канаева, Т. Б. О системе доступности социальных услуг / Т. Б. Канаева, В. В. Бахарев // Актуальные вопросы образования и науки : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 частях, Тамбов, 30 сентября 2014 года. Том Часть 5. – Тамбов: ООО "Консалтинговая компания Юком", 2014. – С. 85-86. – EDN SWCODZ.
3. Вартанова, М. Л. Постарение населения и рост потребностей в социальных услугах / М. Л. Вартанова // Социально-экономические процессы современного общества: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 21 мая 2021 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2021. – С. 110-114. – DOI 10.31483/r-98822. – EDN JVJHAM.
4. Брызгалова, А. Е. Теория и современные тенденции развития государственно-частной системы социальных услуг в развитых странах / А. Е. Брызгалова, И. З. Щетинская // Современные организационно-экономические тенденции и проблемы развития Европейского Севера : материалы международной научно-практической конференции, Мурманск, 23–24 апреля 2015 года / Мурманский государственный технический университет. Том Часть 1. – Мурманск: Мурманский государственный технический университет, 2015. – С. 171-176. – EDN URTJPT.
5. Филатова, У. Б. Оказание социальных услуг как вид социального предпринимательства: система договорных конструкций / У. Б. Филатова, Ж. В. Синкевич. – Иркутск: Иркутский государственный университет, 2022. – 141 с. – ISBN 978-5-9624-2006-6. – EDN UHRQAP.
6. Трясина, Д. В. Социальное предпринимательство в системе оказания социальных услуг населению / Д. В. Трясина, Д. А. Гафарова // Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения: труды Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Новокузнецк, 13–15 мая 2014 года / под общ. ред. М.В. Темлянцева. Том III. – Новокузнецк: Сибирский государственный индустриальный университет, 2014. – С. 3-5. – EDN SWYGYF.
7. Ситковский, А. М. Методика и практика формирования многоуровневой системы центров социальных услуг / А. М. Ситковский // Научный ежегодник Центра анализа и прогнозирования. – 2019. – № 1(3). – С. 48-62. – EDN UABWKQ.
8. Калашникова, А. А. Система государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций как инструмент развития рынка социальных услуг / А. А. Калашникова // Современные исследования – 2017: Сборник статей по материалам Международных научно-практических конференций / под общей редакцией А.И. Вострцова. – Нефтекамск: Научно-издательский центр "Мир науки" (ИП Вострцов Александр Ильич), 2017. – С. 494-498. – EDN XWJIKS.
9. Рунов, А. В. Совершенствование системы и инструментария стратегического планирования сферы социальных услуг на региональном уровне / А. В. Рунов // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2020. – № 4. – С. 73-77. – DOI 10.25586/RNU.V9276.20.04.P.073. – EDN ZQLZYX.
10. Гоманенко, О. А. Личностно-нравственные и профессиональные качества социального работника в системе "специалист – получатель социальных услуг" / О. А. Гоманенко // Актуальные проблемы социальной сферы: теория и практика: Материалы II Всероссийского научно-практического семинара, Тамбов, 22–23 апреля 2019 года /

- Ответственные редакторы Н.В. Курилович, А.Ю. Курин. – Тамбов: Издательский дом "Державинский", 2019. – С. 15-18. – EDN МРКГМА.
11. Костюченко, С. А. Оценка системы контроля качества предоставляемых медико-социальных услуг при внедрении системы долговременного ухода / С. А. Костюченко, Т. В. Демидова // История медицины и здравоохранения: взгляд в будущее : Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 150-летию со дня рождения академика АМН СССР Н.А. Семашко, Уфа, 18–22 сентября 2024 года. – Уфа: Башкирский государственный медицинский университет, 2024. – С. 115-127. – EDN JONRRM.
12. Иванова, Л. М. Цифровые технологии в системе здравоохранения и предоставления социальных услуг / Л. М. Иванова, Е. Н. Иванова // Молодежь и инновации : Материалы XXI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов, Чебоксары, 04 марта 2025 года. – Чебоксары: Чувашский государственный аграрный университет, 2025. – С. 391-394. – EDN IUQNTK.
13. Зинурова, Г. Х. Разработка математической модели управления экономической эффективностью в сфере здравоохранения / Г. Х. Зинурова, Э. Р. Сафаргалиев, А. В. Коба // Первый экономический журнал. – 2023. – № 3(333). – С. 60-70. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_3\_60. – EDN YYNPiB.
14. Поднебенный, И. А. Сущность и перспективы развития системы предоставления социальных услуг малозащищенным слоям населения / И. А. Поднебенный // Национальный вестник Республики Крым. – 2023. – № 6. – С. 154-157. – EDN GERJCM.
15. Косенко, О. Ю. Развитие системы предоставления социальных услуг лицам пожилого возраста в России : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Косенко Оксана Юрьевна. – Москва, 2011. – 407 с. – EDN QFLAFLR.
16. Мураускене, Л. Модернизация системы специальных социальных услуг для инвалидов и пожилых людей в Казахстане / Л. Мураускене, Т. П. Притворова, Д. Е. Бектлеева // Экономика: стратегия и практика. – 2017. – № 2(42). – С. 88-99. – EDN YXTLZB.
17. Капелюк, З. А. Социально-экономические аспекты лекарственной помощи детям инвалидам (на примере детей с церебральным параличом) / З. А. Капелюк, И. П. Соловьева // Первый экономический журнал. – 2023. – № 11(341). – С. 63-69. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_11\_63. – EDN ESMKAG.
18. Агафонова, М. С. Модификационные этапы в логистической концепции / М. С. Агафонова, И. С. Иванова // Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 10-1. – С. 134-135.
19. Агафонова, М. С. Совершенствование информационного обеспечения управления организацией / М. С. Агафонова, Л. К. Козьярская // Научно-методический электронный журнал "Концепт". – 2017. – № Т39. – С. 216-220.
20. Горохова, П. А. Особенности цифровой трансформации сферы социальных услуг / П. А. Горохова, А. В. Александров // Reports Scientific Society. – 2023. – № 4(36). – С. 26-31.
21. Курегян, С. В. Механизмы взаимодействия цифрового производства, цифровых услуг и цифровых бизнес-моделей / С. В. Курегян, Ю. В. Мелешко // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2021. – № 2(56). – С. 90-94.
22. Мородумов, Р. Н. Цифровые услуги как предмет договора возмездного оказания услуг / Р. Н. Мородумов // Вестник Академии Следственного комитета Российской Федерации. – 2023. – № 3(37). – С. 49-53. – DOI 10.54217/2588-0136.2023.37.3.004.
23. Aghajanyan, M. Digital transformation as a driver for improving the effectiveness of integrated social services / M. Aghajanyan // Scientific Artsakh. – 2024. – No. 4(23). – P. 73-83. – DOI 10.52063/25792652-2024.4.23-73. – EDN MFBRAV.
24. Карпова, М. В. Модернизация социальной защиты населения на основе цифровизации социальных услуг / М. В. Карпова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 11. – С. 22-29. – EDN UVNXXF.
25. Козырева, Л. Д. Система социального обслуживания населения в эпоху цифровизации: социальные инновации и перспективы развития / Л. Д. Козырева, О. В. Шкурупей // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2018. – Т. 9, № 4(36). – С. 184-189. – EDN YTGАНВ.

УДК 66.012:664

## ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ИНТЕГРАЦИЯ LEAN, SIX SIGMA И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА

---

**Толкаченко Галина Львовна**

Доктор экономических наук, заведующая кафедрой финансов,  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»,  
Тверь, Россия

**E-mail:** mr.max444@mail.ru

**Шнейдер Макс Робертович**

Аспирант,  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»,  
Тверь, Россия

В условиях цифровизации и ужесточения требований к качеству производимой продукции предприятия пищевой промышленности сталкиваются с необходимостью постоянного повышения эффективности производства. В статье обосновывается необходимость комплексного подхода к управлению производственными процессами в пищевой промышленности, учитывающего специфику отрасли и возможности цифровой трансформации. Статья посвящена исследованию подходов к оптимизации бизнес-процессов в пищевой промышленности путем интеграции в производственные процессы методов Lean, Six Sigma, процессного моделирования и риск-аналитики. Показано, что интегрирование методов Lean и Six Sigma, процессного моделирования и риск-аналитики в бизнес-процессы в пищевой промышленности позволяет: обеспечить рост производительности, сократить брак и уменьшить производственный цикл. Особое внимание уделено вовлечению сотрудников в производственный процесс в контексте формирования копоративной культуры. Выявлены ключевые проблемы внедрения методов Lean и Six Sigma, процессного моделирования и риск-аналитики в бизнес-процесс (сопротивление персонала, завышенные ожидания) и обоснованы перспективы цифровизации бизнес-процессов в пищевой промышленности. Статья представляет интерес для руководителей и специалистов предприятий пищевой промышленности, исследователей, занимающихся вопросами управления качеством и оптимизации бизнес-процессов, а также студентов и аспирантов экономических и технологических специальностей, интересующихся применением Lean, Six Sigma и цифровых технологий в пищевой промышленности.

**Ключевые слова:** оптимизация бизнес-процессов, пищевая промышленность, Lean, Six Sigma, моделирование процессов, риск-ориентированный анализ.

## OPTIMIZING BUSINESS PROCESS IN THE FOOD INDUSTRY: INTEGRATING LEAN, SIX SIGMA, AND DIGITAL TECHNOLOGIES FOR ENHANCED EFFICIENCY AND QUALITY

---

**Tolkachenko Galina Lvovna**

Doctor of Economics, Head of the Department of Finance, Tver State University,  
Tver, Russia

**E-mail:** mr.max444@mail.ru

**Shneider Max Robertovich**

Graduate Student, Tver State University,  
Tver, Russia

In the context of digitalization and stricter requirements for the quality of manufactured products, food industry enterprises are faced with the need to continuously improve production

*efficiency. The article substantiates the need for an integrated approach to the management of production processes in the food industry, taking into account the specifics of the industry and the possibilities of digital transformation. The article is devoted to the study of approaches to optimizing business processes in the food industry by integrating Lean, Six Sigma, process modeling and risk analytics methods into production processes. It is shown that the integration of Lean and Six Sigma methods, process modeling and risk analytics into business processes in the food industry makes it possible to: ensure productivity growth, reduce waste and reduce the production cycle. Special attention is paid to the involvement of employees in the production process in the context of the formation of corporate culture. The key problems of introducing Lean and Six Sigma methods, process modeling and risk analytics into the business process (staff resistance, inflated expectations) are identified and the prospects for digitalization of business processes in the food industry are substantiated. The article is of interest to managers and specialists of food industry enterprises, researchers involved in quality management and business process optimization, as well as students and postgraduates of economics and technology specialties interested in the application of Lean, Six Sigma and digital technologies in the food industry.*

**Keywords:** *business process optimization, food industry, Lean, Six Sigma, process modeling, risk-oriented analysis.*

Пищевая промышленность, являясь одним из ключевых секторов экономики, испытывает постоянное давление, обусловленное растущими требованиями потребителей к качеству, безопасности и доступности продуктов питания. В условиях жесткой конкуренции и динамично меняющегося рынка вопросы повышения эффективности и оптимизации бизнес-процессов приобретают стратегическое значение для обеспечения устойчивого развития предприятий отрасли. На протяжении последних десятилетий активно внедряются концепции Lean и Six Sigma, зарекомендовавшие себя как мощные инструменты для сокращения издержек, минимизации потерь и повышения качества продукции. Однако традиционные подходы к внедрению этих методологий зачастую не учитывают специфику пищевого производства, характеризующуюся высокой степенью сложности и подверженностью рискам, связанным с биологической природой сырья и продуктов.

Цифровая трансформация, охватывающая все сферы деятельности, открывает новые возможности для оптимизации бизнес-процессов в пищевой промышленности. Интеграция цифровых технологий, таких как системы управления производством (MES), интернет вещей (IoT) и аналитика больших данных, позволяет повысить прозрачность процессов, оперативно реагировать на отклонения и принимать обоснованные решения на основе объективных данных. Тем не менее потенциал синергии Lean, Six Sigma и цифровых технологий в контексте пищевой промышленности изучен недостаточно (Г. Р. Ермоленко [7], Л. В. Игнатова [9], А. Г. Кострюков [10], М. О. Мажанов, А. И. Мельчакова, Е. В. Иевкова [13, 14], Е. В. Новикова, И. С. Старикова [20], Д. О. Порошин [22], К. В. Родионов [23], А. Д. Савельева, Ю. Д. Нестерова [24], Н. Н. Трофимова [28], Х. Х. Хабибуллин [31]).

В современной научной литературе, как правило, рассматриваются особенности применения отдельных инструментов и методик, при этом комплексный подход к оптимизации бизнес-процессов с учетом специфики отрасли (пищевой промышленности) не предлагается.

В частности, следует отметить, что проблемы и перспективы развития предприятий пищевой промышленности в современной научной литературе рассматриваются достаточно подробно. Об этом пишут, например, А. С. Балеевских, И. В. Дубровский, Д. С. Лихачев [2], А. С. Масич, С. В. Степанковская [17]. Кроме того, экспертов интересуют вопросы управления процессами предприятий пищевой промышленности (Р. А. Горбунов [6]), в том числе в контексте их устойчивого развития (А. Н. Шаталова [32]), формирование системы показателей оценки эффективности управления ценностной цепочкой продукта пищевой промышленности (Т. В. Андреева, А. В. Курлыкова [1]), применения концепции бережливого производства для оптимизации процессов и повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности (А. А. Лачкова [11]), а также влияние факторов внешней среды на выбор стратегии развития предприятий пищевой промышленности (В. Д. Малыгина, Н. А. Кириллова [15, 16], И. В. Фомичева, Д. Д. Дмитриева [30]). Среди интересных исследований, посвященных проблематике внедрения технологий искусственного интеллекта и роботизации в пищевой промышленности, можно отметить работы П. Н. Михеева [18], М. С. Швехгеймер [34].

Целью данного исследования является обоснование возможностей оптимизации бизнес-процессов в пищевой промышленности на основе интеграции принципов Lean и Six Sigma с использованием цифровых технологий, обеспечивающей повышение эффективности, снижение рисков и улучшение качества продукции.

## **Обзор методологических подходов, применяемых для исследования бизнес-процессов в пищевой промышленности.**

Начнем с обзора методологических подходов, применяемых для исследования бизнес-процессов в пищевой промышленности. Корректный подбор аналитических инструментов играет ключевую роль в точной диагностике проблемных зон и разработке стратегий их устранения. Можно выделить три ключевых метода, применяемых для исследования бизнес-процессов в пищевой промышленности: процессное моделирование, риск-ориентированный анализ и метод совершенствования операций.

**1. Моделирование бизнес-процессов** обеспечивает графическое представление существующих процессов, раскрывая их логику и взаимосвязи. Использование стандартизированных нотаций (например, BPMN) позволяет создавать детализированные схемы, фиксирующие последовательность операций и точки взаимодействия. Такой анализ способствует обнаружению дублирующихся функций, «узких мест» и других дефектов. Кроме того, моделирование бизнес-процессов служит платформой для имитации изменений, что способствует обоснованному выбору решений по модернизации производственных процессов [27].

**2. Риск-ориентированный анализ.** на систематическое выявление угроз, которые могут нарушить стабильность производственных циклов. Процедура включает этапы идентификации рисков, оценки их вероятности и потенциального ущерба, а также планирования мер минимизации рисков. Для пищевой отрасли, где критически важны безопасность и соответствие стандартам, применяются специализированные инструменты: SWOT-анализ, риск-матрицы и моделирование сценариев. Они позволяют прогнозировать кризисные ситуации и формировать превентивные стратегии, учитывающие отраслевую специфику.

**3. Методы оптимизации процессов** на основе внедрения подходов Lean и Six Sigma ориентированы на минимизацию ресурсных потерь и повышение качества продукции. Адаптация этих методик к условиям пищевых предприятий позволяет добиться снижения себестоимости, увеличения производительности и улучшения рыночных позиций предприятий пищевой промышленности [5].

Для чего конкретно можно использовать Lean и Six Sigma в пищевой промышленности?

**Сокращение потерь и отходов.** Lean, в первую очередь, направлен на выявление и устранение всех видов потерь (Muda, если говорить терминологией Toyota Production System). В пищевой промышленности это критически важно, поскольку потери могут возникать на каждом этапе – от закупки сырья и его хранения, до переработки, упаковки и транспортировки готовой продукции. Lean позволяет минимизировать потери сырья, энергии, воды, времени и трудозатрат, что напрямую влияет на снижение себестоимости продукции. В частности, Lean обеспечивает оптимизацию логистики для снижения простоев, сокращение времени перенастройки оборудования, внедрение системы «точно в срок» для минимизации запасов.

**Повышение стабильности и предсказуемости процессов.** Six Sigma, с ее фокусом на сокращение вариабельности, позволяет обеспечить стабильное качество продукции и предсказуемость производственных процессов. В пищевой промышленности, где качество продукции напрямую связано с безопасностью и здоровьем потребителей, это имеет первостепенное значение. Six Sigma помогает выявить факторы, влияющие на вариабельность процессов (например, температура, влажность, состав сырья) и разработать меры по их контролю. Например, Six Sigma обеспечивает внедрение статистического контроля процессов (SPC), позволяет проводить анализ видов и последствий отказов (FMEA) для предотвращения дефектов и оптимизировать режимы термической обработки для обеспечения безопасности продукции.

**Улучшение качества продукции и снижение числа дефектов.** Интеграция Lean и Six Sigma (так называемый Lean Six Sigma) позволяет одновременно сокращать потери и снижать вариабельность процессов, что приводит к значительному улучшению качества продукции и снижению числа дефектов. Это особенно важно для пищевых продуктов, где даже незначительные отклонения от установленных стандартов могут привести к серьезным последствиям.

**Оптимизация использования ресурсов.** Lean Six Sigma позволяет оптимизировать использование всех ресурсов предприятия – от сырья и материалов до оборудования и персонала. Это достигается за счет анализа и оптимизации каждого этапа производственного процесса, выявления узких мест и внедрения решений, направленных на повышение эффективности и производительности.

**Улучшение безопасности пищевых продуктов.** В пищевой промышленности вопросы безопасности продукции имеют первостепенное значение. Lean Six Sigma позволяет выявлять и устранять потенциальные риски, связанные с загрязнением продукции, неправильной термической обработкой, нарушением санитарных норм и т.д.

**Повышение удовлетворенности потребителей.** В конечном итоге, все усилия по оптимизации бизнес-процессов направлены на повышение удовлетворенности потребителей. Lean Six Sigma позволяет производить продукты более высокого качества, безопасные и доступные по цене, что способствует укреплению лояльности потребителей и повышению конкурентоспособности предприятия.

Комплексное применение описанных методов формирует основу для трансформации бизнес-процессов в пищевой промышленности. Их интеграция способствует не только операционному улучшению, но и укреплению адаптивности предприятий в условиях динамичной рыночной среды, что является критическим фактором для долгосрочной конкурентоспособности.

### **Обоснование выбора методологии совершенствования бизнес-процессов в пищевой промышленности**

Определение подхода к совершенствованию бизнес-процессов в пищевой промышленности представляет собой важнейший этап, от которого зависят эффективность и долгосрочная выживаемость компании. В данном исследовании акцент сделан на совмещении нескольких методик, что помогает показать сильные стороны каждого метода и компенсировать их ограничения [19].

Ключевым аргументом в пользу выбранной стратегии стала специфика отрасли, где качество и безопасность продукции являются приоритетом. Это обуславливает целесообразность внедрения Lean и Six Sigma, обеспечивающих системное сокращение потерь и дефектов. Lean, направленный на устранение избыточных затрат и увеличение ценности для потребителя, не только оптимизирует операции, но и способствует развитию культуры постоянного совершенствования [19]. Six Sigma дополняет его, используя статистические инструменты для анализа вариативности процессов, что критически важно в условиях строгих нормативных требований и высоких стандартов качества. Однако крупные предприятия могут столкнуться с проблемами при реализации этих методов из-за значительных затрат ресурсов и необходимости обучения сотрудников, что часто провоцирует сопротивление изменениям [12].

Стоит подчеркнуть, что универсальных решений для всех типов производств не существует. К примеру, Agile, эффективный в IT-секторе, слабо адаптирован к пищевой отрасли, где важны стабильность и стандартизация [4, 26, 29, 33]. Комбинация Lean и Six Sigma, напротив, позволяет гибко реагировать на колебания спроса и disruptions в цепочках поставок.

Практический опыт подтверждает обоснованность такого выбора. Ряд исследований демонстрирует, что совмещение Lean и Six Sigma ведет к росту производительности, улучшению качества продукции и устойчивому развитию компаний [4, 26, 29, 33]. Интеграция этих методов с цифровыми инструментами (ERP, MES) усиливает их потенциал, трансформируя данные в управленческие решения.

В итоге синтез Lean и Six Sigma создает баланс между операционной эффективностью, качеством и затратами, что особенно значимо для пищевой промышленности – динамичной и высококонкурентной сферы.

### **Анализ результатов внедрения методологии совершенствования бизнес-процессов в пищевой промышленности.**

Применение комбинированной методологии Lean и Six Sigma на предприятиях пищевой промышленности позволяет достичь не только измеримых результатов в части повышения эффективности производства, но и позитивно повлиять на организационную культуру и управление.

На примере предприятия пищевой промышленности А (условное название), где ключевыми задачами были рост производительности и снижение брака, удалось добиться существенных улучшений. За первые полгода внедрения производительность выросла на 25%, а доля дефектной продукции сократилась с 7 до 2%, что соответствует жестким отраслевым стандартам качества [8]. Эти результаты стали возможными благодаря сочетанию циклов непрерывного улучшения (Lean) и статистического анализа причин дефектов (Six Sigma).

Важным достижением также стало сокращение длительности производственного цикла. За счет оптимизации этапов закупки сырья и производства время выполнения заказа уменьшилось на 30%, что повысило удовлетворенность клиентов и привело к росту повторных заказов на 15% [25].

Качественные изменения проявились в повышении вовлеченности персонала. Акцент Lean и Six Sigma на командной работе и культуре качества стимулировал сотрудников предлагать инициативы по оптимизации бизнес-процессов, укрепляя сплоченность коллектива. Это отразилось не только на мотивации персонала, но и на общей эффективности труда.

Кроме того, внедрение инструментов визуализации процессов (например, использование модельных диаграмм) улучшило управленческий контроль. Анализ данных помог выявить ранее незаметные «узкие места», что позволило оперативно устранять задержки.

Таким образом, интеграция Lean и Six Sigma обеспечила комплексный прогресс: от измеримых KPI до организационных трансформаций. Полученные результаты подтверждают, что такой подход укрепляет конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности, сочетая операционную эффективность с удовлетворением запросов потребителей.

#### **Обсуждение проблем и перспектив.**

Несмотря на достигнутые успехи во внедрении методологии совершенствования бизнес-процессов на предприятиях пищевой промышленности, в ходе исследования также были выявлены некоторые проблемные ситуации, которые ставят перед участниками реализации проектов ряд вызовов. Важно отметить, что успешная реализация изменений требует не только эффективных методик, но и высокого уровня культуры организации, что иногда может стать серьезной преградой для внедрения новых подходов.

Одной из основных проблем, с которыми столкнулись предприятия пищевой промышленности, является недостаточная мотивация сотрудников. Хотя внедрение методик Lean и Six Sigma акцентирует внимание на вовлеченности сотрудников в процесс улучшения, многие работники воспринимают изменения как угрозу, что ведет к слабой активизации инициативы на местах. Кроме того, ряд сотрудников не обладают необходимыми навыками и знаниями для работы с новыми инструментами, что ограничивает возможности для полноценного участия в процессах улучшения. В результате это может приводить к тому, что внедренные методологии применяются формально, без глубокого понимания их принципов, что существенно снижает их эффективность [21].

Другой проблемой стал иллюзорный оптимизм. Некоторые предприятия ожидали, что применение новых подходов разрешит все существующие проблемы мгновенно. Однако, как показал опыт, значительные изменения требуют времени и последовательной работы. Не все предприятия были готовы вложить длительное время и ресурсы в этот процесс. Поэтому на этапе первоначальной оценки целесообразности методологии важно проводить реалистичное прогнозирование результата, основанное на конкретных случаях анализа, что также поможет избежать разочарований и сохранить энтузиазм среди участников проекта.

В то же время важно отметить перспективные направления дальнейшего совершенствования методологии. Одним из таких направлений является интеграция цифровых технологий и автоматизации процессов. Использование различных программных решений и инструментов анализа больших данных может значительно повысить эффективность и точность внедряемых методов, позволяя не только улучшать существующие процессы, но и достигать новых уровней гибкости и адаптивности. Например, внедрение систем машинного обучения может помочь в прогнозировании потребностей, позволяя компаниям более точно адаптировать свои производственные планы к изменяющемуся спросу [3].

Кроме того, исследование может быть углублено за счет анализа лучших практик других отраслей, использующих аналогичные методологии. Внедрение успешного опыта организаций, работающих в других секторах, поможет избежать повторения ошибок и ускорить процесс адаптации методологии к специфике пищевой промышленности.

В заключение отметим, что несмотря на существующие проблемы, перспективы совершенствования бизнес-процессов в пищевой промышленности выглядят многообещающе. Комплексный подход с использованием традиционных методов управления в сочетании с современными цифровыми инструментами может привести к значительным улучшениям. Таким образом, дальнейшие исследования в этой области помогут не только преодолеть текущие барьеры, но и раскрыть новые возможности для повышения эффективности и устойчивости предприятий в условиях динамичной рыночной среды.

#### **Основные выводы исследования**

В ходе проведенного исследования была оценена методология совершенствования бизнес-процессов в пищевой промышленности, направленная на повышение их эффективности и устойчивости. На основе анализа результатов практического применения интегрированных подходов Lean и Six Sigma в различных предприятиях данной отрасли были сформулированы основные выводы и рекомендации, которые могут быть полезны для дальнейшего развития данного направления.

Прежде всего, исследование показало, что применение методологий Lean и Six Sigma приводит к значительным количественным улучшениям. Конкретно, внедрение этих методов позволило увеличить производительность на более чем 25% и сократить процент брака с 7 до 2%. Эти результаты подтверждают эффективность выбранной методологии и ее актуальность для сектора пищевой промышленности, где высокая конкуренция и строгие требования к качеству становятся важными факторами успеха [27].

Важно отметить, что качественные изменения, достигнутые в ходе исследования, не менее значимы. Усиление вовлеченности сотрудников в процессы улучшения, рост командной работы и формирование культуры непрерывного совершенствования стали важными шагами на

пути к созданию более высокоэффективной организации. Изменения в управлении процессами и своевременное реагирование на выявленные проблемы также способствовали улучшению общих показателей работы предприятия.

Тем не менее исследование также выявило ряд проблем, с которыми могут столкнуться организации при внедрении данных методологий. Адаптация сотрудников к новым условиям, недостаток навыков и опыта работы с изменяющимися процессами, а также ожидания мгновенных результатов могут негативно сказаться на успешности внедрения. Это подчеркивает необходимость всестороннего подхода к обучению персонала и формированию устойчивой культуры качества на всех уровнях предприятия [35].

На основании всего вышесказанного рекомендуется предварительная оценка готовности предприятия к внедрению подобных методологий. Важно учитывать специфику организации, время, необходимое для адаптации, а также ресурсы для обучения сотрудников и управления процессами. Кроме того, инвестиции в цифровизацию и автоматизацию могут значительно повысить эффективность внедрения выбранных методик, позволяя компаниям более успешно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Проведенное исследование подтверждает актуальность внедрения методологии совершенствования бизнес-процессов в пищевой промышленности. Разработка рекомендаций на основе полученных знаний и опыта может открыть новые горизонты для улучшения работы предприятий, обеспечивая не только высокое качество продукции, но и общий рост бизнес-эффективности в условиях динамично меняющегося рынка.

### Список использованных источников и литературы

1. Андреева, Т. В. Формирование системы показателей оценки эффективности управления ценностной цепочкой продукта пищевой промышленности / Т. В. Андреева, А. В. Курлыкова // Экономические отношения. – 2019. – Т. 9, № 3. – С. 1987-2000. – DOI 10.18334/eo.9.3.40963. – EDN FZRZDP.
2. Балеевских, А. С. Современное состояние пищевой промышленности и Перспективы ее развития / А. С. Балеевских, И. В. Дубровский, Д. С. Лихачев // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 12. – С. 267-269. – EDN WENOWO.
3. Бисенова, Г. Н. Development of recipes for prophylactic milk and whey-based drinks and determination of their properties / Г. Н. Бисенова, З. С. Сармурзина, Г. К. Абитаева [et al.] // Microbiology and Virology. – 2023. – No. 3(42). – P. 158-175. – DOI 10.53729/mv-as.2023.03.10. – EDN ISWKMS.
4. Буханов, В. О. Формирование принципов использования Agile-разработки в управленческих процессах пищевых производств / В. О. Буханов, Е. В. Красавина, В. А. Сологуб, Ю. В. Забайкин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 7-1. – С. 279-286. – DOI 10.34670/AR.2023.82.99.030. – EDN DZPQYL.
5. Васильева, И. А. Управление жизненным циклом продукции в условиях трансформации производства / И. А. Васильева, В. В. Колосова, А. А. Сазонов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 3. – С. 50-58. – DOI 10.18384/2310-6646-2019-3-50-58. – EDN CLFJXJ.
6. Горбунов, Р. А. Управление процессами предприятий пищевой промышленности России в современных условиях / Р. А. Горбунов // Первый экономический журнал. – 2024. – № 5(347). – С. 45-50. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_5\_44. – EDN QFRBQP.
7. Ермоленко, Г. Р. Оценка эффективности использования методов Lean Six Sigma в управлении процессами системы менеджмента качества / Г. Р. Ермоленко // Управление инновациями в условиях цифровой трансформации: сборник докладов Всероссийской студенческой учебно-научной конференции, Санкт-Петербург, 07–08 апреля 2023 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 207-210. – DOI 10.18720/SPBPU/2/id23-607. – EDN VPYMNS.
8. Иванов, Д. С. Стимулирование инновационной деятельности российских производственных компаний: возможности и ограничения / Д. С. Иванов, М. Г. Кузык, Ю. В. Симачев // Форсайт. – 2012. – Т. 6, № 2. – С. 18-42. – DOI 10.17323/1995-459x.2012.2.18.41. – EDN PAGDDR.
9. Игнатова, Л. В. Lean Six Sigma – интегрированная концепция эффективного управления производством / Л. В. Игнатова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2016. – № 6. – С. 48-51. – EDN WCNWAZ.
10. Кострюков, А. Г. Повышение качества продукции путем совершенствования производственной системы на основе концепции "Lean Six Sigma" / А. Г. Кострюков // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: сборник статей

международной научно-практической конференции, Челябинск, 13 февраля 2017 года. Том Часть 1. – Челябинск: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2017. – С. 217-221. – EDN XVQTZZ.

11. Лачкова, А. А. Особенности применения концепции бережливого производства для оптимизации процессов и повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности / А. А. Лачкова // Инженерные кадры – будущее инновационной экономики России. – 2023. – № 1. – С. 1303-1305. – EDN GRUPPK.

12. Литанюк, К. М. Бизнес-процессы логистической деятельности / К. М. Литанюк // Научный диалог: Экономика и менеджмент: Сборник научных трудов по материалам XIV международной научной конференции, Санкт-Петербург, 08 апреля 2018 года. Том Часть 2. – Санкт-Петербург: Центр Научных Конференций "Международная Научно-Исследовательская Федерация "Общественная наука", 2018. – С. 42-45. – DOI 10.18411/spc-08-04-2018-29. – EDN XSOKNF.

13. Мажанов, М. О. Приверженность концепции Lean Six Sigma как преимущество в отрасли на примере промышленной компании / М. О. Мажанов, А. И. Мельчакова, Е. В. Иевкова // Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности: Сборник научных статей по итогам одиннадцатой международной научной конференции, Казань, 29–30 ноября 2020 года. Том Часть 3. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью "КОНВЕРТ", 2020. – С. 86-88. – EDN MVMOED.

14. Мажанов, М. О. Использование принципов метода Lean Six Sigma для улучшения процессов во время эпидемиологических ограничений 2020 года / М. О. Мажанов, А. И. Мельчакова, Е. В. Иевкова // Ресурсосберегающие технологии в контроле, управлении качеством и безопасности : сборник научных трудов IX Международной конференции школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых, Томск, 11–13 ноября 2020 года / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2021. – С. 128-131. – EDN SQPBNK.

15. Малыгина, В. Д. стратегические векторы развития агромаркетинга на рынке продовольственного сырья и пищевых продуктов в условиях импортозамещения / В. Д. Малыгина, Н. А. Кириллова // Первый экономический журнал. – 2022. – № 11(329). – С. 63-69. – DOI 10.58551/20728115\_2022\_11\_63. – EDN ZJANCU.

16. Малыгина, В. Д. Факторы развития конкурентоспособности рынка продовольственного сырья и пищевых продуктов на этапе формирования стратегии агромаркетинга / В. Д. Малыгина, Н. В. Кириллова // Первый экономический журнал. – 2023. – № 5(335). – С. 78-85. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_5\_78. – EDN MFFFFF.

17. Масич, А. С. Проблемы развития пищевой промышленности в России / А. С. Масич, С. В. Степанковская // Научное обеспечение агропромышленного комплекса : Сборник статей по материалам 79-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2023 год. В 2-х частях, Краснодар, 25 апреля 2024 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, 2024. – С. 513-516. – EDN KSFEVN.

18. Михеев, П. Н. Технологии искусственного интеллекта в пищевой промышленности / П. Н. Михеев // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 536-539. – EDN DYOHNTS.

19. Мұрат, Р. Қ. Алгоритм для инвентаризации и управления запасами / Р Қ Мұрат, Н Қ Нәдіров // Bulletin of Toraighyrov University. Physics, Mathematics & Computer Science series. – 2023. – No. 2.2023. – P. 19-29. – DOI 10.48081/pqos8598. – EDN UTPVMB.

20. Новикова, Е. В. Сравнительный анализ Lean Production и Six Sigma / Е. В. Новикова, И. С. Старикова // Политехнический молодежный журнал. – 2022. – № 7(72). – DOI 10.18698/2541-8009-2022-7-812. – EDN TTXBIT.

21. Олейник, Л. В. Инновации в пищевой промышленности / Л. В. Олейник, Ш. И. Каркинбаева, К. Т. Ауезова // Статистика, учет и аудит. – 2021. – № 1(80). – С. 182-186. – EDN XCMRVJ.

22. Порошин, Д. О. Анализ и оптимизация процессов управления качеством на основе Lean и Six Sigma / Д. О. Порошин // Вестник науки. – 2025. – Т. 2, № 2(83). – С. 183-188. – EDN YXCJYZ.

23. Родионов, К. В. Совершенствование организации управления производственно-сбытовой системой с использованием методологии lean и Six Sigma / К. В. Родионов // Перспективы роста организации производства, экономики и управления: сборник научных трудов магистрантов. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр "Научная книга", 2019. – С. 60-62. – EDN CRYZDN.

24. Савельева, А. Д. Концепция "Lean Six Sigma": проблемы внедрения на российских предприятиях / А. Д. Савельева, Ю. Д. Нестерова // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сборник статей по материалам CXLVII международной научно-практической

конференции, Москва, 23 декабря 2019 года. Том 47 (147). – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Интернаука", 2019. – С. 203-205. – EDN JSPQCL.

25. Смахтина, А. А. Международные экономические реалии и их адаптация в бизнес-процессы коммерческого сектора российской экономики / А. А. Смахтина, А. С. Агафонов // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 274-280. – DOI 10.17213/2075-2067-2022-6-274-280. – EDN XBQONB.

26. Тагирова, Л. Ф. Тенденции развития системы управления проектами на основе «Agile» на предприятиях производства пищевых продуктов / Л. Ф. Тагирова, А. С. Пуряев // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2024. – № 4(38). – С. 165-173. – EDN IENVKE.

27. Таммела, Ю. Оптимальное управление производственными процессами со сложной структурой. Модель с неполной информацией / Ю. Таммела // Известия Академии наук Эстонской ССР. – Том. 29. – Физика. Математика. – № 3. – С. 314-322. DOI 10.3176/phys.math.1980.3.11. URL: [https://kirj.ee/proceedings-of-the-academy-of-sciences-of-the-estonian-ssr-physics-mathematics/?filter\[year\]=1980&filter\[issue\]=849&filter\[publication\]=6909](https://kirj.ee/proceedings-of-the-academy-of-sciences-of-the-estonian-ssr-physics-mathematics/?filter[year]=1980&filter[issue]=849&filter[publication]=6909) (дата обращения: 23.03.2025).

28. Трофимова, Н. Н. Ключевые направления оптимизации бизнес-процессов производственного предприятия на базе внедрения технологии стратегического управления "Lean Six Sigma" / Н. Н. Трофимова // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9, № 3. – С. 89-93. – DOI 10.17747/2311-7184-2021-3-89-93. – EDN JUWCEO.

29. Удальцова, Н. Л. Опыт применения Agile-технологий российскими компаниями / Н. Л. Удальцова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 9. – С. 5291-5304. – DOI 10.18334/epp.14.9.121706

30. Фомичева, И. В. Влияние факторов внешней среды на выбор стратегии развития предприятий пищевой промышленности / И. В. Фомичева, Д. Д. Дмитриева // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2023. – № 1. – С. 301-304. – EDN LNTAMP.

31. Хабибуллин, Х. Х. LEAN SIX SIGMA как методология улучшения бизнес-процессов / Х. Х. Хабибуллин // Вестник Казанского юридического института МВД России. – 2011. – № 4(6). – С. 126-130. – EDN PAFIQP.

32. Шаталова, А. Н. Система оценки индикаторов модели устойчивого развития предприятий пищевой промышленности / А. Н. Шаталова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 4(44). – С. 557-560. – EDN QTEOOR.

33. Шашкина, А. О. Применение Agile-методологии в управлении на предприятиях пищевой промышленности / А. О. Шашкина, А. В. Щуцкая // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2017. – № 1-2. – С. 436-438. – EDN ZBIBOP.

34. Швехгеймер, М. С. Оптимизация производства в пищевой промышленности: роль и вызовы применения роботов-манипуляторов / М. С. Швехгеймер // Оригинальные исследования. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 9-15. – EDN DRQPBV.

35. Шишкина, Н. П. Аналитическая оценка конкурентоспособности пищевой промышленности Забайкальского края / Н. П. Шишкина // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7, № 1. – С. 7. – DOI 10.17150/2411-6262.2016.7(1).7. – EDN VLIBIZ.

# ФИНАНСЫ (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)

УДК 336 (075.8)

## ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

---

**Аксютинa Светлана Васильевна**

Доцент кафедры инновационного менеджмента и управления проектами,  
кандидат экономических наук, доцент  
Вологодский государственный университет,  
г. Вологда, Россия  
SPIN-код 2311-1867  
**E-mail:** aksyutinasv@vogu35.ru

**Советова Надежда Павловна**

Доцент кафедры инновационного менеджмента и управления проектами,  
кандидат экономических наук, доцент  
Вологодский государственный университет,  
г. Вологда, Россия  
SPIN-код 5131-1013

Эффективная система финансового образования способствует эффективному управлению личными денежными средствами и позволяет грамотно использовать современные финансовые продукты и услуги. Большинство российских граждан выступают потенциальными финансовыми потребителями, но не занимают осознанную и целенаправленную позицию по отношению к финансовому образованию. Наиболее высокой восприимчивостью к финансовому образованию обладает молодежь. Она представляет ту целевую группу, на которую в первоочередном порядке должны быть направлены усилия по повышению финансовой грамотности, поскольку. Вступая во взрослую жизнь, данная категория населения будет способна реализовать те знания и установки обеспечения материального благополучия, которые рассчитаны на перспективу. Цифровизация экономики и образовательного пространства предполагает активное внедрение новых подходов к обучению финансовой грамотности, что показано в данной статье. Разработка программы дополнительного образования по повышению финансовой грамотности школьников должна быть ориентирована на получение новых знаний, повышение осведомленности о финансовых продуктах и услугах в условиях цифровизации экономики. Изучение цифровых финансов позволит повысить доверие к финансовым рынкам и институтам, будет способствовать формированию финансовой культуры и выступать залогом будущего благосостояния молодого поколения граждан.

**Ключевые слова:** финансовая грамотность, финансовые компетенции, образовательная программа, цифровые финансы, финансовая культура.

## FACTORS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF A MUNICIPALITY

---

**Aksyutina Svetlana Vasilyevna**

Associate Professor of the Department of Innovation Management and Project Management,  
PhD in Economics, Associate Professor  
Vologda State University,  
Vologda, Russia  
**E-mail:** aksyutinasv@vogu35.ru

**Sovetova Nadezhda Pavlovna**

Associate Professor of the Department of Innovation Management and Project Management,  
PhD in Economics, Associate Professor  
Vologda State University,  
Vologda, Russia

An effective financial education system promotes efficient personal money management and enables the competent use of modern financial products and services. The majority of Russian citizens are potential consumers of financial services, but are not engaged in conscious and purposeful

*management of their personal finances. Young people are the most receptive to financial education. They are the target group that should be prioritised in efforts to improve financial literacy, because by the time they reach adulthood, they will have the knowledge and attitudes to ensure their material well-being for the future. Digitalisation of the economy and educational space implies active introduction of new approaches to teaching financial literacy, which is shown in this article. The development of an additional educational programme to improve the financial literacy of schoolchildren should be focused on acquiring new knowledge, raising awareness of financial products and services in the conditions of digitalisation of the economy. The study of digital finance will increase confidence in financial markets and institutions, contribute to the formation of financial culture and act as a guarantee of the future well-being of the young generation of citizens.*

**Keywords:** *financial literacy, financial skills, education programme, digital finance, financial culture.*

Неразвитость управления личными финансами в России, низкий уровень финансовой грамотности населения – одна из ключевых проблем современного общества, которая приводит к возникновению ряда финансовых потерь для населения: невозможность обеспечить выполнение обязательств по необоснованным кредитам, риски потери привычного качества жизни в результате выхода на пенсию, экономического кризиса, неэффективность инвестиционных вложений. Вместе с тем, финансовые учреждения предлагают широкий спектр продуктов и услуг, позволяющих повышать материальное благополучие граждан, также совершенствуются информационные технологии и активно внедряются инновации в финансовом секторе. Для успешной работы на финансовом рынке требуются специальные знания и умения населения в управлении личными финансами, грамотный подход к принятию решений, формирование сберегательного поведения, а также страховой, налоговой и пенсионной культуры.

Развитие финансовых компетенций у школьников позволит в будущем стабилизировать их доходы, контролировать долговую нагрузку, исключит участие в мошеннических финансовых операциях, сократит иждивенческое поведение части, будет способствовать активизации инвестиционного потенциала страны и отдельных регионов, создаст условия для успешного функционирования финансового рынка.

Современные методики обучения финансовой грамотности в большей степени ориентированы на формирование знаний, навыков и установок, касающихся выбора финансовых продуктов, формирования сберегательного поведения и осуществления инвестиций. Недостаточное внимание уделено одному из важнейших аспектов функционирования финансового рынка – страхованию, позволяющему сокращать риски потерь при наступлении неблагоприятных жизненных ситуаций и обеспечивать пенсионные накопления.

С учетом вышеизложенного, цель нашего исследования заключалась в обосновании новых подходов к формированию и повышению финансовой грамотности обучающихся средних образовательных учреждений в условиях цифровизации в рамках реализации программ дополнительного образования. Объектом исследования выступала финансовая грамотность российских граждан, предметом – методы формирования финансовых компетенций населения.

Методология исследования

Методологическая основа данного исследования включает применение принципов познания, основных теоретических положений российских и зарубежных исследований в области формирования финансовой грамотности граждан, формально-логических методов, сравнительного анализа, и графических приемов визуализации данных.

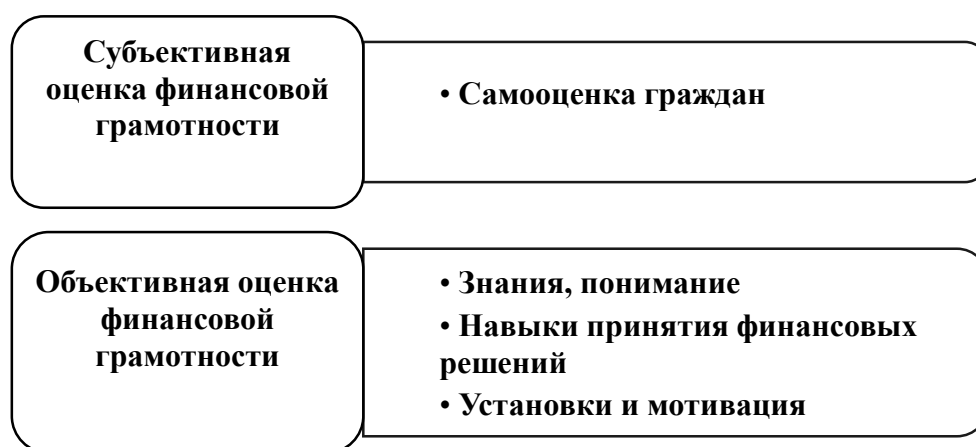
В ходе проводимого исследования нами установлено, что финансовая грамотность представляет собой категорию, сложно поддающуюся прямой оценке с использованием количественных показателей [1], отсутствует научно-обоснованная методология оценки эффективности обучения финансово грамотного населения [2]. Существующие проекты формирования финансовых компетенций населения рассчитаны на получение знаний, умений и навыков в отдельных направлениях (проведение банковских операций, работа на финансовых рынках и т.д.) [3], а программы повышения квалификации по основам финансовой грамотности, методам её преподавания в системе образования не позволяют учителям и финансовым консультантам в полной мере получить достаточную методическую базу для дальнейшего преподавания. Другой важнейшей проблемой выступает определение фактического и прогнозного уровней финансовых компетенций обучающихся.

В современной российской и зарубежной науке предлагаются различные подходы к оценке финансовой грамотности: финансовая статистика, опросы экспертов, анкетирование целевых групп населения и так далее.

При этом оценка уровня финансовой грамотности осуществляется с использованием тестов или путем проведения опросов, что не подразумевает ни полного охвата населения, ни изучения специфики финансового поведения отдельных групп населения. В российской и зарубежной практиках оцениваются отдельные знания и понимание денежных операций, умение решить контекстные ситуации (личные финансы, досуг, траты, образование, работа и т.д.), а также некоторые навыки [4]. В ходе выборочного тестирования и анкетирования не представляется возможным учесть индивидуальные потребности населения в повышении финансовой грамотности, что может успешно решаться в ходе реализации программ дополнительного образования с привлечением университетских преподавателей и экспертов, имеющих опыт работы на финансовом рынке, в том числе с применением цифровых инструментов, что позволит существенно повысить методическую и практическую составляющие образовательного процесса.

Результаты исследования и обсуждение

В современных условиях программы формирования финансовой грамотности населения базируются на двух способах оценки её текущего уровня (см. рисунок 1).



**Рисунок 1 – Виды оценки финансовой грамотности**

Обобщение современных методик оценки финансовой грамотности как русских ученых [4-7], так и зарубежных [1-2], [8-11] показало, что основной упор при формировании финансовых компетенций акцентируется на сбережениях, инвестициях и долгах в рамках программ обучения финансовым знаниям. При этом актуализируются кадровые вопросы, поскольку формированием финансовых компетенций – знаний, которые будут использоваться в течение всей жизни, необходимо заниматься высокопрофессиональным специалистам, способным представить изучаемый материал не только доступным образом, с применением современных методов обучения, но и активным использованием цифровых технологий.

Обобщая зарубежную практику формирования финансовых компетенций, следует отметить следующее. В британской практике актуализируется необходимость расширения образовательных программ в школе, колледже и университете для повышения качества управления личными финансами [8]. В Германии особое внимание обращено на то, чтобы молодые люди рано научились осознанному обращению с деньгами и выработали финансовую грамотность с целью профилактики возникновения необоснованной задолженности [10]. При этом, отмечается, что цифровые платформы призваны повысить качество финансового образования обучающихся [11]. Недостаточность финансового образования испытывает 78% опрошенных немцев, которые считают, что его необходимо начинать формировать в школе [10].

Многочисленные результаты исследования финансовой грамотности российских учащихся с 2013 года по настоящее время продолжают показывать незначительный уровень компетенций.

Отметим, что граждане, в основном, уделяют особое внимание соотношению «риск-доходность» при выборе финансовых продуктов и оценке условий кредитования. Положительные результаты в области мер по повышению финансовой грамотности можно наблюдать лишь в улучшении знаний о необходимых действиях в случае мошенничества. Кроме того, возрастает численность молодежи, сравнивающих условия предоставления финансовых услуг и понимающих принципы диверсификации [12].

Финансовые организации считают, что цифровизация оказывает положительное влияние на уровень финансовой грамотности населения. В данном случае речь идёт об управлении своими денежными средствами с помощью личного кабинета и мобильных приложений.

В современных условиях использование цифровых технологий облегчает понимание финансовых инструментов, в особенности, молодежью. Большинство пользователей финансовых слуг положительно оценивают влияние цифровизации на уровень финансовой грамотности населения. Значительная часть респондентов не ведёт систематического учёта своих расходов и доходов. Многие считают, что управление личными финансами с помощью цифровых технологий может повысить уровень финансовой грамотности пользователей финансовых услуг.

Реализация государственной программы повышения финансовой грамотности населения не учитывает интересы и возможности молодежи. Соответственно, реализуемые государством меры по повышению финансовой грамотности не принесли ожидаемых результатов, что предполагает поиск дополнительных мер, способных повлиять на улучшение тенденции роста финансовой культуры и грамотности населения. Считаю необходимым внедрить в курс обучения финансовой грамотности вопросы формирования налоговой культуры и страхования, позволяющие управлять собственными рисками и накапливать денежные средства с использованием накопительных программ для обеспечения благополучия не только в текущем, но и перспективном периоде, способствовать формированию пенсионной культуры граждан. Не менее важным вопросом остаются цифровые финансы.

Учитывая вышеизложенное, считаю целесообразным расширить процесс формирования финансовой грамотности населения путем реализации дополнительных образовательных программ для школьников, основывающихся на их индивидуальных потребностях, учитывающих уровень сформированных компетенций и предлагающих расширенный подход к финансовым знаниям (по сравнению с базовыми курсами, реализуемыми в школах).

В образовательной деятельности для школьников предлагаются элективные курсы, позволяющие освоить отдельные аспекты финансового поведения. Предлагаемый нами курс рассчитан на учащихся старших классов, в скором времени вступающих в полноценную самостоятельную жизнь, когда повышается ответственность за принятие рисков на свою ответственность и обеспечение личного финансового благополучия.

Данная программа обучения финансовой грамотности существенно расширит и дополнит знания у старшеклассников о личных финансах, о бюджете семьи и его управлении, о банках, о страховании, о возможностях вложения финансовых средств, а также правилах безопасного финансового поведения, данные знания будут закреплены на практических занятиях, что позволит формировать различные навыки и умения для применения в дальнейшем в реальной жизни. Исследования Банка России показывают, что к 2022 году только 8% респондентов среди молодежи используют цифровые финансовые продукты [12]. Соответственно, необходимо активизировать работу подрастающего поколения в цифровой финансовой среде. Особенность разработанной программы заключается в том, что она позволяет не только ознакомиться с цифровыми финансовыми технологиями, но и в цифровой среде получить отдельные навыки принятия обоснованных финансовых решений.

Целью обучения выступает развитие компетенций финансовой грамотности среди учащихся 9-11 классов, формирование знаний и умений в сфере финансовых отношений, в том числе в цифровой среде, которые способствуют обеспечению личной финансовой безопасности. В рамках программы формируется общее представление об особенностях современных финансовых рынков, цифровых и информационных технологиях в сфере финансов, осуществляется выработка практических навыков принятия финансовых решений, прививается ответственность за экономические решения и производится обучение технологиям анализа финансовой информации в цифровой среде.

Для освоения программы целесообразно использовать: практико-ориентированные, деловые и онлайн игры; деловые встречи со специалистами финансовых структур; экскурсии в различные финансовые институты; использование мультимедийных средств обучения, проектную деятельность; анализ и решение жизненных ситуаций; дискуссии; рефлексию. Повысить качество знаний представляется возможным при внедрении в обучающий процесс электронных учебно-методических комплексов.

Поскольку всемирный тренд оцифровывания экономики в большей степени затрагивает финансовую индустрию, то в рамках предлагаемой программы особое внимание обращается на: онлайн-банкинг, онлайн страхование, краудфандинг, применение биометрических систем распознавания, использование роботизированных финансовых советников, цифровых платформ и инновационных финансовых продуктов, ориентированных на потребности клиентов и позволяющих упростить и ускорить многие процессы в жизни граждан, а также обеспечить безопасный удаленный доступ к различным сегментам финансового рынка.

Школьники в возрастном периоде 14-16 лет обладают определенным запасом знаний, умений и навыков работы в цифровой среде, что предполагает быструю адаптацию к инновациям на финансовых рынках, активное применение разнообразных финансовых технологий, возможность критически оценивать преимущества и недостатки новых финансовых продуктов.

Новизна данной программы заключается в том, что ориентированный на повышение финансовой культуры и грамотности в условиях цифровизации финансов курс, позволит подросткам получить знания о многообразии финансовых операций в электронной среде, способах защиты от киберрисков, умения ориентироваться в выборе финансовых продуктов и услуг, строить эффективную стратегию управления личными финансами с применением технологий цифровой экономики, что создает прочную базу знаний, которая будет формировать последующую компетентность в принятии финансовых решений на протяжении всей жизни.

Педагогическая целесообразность программы обосновывается приобретением не только важных для самостоятельной жизни навыков эффективного управления личными финансами с применением цифровых технологий, но и получением уверенности в правильности своих решений.

Предлагаемые занятия предполагают индивидуальный подход к развитию и самореализации личности. Программа основывается на системно-деятельностном подходе, насыщена современными интерактивными методами обучения: беседами по финансовым проблемам и дискуссиями для получения знаний; элементами тренинга, кейсов и деловых игр для формирования умений и навыков, круглыми столами с привлечением экспертов-финансистов. Особое внимание отводится проектной деятельности.

Цель данной программы проявляется в создании условий для развития у подрастающего поколения грамотного применения возможностей цифровых финансов для повышения материального благополучия и использования полученного опыта в реальной финансово-экономической деятельности. Продолжительность реализации программы – не менее 72 академических часов.

Основными задачами программы являются: формирование культуры финансового поведения в условиях цифровизации финансов; оказание помощи в приобретении навыков грамотного принятия финансовых решений в условиях цифровой экономики, содействие освоению инструментов цифровых финансов; развитие целеустремленности и инициативности при принятии финансовых решений, ответственности за свои действия; освоение базовых алгоритмов управления личными финансами.

Результатами освоения программы у обучающихся будет сформированность способностей: анализировать и оценивать финансовую информацию, генерировать новые идеи, формировать суждения, отбирать из них наиболее продуктивные, делать собственные выводы; планировать, координировать и регулировать собственную деятельность по управлению личными финансами в электронной среде, проводить оценку собственной деятельности и осуществлять процессы саморазвития.

Учитывая, что интерактивные методы обучения с применением цифровых технологий позволяют развивать навыки самостоятельной работы и повышают заинтересованность в достижении результата обучения, нами проведён педагогический эксперимент.

Для проверки гипотезы обучающимся 9 класса муниципального образовательного учреждения г. Вологды было предложено решить 2 кейса. Суть первого заключалась в поиске банка, который предлагает наибольшие проценты по вкладам для населения с использованием цифровой платформы Банки.ру, позволяющей сравнить условия вкладов. Второй кейс предусматривал поиск самой дешевой программы страхования физических лиц, при этом было указано, что цифровая платформа отсутствует. Соответственно, это задание предполагало поиск условий страхования, формулировку критериев для сравнения страховых программ, формирование аналитической таблицы и обоснование выбора варианта страхования.

Нами оценивалась способность решать задачи, возникающие в реальных жизненных ситуациях с использованием знаний, умений, накопленного опыта и ценностей. Результаты эксперимента заключаются в следующем:

1. На решение первого кейса потребовалось 30 мин., второго – 45 мин.

2. Процессуальный этап при решении первого кейса включал: получение задания, ознакомление с результатами, представленными на сайте Банки.ру, отбор идей, рассмотрение проблемы с точки зрения эффективного использования денежных средств, максимизации дохода и минимизации риска. Обучающимися выбран банк и установлен срок вклада. Проведена дискуссия и рефлексия.

При выполнении второго кейса потребовалась усиленная модерация действий обучающихся, поскольку возникли вопросы, связанные с источниками получения информации о страховых продуктах, особенностями страховых услуг, выбором критериев для сравнения,

составлением аналитической таблицы. По итогам решения кейса аргументирован выбор страховой программы и страховой компании.

Соответственно, подтвердилась гипотеза о повышении заинтересованности в достижении результата, выработке умений и навыков при использовании современных технологий обучения в условиях цифровизации. Наличие цифровых платформ и знание алгоритма принятия финансового решения позволяют достаточно быстро аргументировать свой выбор (первый кейс). Самостоятельный поиск информации в цифровой среде для обоснования выгоды финансового продукта при знании алгоритма требует большего количества времени, но также дает возможность принять эффективное решение. Основываясь на результатах эксперимента и личных наблюдениях, нами предложены следующие основные вопросы, которые должны входить в программу дополнительного образования (см. таблицу 1).

Таблица 1

**Учебно-тематический план программы  
«Финансовая грамотность в условиях цифровизации экономики»**

№ п/п	Название темы	Краткое содержание темы
1	Личные финансы. Бюджет домохозяйства	Откуда берутся доходы семьи? Как может заработать ребенок? Куда мы тратим семейный бюджет? Причины недостаточности денег. Учимся контролировать личные расходы. Сэкономил, считай – заработал: как научиться экономить.
2	Банки. Просто о сложном. Цифровые банковские технологии. Экскурсия в банк	Зачем нужны банки? Современные банковские услуги населению. Дистанционное банковское обслуживание населения. Электронные платежи. Современные мобильные платежные системы. Сколько стоит кредит? Долговая нагрузка. Как взять и вернуть кредит, не выходя их дома? Online-banc. Учимся оплачивать товары и услуги. Cash back.
3	Сбережения и инвестиции в условиях цифровой экономики	Куда можно вложить личные сбережения? Что такое инвестиции? Современные инструменты финансового рынка. Как купить финансовые активы? Электронные площадки управления активами.
4	Цифровые деньги	Как возникли цифровые деньги? Мобильная фиатная валюта, валюта виртуальных миров, валюта корпоративного значения, криптовалюта: мифы и реальность. Операции с криптовалютой в России.
5	Риски в нашей жизни. Страхование. Пенсионные программы. Цифровые технологии в страховом деле	Риски, с которыми мы сталкиваемся. Страхование как метод управления рисками. Личное страхование. Страхование пенсий. Новые страховые продукты. Интернетизация страхования. Выбираем страховые продукты. Учимся получать страховые услуги, не выходя из дома.
6	Налоги в условиях цифровой экономики	Зачем нужны налоги? Налоговая система современной России. Какие налоги мы платим? Личный кабинет налогоплательщика. Учимся заполнять налоговую декларацию по НДФЛ. Как получить налоговые вычеты и льготы?
7	Электронный бюджет	Управление общественными финансами «Электронный бюджет». Бюджетный калькулятор региона: что бы я изменил в бюджете нашего региона.
8	Краудфандинг и ICO	Краудфандинг как способ финансирования бизнес-проектов. Какой вид краудфандинга больше подойдет для финансирования проектов. Привлечение инвестиций с помощью ICO: механизм и риски. Как привлечь деньги с помощью коллективного финансирования.
9	Цифровые финансы: защита и безопасность	Защищенность в условиях цифровизации финансовых рынков. Цифровые мошенники. Учимся защищать личные финансы.
10	Цифровые финансы: безграничные возможности или неустрашимая угроза?	Правовое регулирование цифровых финансов. Цифровые модели взаимодействия участников финансово-кредитных отношений: возможности и проблемы. Риски населения в условиях цифровизации финансовых операций. Цифровые

		мошенничества на финансовом рынке и пути их предотвращения. Волонтерская деятельность в сфере финансовой грамотности и цифровых финансов.
--	--	---

Курс обучения по дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программе состоит из лекционно-практических занятий с привлечением экспертов-практиков. Методы занятий: словесные (лекции-дискуссии); наглядные (просмотр видеороликов, презентаций); практические (кейсы, тренинги, деловые игры, круглые столы). Количество часов, отведенное на изучение каждого модуля, может быть увеличено за счет практических занятий, мини-проектов, экскурсий в зависимости от потребностей конкретной группы.

Прогнозные оценки эффекта от реализации данного проекта могут быть сведены к следующему

1. Активное развитие рынка банковских и страховых услуг за счет повышения финансовой культуры населения, рост количества молодых предпринимателей, создание дополнительных рабочих мест, снижение уровня безработицы среди выпускников и, как следствие получение дополнительных бюджетных доходов, сокращение иждивенческого поведения части населения.

2. Снижение количества преступлений в экономической сфере, в том числе снижение статистики участия в мошеннических сделках, уклонения от налогов и штрафных санкций.

3. Контроль долговой нагрузки (снижение пользования услугами микрофинансовых организаций, грамотное использование кредитных карт), повышение доверия к финансовому рынку, осознание гражданами необходимости формирования пенсии и сбережений, регулирование рисков с использованием инструментов страхования.

#### Выводы

Основными результатами, полученными в ходе исследования, являются:

1. Обобщение теоретических подходов и анализ современных методик оценки финансовой грамотности показали, что все подходы к оценке уровня финансовой грамотности сводятся к единой схеме: субъективная оценка (самооценка) и объективная оценка (знания, навыки и установки) управления личными финансами. Реализация государственной программы повышения финансовой грамотности населения привела к незначительному росту отдельных финансовых знаний, что предполагает корректировку модели формирования финансовых компетенций в принятии решений домохозяйств. Тем самым, актуализируется необходимость усиления финансовой подготовки школьников путем внедрения дополнительных образовательных программ, затрагивающих не только предметные области финансов, но и цифровые финансовые технологии.

2. Установлено, что стремительный рост инновационных финансовых технологий предоставления финансовых продуктов через Интернет или мобильную связь, позволяющих экономить время, ресурсы и денежные средства, создают предпосылки для проведения различного рода мероприятий по повышению финансовой грамотности и культуры населения. В связи с тем, что обучающиеся 9-11 классов в скором времени будут активными участниками финансового рынка, для них разработана дополнительная образовательная программа, основанная на современных требованиях к формированию финансовых компетенций. Результаты педагогического эксперимента подтвердили целесообразность ее внедрения.

3. Показана возможность получения экономического эффекта (активное и грамотное использование финансовых продуктов и услуг, снижение количества преступлений в экономической сфере, рост налоговых доходов и т.д.) при повышении компетентности обучающихся в принятии финансовых решений.

#### Список использованных источников и литературы

1. Allgood, S. The effects of perceived and actual financial literacy on financial behaviors [Electronic resource] / S. Allgood, W. B. Walstad // Economic inquiry. – 2015. – URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ecin.12255/full>.
2. Atkinson, A. Measuring financial literacy: results of the OECD INFE Pilot Study [Electronic resource] / A. Atkinson, F-A. Messy // OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions. – 2012. – № 15. – URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5k9csfs90fr4-en>.
3. Britain's financial literacy [Electronic resource] // – URL: <https://yougov.co.uk/topics/politics/articles-reports/2012/06/07/britains-financial-literacy>.
4. Calderone, M. The role of financial literacy and of financial education interventions in developing countries [Electronic resource] / M. Calderone // DIW Roundup. – 2014. – URL: [https://www.diw.de/en/diw\\_01.c.481118.en/the\\_role\\_of\\_financial\\_literacy\\_and\\_of\\_financial\\_education\\_interventions\\_in\\_developing\\_countries.html](https://www.diw.de/en/diw_01.c.481118.en/the_role_of_financial_literacy_and_of_financial_education_interventions_in_developing_countries.html).

5. Deutschen mangelt es an Finanzkompetenz [Electronic resource] // <https://www.dw.com/de/deutschen-mangelt-es-an-finanzkompetenz/a-17025998>.
6. Lusardi, A. The economic importance of financial literacy: theory and evidence [Electronic resource] / A. Lusardi, O. S. Mitchell // Journal of Economic Literature. – 2014. – № 52 (1). – P. 5–44.
7. Исследование уровня финансовой грамотности: четвертый этап // Официальный интернет-портал Банка России. – URL: [http://www.cbr.ru/analytics/szpp/fin\\_literacy/research/fin\\_ed\\_4/](http://www.cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/research/fin_ed_4/).
8. Абышева, А. В. Актуальные вопросы повышения финансовой грамотности населения: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс] / А. В. Абышева, Е. С. Корчемкина // Вестник евразийской науки. – 2018. – №2. – Том 10. – С. 1-9.
9. Белехова Г.В., Разварина И.Н. Повышение финансовой грамотности школьников: актуализация проблемы и опыт академического научно-образовательного центра // Социальное пространство. – 2019. – № 1 (18). – URL: <http://socialarea-journal.ru/article/28123> DOI: 10.15838/sa.2019.1.18.4.
10. Бобков, В.Н. О рисках в сфере уровня жизни населения России, возможностях и решениях по их снижению / В.Н. Бобков, А.А. Гулюгина, Е.В. Одинцова // Уровень жизни населения регионов России. – 2024. – Т. 20. – № 1. – С. 59–75. – DOI: 10.52180/1999-9836\_2024\_20\_1\_6\_59\_75.
11. Марков, Д.И. Особенности сберегательной культуры российской городской молодежи: отношение к сбережениям и пенсии / Д.И. Марков // Социальное пространство. – 2024. – Т. 10. – № 1. – DOI: 10.15838/sa.2024.1.41.5. – URL: <http://socialarea-journal.ru/article/29913>.
12. Овчарова, Л.Н. Детская бедность в России: тревожные тенденции и выбор стратегических действий / Л.Н. Овчарова, Д.О. Попова // Доклад ЮНИСЕФ. – М.: ЮНИСЕФ, 2005. – URL: [http://www.socpol.ru/publications/pdf/RUS\\_Child\\_Poverty.pdf](http://www.socpol.ru/publications/pdf/RUS_Child_Poverty.pdf)

УДК 336.71

## ВЕКСЕЛЬНАЯ ФОРМА РАСЧЕТОВ В БЕЗНАЛИЧНОМ ДЕНЕЖНОМ ОБРАЩЕНИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

---

**Зенченко Светлана Вячеславовна**

*Доктор экономических наук, профессор, начальник управления международного образования, профессор кафедры финансов и кредита, ФГБОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет», Ставрополь, Российская Федерация*

**E-mail:** zen\_sveta@mail.ru

*В современных условиях внедрения цифровых технологий с целью развития национальной экономики, предупреждения теневого развития бизнеса, совершенствования практики взаиморасчетов в сфере осуществления хозяйственной деятельности важную роль играет применение различных форм безналичных расчетов. Безналичные расчеты многообразны по форме, механизму проведения и надзору по их выполнению. Одним из инструментов осуществления расчетов безналичным способом является особый финансовый документ-вексель. Вексель выступает не только инструментом коммерческого кредита, но и средством платежа. В статье обоснованы выводы о неоднозначной практике применения векселя, содержащего безоборотный индоссамент, и необходимости рассмотрения в качестве ограничивающего условия включения в текст векселя оговорки «без оборота на меня», которое не может повлечь за собой последствий в виде снятия индоссантом с себя ответственности за платеж по векселю.*

**Ключевые слова:** *безналичное денежное обращение, вексель, вексельная форма расчетов, безналичные расчеты, безоборотный индоссамент, векселедатель, векселедержатель, платеж.*

## PROMISSORY NOTE FORM OF SETTLEMENTS IN NON-CASH MONEY CIRCULATION: THEORY AND PRACTICE

---

**Zenchenko Svetlana Vyacheslavovna**

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of International Education, Professor of the Department of Finance and Credit, North Caucasus Federal University, Stavropol, Russian Federation*

**E-mail:** zen\_sveta@mail.ru

*In modern conditions of the introduction of digital technologies in order to develop the national economy, prevent shadow business development, and improve the practice of mutual settlements in the field of economic activity, the use of various forms of non-cash payments plays an important role. Non-cash payments are diverse in their form, mechanism, and supervision. One of the tools for making payments by wire transfer is a special financial document-a bill of exchange. A promissory note acts not only as a commercial loan instrument, but also as a means of payment. The article substantiates the conclusions about the ambiguous practice of using a bill of exchange containing a non-negotiable endorsement and the need to consider as a limiting condition the inclusion of a clause «without turnover on me» in the text of the bill, which cannot entail consequences in the form of the endorser's removal of responsibility for payment to the bill.*

**Keywords:** *non-cash money circulation, promissory note, promissory note form of settlement, non-cash settlements, non-negotiable endorsement, bill of exchange, bill holder, payment.*

*В современных условиях широкого внедрения цифровых технологий с целью ускорения темпов экономического развития, укрепления платежной дисциплины является актуальным совершенствование системы расчетов как между физическими лицами, так и субъектами предпринимательской деятельности.*

Взаимоотношения в сфере денежного оборота между юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями основываются, чаще всего, на безналичных расчетах. Так, согласно информации Банка России в 2023 году продолжалось развитие всех инструментов безналичных расчетов. В результате доля безналичных платежей в розничном обороте страны также продолжила стабильно расти. По итогам года она составила 83,4% [1]. Подобная ситуация складывалась и по итогам 2024 года – доля безналичных платежей в России выросла на 2,4%, а сейчас она составляет 85,8% [2].

В современной научной литературе представлено достаточное количество исследований, посвященных различным аспектам вексельной формы безналичных расчетов. Данная тема рассматривалась в трудах таких авторов, как В. П. Астахов [3], В. А. Белов [4], Д. А. Ендовицкий, Л. С. Коробейникова [5], Д. И. Иванов [6], Е. Л. Самаров [7] и др.

Среди интересных исследований можно отметить работы, посвященные анализу особенностей передачи векселя по надписи (индоссаменту) (Е. А. Божко [8]), оценке перспектив использования вексельных операций в хозяйственной деятельности предприятий (З. А. Тарасенко [9]), выявлению перспектив документарных векселей (А. В. Медведь [10]), изучению функций вексельного индоссамента (В. В. Грачев [11]) и специфики векселя как инструмента кредитования (Н. М. Перепелицы [12]). Отдельные авторы, в частности, М. С. Федотова, Н. Н. Катайкина [13], рассматривают особенности обращения векселей в России. Кроме того, интерес представляет исследование А. С. Евраевой, посвященное сравнительной характеристике европейских и англо-американских векселей [14].

Однако недостаточно исследованным остается дискуссионный вопрос осуществления расчетов с применением векселя, содержащего безоборотный индоссамент.

Целью исследования является определение основных проблем, связанных с применением вексельной формы расчетов в безналичном денежном обращении, а также разработка рекомендаций по их устранению с целью совершенствования практики расчетов векселем.

Стабильная и развитая платежная система государства содействует оперативному и качественному осуществлению расчетов, представляющих главное требование осуществления хозяйственных операций. В нынешних условиях существует значительное число платежных систем, но общим для всех фактором является преобладание безналичных расчетов по сравнению с наличным денежным оборотом, что обусловлено высокой скоростью их осуществления, удобством и надежностью.

Безналичные расчеты многообразны по форме проведения, механизму проведения и надзору по их выполнению [15–25]. К ним относятся как традиционные формы безналичных расчетов [26–31], такие как операции через расчетный счет, платежные поручения, инкассо, аккредитив, банковские платежные карты, так и абсолютно новые способы осуществления безналичных платежей, например, использование QR-кодов и биометрических платежных технологий [32, 33].

Одним из инструментов осуществления расчетов безналичным способом является особый финансовый документ-вексель. Вексель выступает не только инструментом коммерческого кредита, но и средством платежа. Именно вексельная форма расчетов позволяет исполнить ряд обязательств между различными субъектами до срока наступления платежа по данному векселю. Являясь расчетно-платежным документом, вексель обладает присущими только ему свойствами, такими как бесспорность и безусловность взыскания. Путем выдачи векселя возможно оплатить приобретенный товар или услуги, не прибегая к использованию наличных средств. Характерной особенностью векселя является его свойство свободно передаваться в счет оплаты по договору, ускоряя тем самым взаиморасчеты между сторонами.

Кроме того, использование вексельной формы расчетов приобретает популярность в условиях кризиса неплатежей и нарушения платежной дисциплины, используясь как способ отсрочки платежа, сохраняя при этом деловые и доверительные отношения между контрагентами. В этом случае, оплата векселя осуществляется не в момент его выдачи, а в срок, указанный в самом векселе либо предусмотренный законом.

Вексель как финансовый инструмент обладает достоинством приносить доход, что оказывает влияние на результаты финансовой деятельности хозяйствующего субъекта [5, С. 17].

Термин «вексель» означает обмен, размен, разменное письмо и указывает на то, что возникновение и развитие векселя началось с размена денег (монет). Именно развитие вексельного оборота стало предпосылкой вытеснения из денежного обращения монет (золота, серебра), замены их эквивалентов бумажными и основой для развития безналичных расчетов.

Вексель – это документ, составленный с соблюдением определенных условий, который дает право одному лицу (векселедержателю) требовать от другого лица, обязанного по векселю (векселедателя), уплаты фиксированной, указанной в векселе суммы денег в определенный срок и в определенном месте [3, С. 97].

Следует отметить, что вексель имеет неоднородную природу. Выступая в качестве ценной бумаги, вексель также является формой безналичных расчетов ввиду нижеследующего.

Так, ст. 862 ГК РФ предусматривает, безналичные расчеты, за исключением расчетов цифровыми рублями, могут осуществляться в форме расчетов платежными поручениями, расчетов по аккредитиву, по инкассо, чеками, а также в иных формах, предусмотренных законом, банковскими правилами или применяемыми в банковской практике обычаями [34]. При этом указанная статья допускает иные формы безналичных расчетов, предусмотренные законом. В частности, Федеральным законом от 11.03.1997 № 48-ФЗ «О переводном и простом векселе» предусмотрена вексельная форма расчетов, которую могут применять в обязательствах граждане Российской Федерации и юридические лица Российской Федерации [35].

Кроме того, указанным законом установлено, что на территории Российской Федерации применяется Постановление Центрального Исполнительного Комитета и Совета Народных Комиссаров СССР «О введении в действие Положения о переводном и простом векселе» от 7 августа 1937 г. № 104/1341 [36]. Указанное Положение было принято в соответствии с международными обязательствами Российской Федерации, вытекающими из ее участия в Женевской Конвенции от 7 июня 1930 года, устанавливающей Единообразный закон о переводном и простом векселях.

Роль векселя, его место в экономике определяется его функциями. Основной функцией вексельного оборота является оформление краткосрочного кредита. Например, поставщик продукции заинтересован в использовании именно векселя и его выдачи покупателю, который не обладает необходимой денежной суммой для расчета и выполнения своих обязательств перед контрагентом. Кроме того, вексель, выполняя функцию платежа, является платежным средством, формой расчетов, поскольку в основе вексельного обязательства могут быть только деньги.

В России одной из банковских операций является инкассация векселей.

Платежи векселем представляют комплексную форму расчетов, при которой его участники в денежном обязательстве оформляют безусловное денежное обязательство одного лица уплатить другому при наступлении срока определенную денежную сумму. В данном случае комплексный характер обусловлен совмещением в векселе кредитного и расчетного инструмента, а также при погашении векселя применение иных форм расчетов – платежного поручения, требования-поручения и др.

Кроме того, как правило, выдача векселя оформляет денежное обязательство за фактически поставленные товары, выполненные работы, оказанные услуги.

Поэтому с точки зрения научной и практической обоснованности вексель следует рассматривать не только как ценную бумагу, но и как форму безналичных расчетов в счет оплаты во исполнение соответствующего договора.

Основными участниками вексельных правоотношений являются: векселедатель, векселеполучатель и плательщик. В зависимости от того, кто является плательщиком по векселю – собственно векселедержатель или третье лицо выделяют два вида векселей: простой и переводной.

В простом векселе векселедатель предоставляет и оплачивает вексель векселедержателю, который выполняет свои обязательства относительно выполнения работ, производства и реализации продукции или оказания услуг, а затем предъявляет вексель к оплате.

Процедура применения переводного векселя предусматривает направление векселедателем (трассантом) переводного векселя плательщику (трассату). Плательщик возвращает акцептованный вексель векселедателю, который в свою очередь направляет его remitенту, то есть получателю определенной денежной суммы. Remitent направляет вексель трассату для оплаты, который оплачивает и одновременно погашает вексель, делая отметку об оплате на его оборотной стороне. Плательщик переводного векселя (трассат) становится должником по векселю после того, как его акцептирует.

В теории и практике существует понятие «сила вексельного права», что представляет собой совокупность тех особенностей, которые свойственны исключительно векселю. Следует выделить следующие наиболее существенные признаки векселя.

Экономическая сущность векселя состоит в том, что вексель является письменным финансовым документом, имеющим строго установленную форму и содержание, обязательные реквизиты, предусмотренные Положением о простом и переводном векселе, отсутствие одного из которых лишает такой документ силы векселя, за исключением случаев, предусмотренных Положением. Согласно ст. 4 Федеральным законом от 11.03.1997 № 48-ФЗ «О переводном и простом векселе», переводной и простой вексель должен быть составлен только на бумаге (бумажном носителе).

Вексель носит безусловный характер, то есть приказ в переводном векселе и обязательство в простом векселе об уплате определенной денежной суммы должны быть простыми и не содержать каких-либо оговорок (предостережений). Так, в ст. 12 Положения закреплено, что индоссамент должен быть простым и ничем не обусловленным. Всякое ограничивающее его условие считается ненаписанным.

Вексель является оборотным платежным документом. Он может передаваться векселедержателем в счет оплаты другим лицам путем совершения передаточной надписи (индоссамента). При этом векселедержатель имеет право при неоплате основным должником обратиться с требованием оплаты к любому лицу в индоссаментном ряду, что свидетельствует о солидарном характере ответственности участников вексельного обязательства.

Индоссамент означает в понимании вексельного права – на оборотной стороне векселя. В. А. Белов указывает, что индоссамент – это сделка о переходе права собственности на вексель, об осуществлении которой собственником векселя делается надпись на векселе [4, С. 34].

Индоссамент представляет собой особую подпись на обороте векселя, по которой векселедержатель передает права приобретателю векселя, а также гарантирует платеж по векселю в случае неплатежа со стороны плательщика.

Анализ приведенных определений позволяет сделать вывод о том, что индоссамент переносит все права, вытекающие из векселя, новому кредитору (индоссату). Ему переходит право требовать от основного плательщика (акцептанта) – векселедателя оплаты определенной в векселе суммы, а в случае неоплаты или неакцепта он обладает правом регрессного требования ко всем солидарно обязанным лицам, поставившим свою подпись на векселе. В связи с этим индоссамент выполняет обеспечительную функцию перед новым кредитором относительно его права требования и получения оплаты по векселю, держателем которого он является.

Однако в практике использования вексельной формы расчетов при передаче векселя индоссант может освободить себя от ответственности за оплату векселя, сделав оговорку «без оборота на меня», получив название безоборотного индоссамента. Данный вопрос остается одним из дискуссионных, что обуславливает его научный и практический интерес.

Так, сторонники использования векселя в качестве расчетов, содержащего предостережение «без оборота на меня» считают возможным его включение в текст надписи на векселе. По мнению Д. Л. Иванова, в порядке исключения индоссанту предоставляется возможность с помощью особого предостережения (типа «без оборота на меня») снять с себя такую ответственность [6].

Исходя из смысла подобной оговорки, возможно предположить, что лицо (индоссант) не несет ответственность за платеж и акцепт и не относится к числу солидарно ответственных по векселю. В таком случае снижает авторитет векселя как бесспорного платежного документа и снижает его ликвидность.

Другие авторы, наоборот, высказывают свое несогласие и обосновывают невозможность осуществления безоборотного индоссамента.

Отдельные авторы высказывают мнение о том, что безоборотный индоссамент возможен [8, 10], но при этом такая надпись не влечет избежания ответственности по оплате векселя, а лишь касается иных расходов.

А, если индоссамент будет содержать надпись «без оборота на меня», или, аналогичную надпись того же содержания? Разве в таком случае у лица, передающего вексель, будут какие-либо обязанности перед последующим держателем векселя в случае неакцепта векселя плательщиком или в случае неплатежа по векселю?! Конечно же, нет, не будут. Однако приведенная возможность векселедателя освободиться от ответственности – исключение из правил. Действительно, представим ситуацию, при которой человеку предлагается вексель с такой оговоркой. Можно предположить, что подобная оговорка пошатнет восприятия такого векселя как надежной ценной бумаги, и во многих случаях будет являться основанием для отказа в акцепте (получении) такого векселя [7, С. 4595].

Как указывалось ранее, индоссант, поскольку не оговорено обратное, отвечает за акцепт и платеж. Индоссамент должен быть простым и ничем не обусловленным. Всякое ограничивающее его условие считается ненаписанным.

В то же время, согласно Постановлению Пленума Верховного Суда РФ № 33, Пленума ВАС РФ № 14 от 04.12.2000 «О некоторых вопросах практики рассмотрения споров, связанных с обращением векселей» при разрешении споров, следует учитывать, что возможность включения в индоссамент оговорки «без оборота на меня» или какой-либо иной оговорки, имеющей в виду освобождение индоссанта от ответственности за платеж по векселю, вытекает из ст. 15 Положения [37]. В указанном случае индоссант отвечает лишь за действительность переданного по векселю требования. Такая оговорка означает, что при неакцепте или неплатеже к данному индоссанту не могут быть предъявлены требования в соответствии со статьями 43–49

Положения, то есть освобождает индоссанта от ответственности за неисполнение обязательств по векселю.

Оговорка «без оборота на меня» рассматривается как условие, сделанное индоссантом при передаче векселя, имеющее цель освобождения себя от ответственности за платеж по векселю. Таким образом, данное условие ограничивает законные права векселедержателя, так как лишает его возможности предъявить требования к индоссанту.

Следует также учитывать, что одним из характерных признаков векселя как формы расчетов в безналичном денежном обращении является солидарная ответственность всех участников вексельного обязательства. Все трассанты, акцептанты, индоссанты и лица, обеспечивающие авалем платеж по векселю (переводному и простому) являются солидарно обязанными перед держателем. При этом, последний имеет право предъявить иск к каждому из этих лиц отдельно или ко всем вместе, не соблюдая при этом последовательность, в которой они обязались.

Изложенное свидетельствует о том, что совершение безоборотного индоссамента путем включения в текст векселя оговорки «без оборота на меня» следует рассматривать в качестве ограничивающего условия, что в соответствии с действующими в России нормами должно считаться ненаписанным и не может влечь за собой последствий в виде снятия индоссантом с себя ответственности за платеж по векселю.

В случае неполучения платежа векселедержатель обязан удостоверить этот факт путем осуществления в нотариальном порядке протеста в неоплате. Следует отметить, что протест как нотариальное действие, официально удостоверяющее факт полной неоплаты, совершается в отношении как простого, так и переводного векселя. Протест векселя в неоплате совершается:

- если вексель не оплачен;
- если оплата произведена в валюте, не указанной в векселе;
- если плательщик отсутствует в месте платежа или в местонахождении, указанном в векселе.

В России относительно требований, основанных на совершенном нотариусом протесте векселя, существует приказное производство, целью которого является стремление ускорить и упростить взыскание определенной денежной суммы.

Аналоги российского приказного производства встречаются в Германии, Франции, Польше.

Таким образом, в результате данного исследования можно сделать следующие выводы: значение векселя, безусловно, велико, поскольку, являясь, средством расчетов, он представляет собой бесспорный документ, исключающий какие-либо разногласия между должником и кредитором, не допускает возражений, по сути, со стороны лица, против которого вексель предъявлен к взысканию и не содержит предостережений. Обладая такими свойствами, как бесспорность, безусловность, для обеспечения бесперебойности расчетов по векселю, требует урегулирования дискуссионный вопрос совершения безоборотного индоссамента, который представляется необходимым рассматривать в качестве ограничивающего условия, что в соответствии с вексельным законодательством России не должно влечь за собой освобождение обязанного лица от ответственности за платеж по векселю.

### Список использованных источников и литературы

1. Итоги работы Банка России 2023: кратко о главном // ЦБ РФ: официальный сайт. URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/results\\_work/2023/razvitie-...](https://cbr.ru/about_br/publ/results_work/2023/razvitie-...)
2. ЦБ: Доля безналичных платежей в РФ превысила 85%. URL: <https://mintrans.gov.ru>press-center/branch-news/629>.
3. Астахов, В. П. Бухгалтерский (финансовый) учет в 2 ч. Ч. 1: учебник для бакалавриата и специалитета / В. П. Астахов. – 12-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 536 с.
4. Белов, В. А. Вексельное право. Учебник / В. А. Белов. – М.: Центр ЮрИнфоР, 2004. – 317 с.
5. Ендовицкий, Д. А. Анализ задолженности по векселям в системе комплексного экономического анализа / Д. А. Ендовицкий, Л. С. Коробейникова // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 4.
6. Иванов, Д. Л. Вексель / Д. Л. Иванов; Банк внешнеэкон. деятельности. – 2-е изд., испр. – Москва: Изд-во АО «Консалтбанкир», 1994. – 111 с.
7. Самаров, Е. Л. О юридической природе механизма передачи векселя по индоссаменту / Е. Л. Самаров // Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник». – 2022. – № 8. – С. 4583–4609.

8. Божко, Е. А. Генезис взглядов В.Д. Каткова о передаче векселя по надписи (индоссаменту) / Е. А. Божко // Столыпинский вестник. – 2023. – Т. 5, № 12. – EDN LEPGOC.
9. Тарасенко, З. А. Перспективные направления использования вексельных операций в хозяйственной деятельности предприятий / З. А. Тарасенко // Евразийский юридический журнал. – 2019. – № 1(128). – С. 253-255. – EDN YZVDF.
10. Медведь, А. В. Перспективы развития рынка документарных векселей / А. В. Медведь // Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2015. – № 6. – С. 32-34. – EDN VZXRUV.
11. Грачев, В. В. Функции вексельного индоссамента / В. В. Грачев // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2015. – № 3(33). – С. 49-52. – EDN UBINFH.
12. Перепелица, Н. М. Вексель как инструмент кредитования / Н. М. Перепелица // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах : Одиннадцатый ежегодный сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов факультета управления и социальных коммуникаций ТвГТУ. В 2-х частях / Под общей редакцией И.И. Павлова. Том Часть 1. – Тверь : Тверской государственный технический университет, 2023. – С. 87-92. – EDN EISXSE.
13. Федотова, М. С. Особенности обращения векселей в России / М. С. Федотова, Н. Н. Катайкина // Studium. – 2014. – № 4-3(33). – С. 32. – EDN VIMZZX.
14. Евраева, А. С. Сравнительная характеристика европейских и англо-американских векселей / А. С. Евраева // Кооперация без границ: расширение рамок социальной экономики : Материалы международной студенческой научной конференции: в 5 частях, Белгород, 03–07 апреля 2017 года. Том Часть 2. – Белгород: Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2017. – С. 389-393. – EDN XTWTYL.
15. Архипова, Е. С. Сущность и принципы организации безналичных расчетов в современной платежной системе РФ / Е. С. Архипова // Достижения вузовской науки. – 2016. – № 25-2. – С. 103-107. – EDN WZZSIV.
16. Варламова, Т. П. Перспективы развития системы безналичных расчетов в России / Т. П. Варламова // Банковская система России и современные особенности ее функционирования : Сборник научных трудов / Е.А. Гришина (отв. редактор). – Саратов : Саратовский социально-экономический институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова", 2016. – С. 18-22. – EDN WEXKLT.
17. Волощенко, Л. М. Развитие безналичного денежного обращения: мировой опыт / Л. М. Волощенко, Е. Е. Обошешева // Первый экономический журнал. – 2023. – № 8(338). – С. 138-146. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_8\_138. – EDN AFPCHK.
18. Волощенко, Л. М. Развитие безналичного денежного обращения: мировой опыт / Л. М. Волощенко, Е. Е. Обошешева // Первый экономический журнал. – 2023. – № 9(339). – С. 168-176. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_9\_168. – EDN XHPDFK.
19. Дюдикова, Е. И. Традиционные и инновационные формы безналичных расчетов в условиях цифровизации экономики / Е. И. Дюдикова, Е. В. Крюкова // Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Волгоград, 08 мая 2019 года. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2019. – С. 31-38. – EDN ZKRVJO.
20. Полянская, Н. М. Развитие системы безналичных расчетов как фактор социально-экономического развития России / Н. М. Полянская, Э. Б. Найданова, А. Б. Рабданова [и др.]. – Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2020. – 120 с. – EDN MOEUUQ.
21. Середина, О. Ю. инновационные подходы коммерческих банков в области цифровизации безналичных расчетов / О. Ю. Середина, Е. И. Костенко // Лучшая исследовательская работа 2025: Сборник статей XVI Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 20 февраля 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 55-57. – EDN XAWULO.
22. Тедеев, З. М. Правовое регулирование безналичных расчетов в России / З. М. Тедеев, Л. Г. Джиеова, А. А. Гадзацева // Уральский научный вестник. – 2023. – Т. 1, № 4. – С. 99-103. – EDN OHIZWK.
23. Узденова, Ф. М. Безналичные расчеты в Российской Федерации: современное состояние и тенденции развития / Ф. М. Узденова, Ф. А. Пилярова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 43(5). – С. 315-318. – EDN JYKVVD.

24. Целио, С. В. Особенности безналичных расчетов в условиях экономических санкций / С. В. Целио, А. П. Слипокон // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2024. – № 6. – С. 42-51. – EDN GXOPTC.

25. Юсупова, А. М. Основные принципы безналичных расчетов. Формы безналичных расчетов / А. М. Юсупова // Наука: общество, экономика, право. – 2019. – № 4. – С. 213-219. – DOI 10.34755/IROK.2019.5.5.339. – EDN QCVCKY.

26. Мандрик, Е. М. Правовое регулирование расчетов с использованием банковских платежных карт в системе форм безналичных расчетов / Е. М. Мандрик // Студенческий вестник. – 2021. – № 43-3(188). – С. 18-21. – EDN IYKAMQ.

27. Нурьев, Х. Г. Расчет банковскими картами – это современная форма безналичных расчетов / Х. Г. Нурьев // Символ науки: международный научный журнал. – 2025. – Т. 1, № 1-1. – С. 54-56. – EDN KRQRXT.

28. Ращепкина, К. О. Формы безналичных расчетов при расчете через расчетный счет / К. О. Ращепкина // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2012. – № 6. – С. 177-181. – EDN RINBAF.

29. Скоков, А. Н. Расчеты платежными поручениями как вид безналичных расчетов / А. Н. Скоков // Совершенствование правовой культуры как основа становления гражданского общества: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Казань, 17 мая 2018 года. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2018. – С. 116-118. – EDN XMWISD.

30. Фролова, С. Н. Аккредитивы как способ безналичных расчетов: применение современных технологий при использовании расчетов аккредитивами / С. Н. Фролова // Актуальные проблемы современного общества и пути их решения в условиях перехода к цифровой экономике : материалы XIV международной научной конференции: в 4 частях, Москва, 05 апреля 2018 года. Том Часть 2. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2018. – С. 475-483. – EDN YVYTHF.

31. Ярахмедова, М. Я. Расчеты по инкассо как форма безналичных расчетов / М. Я. Ярахмедова, Ш. А. Саламов, З. М. Батырмурзаева // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 435-437. – EDN YJYINP.

32. Мовламова, А. Д. Биометрические платежные технологии как способ безналичного расчета / А. Д. Мовламова, З. А. Гурбанназарова, А. Ч. Гараев // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – Т. 1, № 10-2. – С. 133-134. – EDN JXHIIIP.

33. Николаев, З. В. Зарубежная и Российская практика применения QR-кодов как формы безналичных расчетов / З. В. Николаев // Студенческий. – 2024. – № 13-4(267). – С. 13-16. – EDN HLXBOS.

34. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. URL: [consultant.ru>document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](http://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/) (дата обращения: 15.04.2025).

35. Федеральный закон «О переводном и простом векселе» от 11.03.1997 № 48-ФЗ. URL: [consultant.ru>document/cons\\_doc\\_LAW\\_13669/](http://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13669/) (дата обращения: 05.04.2025).

36. Положение о переводном и простом векселе (утверждено Постановлением ЦИК и СНК СССР от 7 августа 1937 г. № 104/1341) // Собр. законов и распоряжений рабоче-крестьянского Правительства СССР. – 1937. – № 52. – Ст. 221.

37. Постановления Пленума Верховного Суда РФ № 33, Пленума ВАС РФ № 14 от 04.12.2000 «О некоторых вопросах практики рассмотрения споров, связанных с обращением векселей». URL: [consultant.ru>document/cons\\_doc\\_LAW\\_29938/](http://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29938/) (дата обращения: 23.04.2025).

УДК 33

## ТЕОРЕТИКО-ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИКИ ДОХОДНОСТИ И СИСТЕМНЫХ РИСКОВ ТРАДИЦИОННЫХ И ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

---

**Мкртчян Геворг Маргараевич**

Аспирант,

Государственный университет управления,

Российская Федерация, Москва

SPIN-код – 7187-5854

**E-mail:** [gevorg\\_mkrtchyan\\_98@mail.ru](mailto:gevorg_mkrtchyan_98@mail.ru)

В условиях стремительных технологических изменений российский финансовый рынок оказался на пороге глубокой трансформации, обусловленной внедрением цифровых финансовых активов (ЦФА) как нового класса инвестиционных инструментов. Настоящая научная работа направлена на всесторонний сравнительный анализ доходности и рисков, присущих цифровым финансовым активам и традиционным инструментам, таким как акции, облигации, банковские депозиты и драгоценные металлы. Основываясь на анализе данных за период с 2019 по 2025 год, в статье исследуются ключевые параметры доходности, волатильности и ликвидности, а также институциональные и регуляторные условия функционирования рассматриваемых инструментов. Используемые методы включают расчет таких метрик, как коэффициенты Шарпа, Сортино, волатильность, анализ максимальных просадок, а также качественные и сценарные подходы, включая стресс-тестирование.

Особое внимание уделено текущему состоянию и тенденциям развития российского сегмента ЦФА, включая структуру выпуска, профили эмитентов, технологические особенности платформ, вопросы налогообложения и юридические риски. В результате исследования выявлены и потенциальные преимущества, и уязвимые стороны цифровых активов, которые определяют их ограниченное, но стратегически важное место в современных инвестиционных портфелях.

**Ключевые слова:** Цифровые финансовые активы, инвестиционные риски, доходность, традиционные активы, блокчейн, коэффициент Шарпа, сценарный анализ, регулирование, волатильность, ликвидность, стресс-тестирование, российский финансовый рынок.

## THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDY OF THE DYNAMICS OF RETURNS AND SYSTEMIC RISKS OF TRADITIONAL AND DIGITAL FINANCIAL INSTRUMENTS IN THE RUSSIAN MARKET

---

**Mkrtchyan Gevorg Margarayevich**

Postgraduate Student,

State University of Management,

Russian Federation, Moscow

SPIN-код – 7187-5854

**E-mail:** [gevorg\\_mkrtchyan\\_98@mail.ru](mailto:gevorg_mkrtchyan_98@mail.ru)

Amid rapid technological changes, the Russian financial market stands on the brink of a profound transformation driven by the introduction of digital financial assets (DFAs) as a new class of investment instruments. This study is devoted to a comprehensive comparative analysis of the returns and risks inherent in digital financial assets versus traditional instruments such as equities, bonds, bank deposits, and precious metals. Based on data spanning 2019 to 2025, the paper examines key parameters of return, volatility, and liquidity, as well as the institutional and regulatory frameworks governing these instruments. The methodologies employed include the computation of metrics such as the Sharpe and Sortino ratios, volatility measures, maximum drawdown analysis, and qualitative and scenario-based approaches, including stress-testing.

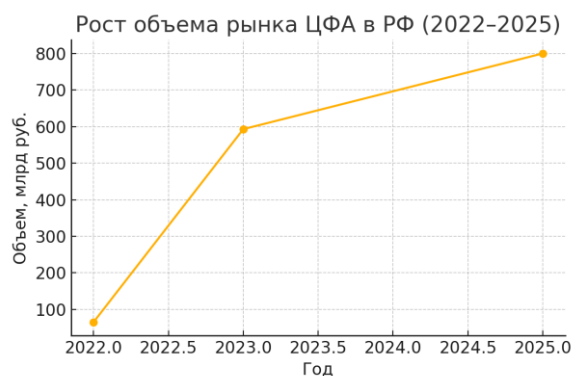
*Special attention is paid to the current state and developmental trends of the Russian DFA segment, covering issuance structure, issuer profiles, technological characteristics of trading platforms, tax considerations, and legal risks. The study's findings highlight both the potential advantages and the vulnerabilities of digital assets, which together delineate their limited yet strategically significant role in contemporary investment portfolios.*

**Keywords:** Digital Financial Assets; Investment Risks; Returns; Traditional Assets; Blockchain; Sharpe Ratio; Scenario Analysis; Regulation; Volatility; Liquidity; Stress-Testing; Russian Financial Market.

Последние годы отмечены радикальными изменениями в глобальной финансовой системе, вызванными технологическим прогрессом, ростом интереса к цифровизации активов и стремлением к поиску новых источников доходности в условиях нестабильной макроэкономической среды. Российский рынок, несмотря на специфику национального регулирования и санкционную нагрузку, не стал исключением: с 2020 года в правовое поле введено понятие цифровых финансовых активов (ЦФА), которые начали активно внедряться в инвестиционную практику.

Под ЦФА в соответствии с Федеральным законом №259-ФЗ понимаются цифровые права, фиксируемые на базе распределенных реестров (блокчейн), удостоверяющие имущественные или обязательственные права, в том числе денежные требования, права по ценным бумагам, доли в уставном капитале и иные юридически значимые притязания. ЦФА не приравниваются к цифровой валюте (вроде биткоина или эфириума), которая в России не признается законным платежным средством [1]. Тем самым цифровые активы в российском контексте оказываются ближе к токенизированным ценным бумагам, реализуемым через закрытые (приватные) блокчейн-системы под контролем Банка России и лицензированных операторов информационных систем.

Рост сегмента ЦФА в РФ оказался стремительным. Если в начале 2022 года суммарный объем размещенных выпусков едва превышал 60 млрд рублей, то уже к концу 2023 года он достиг почти 600 млрд руб., а к середине 2025 года – более 800 млрд руб. [2]. На рисунке 1 представлена динамика роста объема рынка ЦФА за период 2022–2025 гг., подчёркивающая экспоненциальный характер этого роста. Это говорит не только о высоком интересе со стороны корпоративных эмитентов и институциональных инвесторов, но и о трансформации финансовой инфраструктуры, подстраивающейся под новые реалии. При этом рынок ЦФА все еще остается фрагментированным, страдает от отсутствия единого вторичного обращения, ограниченного круга участников и несовместимости технологий различных операторов.



Источник: Составлено автором на основании [4]

**Рисунок 1 – Рост объема рынка ЦФА (2022–2025)**

Как видно, рынок демонстрирует устойчивую экспоненциальную траекторию роста. Подобные темпы подтверждают актуальность и инвестиционный потенциал данного сегмента, особенно в условиях ограниченного доступа к зарубежным источникам капитала. Одновременно продолжают активно функционировать традиционные финансовые инструменты – акции, облигации, банковские депозиты, золото – с их устоявшимися параметрами риска и доходности, изученными десятилетиями теоретических и прикладных исследований [10]. Возникает обоснованный вопрос: насколько ЦФА конкурентоспособны в сравнении с этими классическими инструментами? Обладают ли они устойчивой доходностью? Насколько выше или ниже присущие им риски? Каковы инфраструктурные и ликвидностные барьеры их развития? И, наконец, могут

ли ЦФА стать полноценной частью сбалансированного инвестиционного портфеля российского инвестора?

Настоящая работа ставит своей целью дать развернутый, количественно и качественно обоснованный ответ на эти вопросы. В рамках статьи проводится сравнительный анализ доходностей и рисков цифровых и традиционных финансовых активов на российском рынке с использованием как статистических методов, так и инструментов сценарного анализа. При этом особое внимание уделяется не только доходным характеристикам, но и системным рискам, инфраструктурной устойчивости, правовому статусу, ликвидности и налогообложению.

Анализ научных публикаций, экспертных докладов и нормативных документов, посвященных цифровым финансовым активам, позволяет выделить несколько ключевых направлений исследования, каждое из которых играет роль в формировании целостного представления о текущем состоянии и перспективах развития ЦФА на российском рынке.

Первое направление – это законодательная и нормативная база, на которой строится институциональное признание цифровых активов. Федеральный закон №259-ФЗ от 31 июля 2020 года «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» стал ключевым документом, определившим статус ЦФА и рамки их обращения. Подзаконные акты Банка России дополнили общую структуру регулирования, определив полномочия операторов информационных систем (ОИС), требования к эмитентам, а также механизм контроля за обращением цифровых токенов [1]. Аналитические документы Центробанка и выступления представителей регулятора подчеркивают, что развитие рынка ЦФА входит в число приоритетов – в частности, речь идет о расширении круга участников, повышении ликвидности, допуске к биржевой инфраструктуре и проработке механизма трансфера активов между платформами [2].

Второе направление – оценка рисков и доходности ЦФА – активно разрабатывается в экспертных материалах Сбербанка, аналитических бюллетенях Банка России, публикациях прикладных исследовательских центров и экономических журналов [8]. Отчеты, посвященные долговым ЦФА, показывают, что эти инструменты действительно предоставляют более высокую доходность по сравнению с облигациями аналогичных эмитентов, но сопряжены с существенными ограничениями по ликвидности и доступности. Также поднимаются вопросы отсутствия рыночного ценообразования, невозможности свободного обмена токенов между платформами и отсутствия унифицированного механизма рейтингования выпусков.

Третье направление охватывает количественные методы анализа доходности и риска, адаптированные к цифровым инструментам. В научной и прикладной литературе (включая зарубежные работы, такие как публикации OECD, отчеты World Economic Forum, а также статьи в профильных сборниках конференций, например ICOBAR и E3S Web of Conferences) утверждается, что традиционные показатели – коэффициент Шарпа, волатильность, стандартное отклонение, максимальная просадка – вполне применимы для анализа цифровых активов, хотя и требуют корректировки в связи с ограниченной ликвидностью и отсутствием стабильной вторичной торговли. Отдельные публикации предлагают использование специальных коэффициентов, таких как коэффициент Сортино или Value at Risk (VaR), особенно при стрессовых сценариях.

Что касается традиционных финансовых активов, то они широко освещены в экономической литературе. Десятилетия наблюдений и аналитики позволяют построить репрезентативные модели доходности и риска акций, облигаций, банковских депозитов, драгоценных металлов и недвижимости. Исследования, посвященные российскому фондовому рынку, подробно анализируют динамику индексов (Мосбиржи, РТС), влияние макроэкономических факторов на цену активов, а также поведение инвесторов в кризисных ситуациях (например, в 2008, 2014, 2020 и 2022 годах) [7].

Таким образом, обзор литературы свидетельствует о наличии научной и прикладной базы для сравнительного анализа цифровых и традиционных активов. Однако интеграция ЦФА в устоявшиеся модели анализа остается вызовом, требующим адаптации как методологических подходов, так и нормативной поддержки. Данный пробел и составляет фокус настоящего исследования.

Настоящее исследование опирается на комплексный подход, сочетающий количественные методы анализа доходности и риска с качественным анализом институциональных и технологических аспектов. Использованные источники включают как официальные данные и отчеты российских финансовых регуляторов, так и информацию от участников рынка цифровых активов, таких как платформы СберЦифр, Atomyze, Lighthouse, а также отчеты аналитических подразделений Сбербанка, ВТБ, брокеров и информационно-аналитических агентств.

Период исследования охватывает 2019–2025 годы. Такой временной диапазон позволяет проследить динамику появления и развития цифровых финансовых активов в России с момента

их нормативного легализации и до их выхода на этап устойчивого роста. Также в анализ включены данные по традиционным финансовым инструментам за аналогичный период, что обеспечивает корректность сравнений.

При количественном анализе был произведен расчет среднегодовой доходности активов, а также оценка их волатильность через стандартное отклонение доходностей. Эффективность доходности с учетом риска оценивалась при помощи коэффициента Шарпа, а для более детального понимания профиля риска дополнительно использовались коэффициент Сортино, максимальная просадка (Max Drawdown) и Value at Risk (VaR). Значительное внимание уделялось сценарию кризиса: моделировалось поведение активов в условиях высокой инфляции, роста ключевой ставки и оттока капитала, проводилось стресс-тестирование инвестиционных портфелей с разными долями ЦФА, облигаций, акций, золота и банковских вкладов, а также проверялась устойчивость портфелей в случае дефолтов эмитентов, резкого обесценения ликвидности или временного отключения операторов цифровых платформ. Качественный анализ включал оценку юридической устойчивости действующей нормативной базы, анализ технологических рисков, связанных с надежностью смарт-контрактов, фрагментацией платформ и невозможностью их кроссплатформенного взаимодействия, а также оценку институциональной зрелости участников рынка, учитывая наличие кредитных рейтингов, прозрачность раскрытия информации эмитентами и готовность регулятора к экстренным ситуациям.

В совокупности такая методология позволяет не только количественно сравнить доходности активов, но и дать реалистичную оценку рисков, зачастую не поддающихся формализации – таких, как технологическая или правовая неопределенность.

Анализ цифровых и традиционных финансовых активов на российском рынке позволил выявить ряд ключевых различий и тенденций, касающихся их доходности, рисков, ликвидности и воспринимаемой стабильности. Полученные количественные и качественные результаты демонстрируют амбивалентную природу цифровых финансовых активов: с одной стороны – это высокодоходные инструменты с перспективами инновационного развития, а с другой – носители множества рисков, как рыночных, так и институциональных.

Наиболее очевидным конкурентным преимуществом ЦФА является повышенная номинальная доходность по сравнению с сопоставимыми традиционными инструментами. В частности, анализ реальных эмиссий ЦФА показал, что средняя доходность по долговым цифровым инструментам (токенизированные облигации) на 0,5–2,0 процентных пункта превышает аналогичные показатели по корпоративным облигациям сопоставимых эмитентов. Такая разница обусловлена необходимостью компенсации за инфраструктурные ограничения, отсутствие ликвидности, а также неопределенность правового режима [3]. Для эмитентов, напротив, это возможность заимствования на более гибких условиях, особенно в условиях повышенных процентных ставок. В среднем доходность ЦФА по коротким выпускам составляла от 11,5% до 14,2% годовых в 2023–2024 гг., что сопоставимо или выше средней купонной доходности облигаций корпоративного сегмента [8].

ЦФА, особенно те, которые не торгуются на вторичном рынке, демонстрируют минимальную видимую волатильность, что может ввести в заблуждение. Однако при более глубоком анализе выясняется, что основная неопределенность связана не с колебаниями цены, а с кредитным риском эмитента и технологическими рисками платформы. Для ЦФА, привязанных к переменным базовым активам (например, металлы, выручка, нефть), уровень волатильности находится на уровне 12–18% годовых, что близко к динамике соответствующих товарных рынков. Для сравнения: историческая волатильность индекса МосБиржи – 20–25%, облигаций – 6–9%, банковских депозитов – практически нулевая [7].

Коэффициент Шарпа для большинства традиционных активов (акции, облигации, золото) за исследуемый период колебался от 0,3 до 0,5 в зависимости от рыночной фазы. Для цифровых активов этот коэффициент варьировался значительно шире. В периоды стабилизации и роста (например, 1Н 2023) он достигал 0,7–0,9, однако в условиях нестабильности (2Н 2022, Q1 2025) мог опускаться до отрицательных значений [10]. Это отражает высокий уровень непредсказуемости результатов инвестиций в ЦФА и их зависимость от технической и правовой среды, в отличие от фундаментальных экономических индикаторов в случае традиционных активов. В таблице 1 представлены средние показатели годовой доходности и волатильности традиционных финансовых инструментов и цифровых активов за период 2020–2025.

Таблица 1

**Сравнительные показатели доходности и волатильности активов**

Актив	Среднегодовая доходность (%)	Волатильность (%)	Коэффициент Шарпа
ЦФА	13.5%	15.0%	0.45
Корпоративные облигации	11.0%	7.5%	0.5
Акции (МосБиржи)	15.0%	22.5%	0.55
Банковский депозит	8.0%	1.0%	0.3
Золото	10.0%	12.0%	0.4

Источник: Составлено автором на основании [7]

Таким образом, цифровые финансовые активы демонстрируют более высокую среднюю доходность, но и значительно большую волатильность по сравнению с консервативными активами (например, государственными облигациями). Это согласуется с известным фактом: более рискованные активы обычно приносят более высокую прибыль при росте риска, но при этом уступают по эффективности риска-доходности по сравнению с акциями.

Наиболее остро выражено различие в ликвидности. Если для акций и облигаций ликвидность обеспечивается через Московскую биржу и систему центрального депозитария, то в случае ЦФА вторичный рынок практически отсутствует [2]. По данным Банка России, на середину 2025 года свыше 90% токенов не имеют активного обращения и удерживаются до срока погашения. Спреды между ценой покупки и продажи, там, где торги все же возможны (например, внутри платформы СберЦифр), достигают 4–8%, что в разы выше аналогичных показателей фондового рынка [5]. Низкая ликвидность ЦФА – одна из главных причин повышенной доходности: инвесторы требуют премию за невозможность быстрой продажи актива.

Оценка максимальной просадки показала: в условиях рыночного стресса акции (например, в феврале-марте 2022 г.) теряли до 40–55% стоимости, облигации – до 10–15% (в основном из-за переоценки ставок), биткоин – до 70% [9]. ЦФА, номинированные в рублевых обязательствах, формально не проседали по цене – за исключением случаев дефолтов эмитентов, которые, впрочем, на момент исследования не были зафиксированы в значительном количестве. Тем не менее, стресс-тестирование показало, что при росте ключевой ставки на 5–7 п.п. и оттоке ликвидности, около 30–35% выпусков ЦФА окажутся уязвимыми по выплатам – особенно в сегменте средне-крупного бизнеса [6].

Результаты анализа подтверждают двойственную природу цифровых финансовых активов: они одновременно представляют собой инновационный, гибкий механизм привлечения капитала и при этом являются источником значительных рисков, как для инвестора, так и для эмитента.

Во-первых, стоит отметить, что доходность ЦФА действительно конкурентоспособна. Наличие премии в 0,5–2 процентных пункта по сравнению с облигациями объясняется не только новизной актива, но и высокой стоимостью капитала для компаний в условиях жесткой денежно-кредитной политики. Для эмитента выпуск ЦФА может оказаться выгоднее, чем выпуск облигаций или получение банковского кредита. С другой стороны, инвестор, соглашающийся на цифровой инструмент, принимает на себя весь комплекс нетривиальных рисков – в том числе технологических, правовых и операционных. Во-вторых, недостаточная ликвидность является системным ограничением. ЦФА, по сути, не интегрированы в рыночную инфраструктуру: отсутствие централизованного депозитария, невозможность свободной купли-продажи, разрозненные платформы, несовместимые между собой – все это делает рынок фрагментированным и непрозрачным. По сути, инвестор, купивший токен, обязан держать его до погашения, что резко снижает гибкость инвестиционной стратегии. В-третьих, риск платформенного сбоя остается критическим. Если традиционные активы опираются на устойчивую биржевую и клиринговую инфраструктуру, то ЦФА в полной мере зависят от жизнеспособности конкретной платформы. Возможный выход оператора из реестра, хакерские атаки, сбои в коде смарт-контрактов – все это риски, которые пока не имеют рыночного механизма компенсации. Да, Банк России разработал механизм передачи выпусков от одной платформы к другой, но его эффективность на практике не проверена. Но также стоит отметить неопределенность в правовой сфере. Нормативная база развивается, но до сих пор не охватывает все аспекты обращения ЦФА. Проблемы классификации, налогообложения, доступа для неквалифицированных инвесторов, защиты прав инвесторов – все это требует

дополнительной проработки. Даже такие базовые параметры, как наличие кредитного рейтинга у цифрового выпуска, пока остаются факультативными.

Суммарно, ЦФА – это инструмент высокой потенциальной доходности, но и высокой потенциальной неопределенности. Они хорошо подходят для эмитентов, ищущих способы гибкого заимствования. Однако инвесторам следует применять к ним осторожный подход: тщательно анализировать выпуск, проверять репутацию платформы, оценивать способность эмитента к исполнению обязательств, и только после этого рассматривать включение ЦФА в инвестиционный портфель.

Цифровые финансовые активы в российской юрисдикции представляют собой качественно новый этап в развитии финансового рынка – этап, сопряженный с трансформацией механизмов инвестирования, изменением роли эмитента, а также пересмотром границ между традиционными инструментами и цифровыми технологиями. В результате проведенного анализа можно сделать несколько фундаментальных выводов.

Цифровые финансовые активы уже сегодня демонстрируют значимый экономический вес: объемы выпусков растут экспоненциально, число эмитентов увеличивается, а интерес со стороны квалифицированных и институциональных инвесторов стабильно растет. Превышение объема размещенных ЦФА в 800 миллиардов рублей к середине 2025 года говорит о том, что данный сегмент перестал быть экспериментальным и начал выполнять полноценную функцию инструмента финансирования бизнеса.

Также доходные характеристики ЦФА позволяют рассматривать их как высокодоходную альтернативу корпоративным облигациям. Однако эта доходность не является «бесплатной»: она компенсирует инвестору повышенные риски – от отсутствия ликвидности и вторичного рынка до непрозрачности отдельных выпусков и возможных проблем у операторов платформ. В тоже время, институциональные и правовые механизмы обращения ЦФА пока не создали той степени защищенности инвестора, которая характерна для рынка облигаций или акций. Степень стандартизации процедур, раскрытия информации, рейтингования выпусков и платформ, а также интеграции в классическую инфраструктуру фондового рынка остается недостаточной.

Резюмируя, оптимальная стратегия для инвестора – не полный отказ и не безусловное принятие цифровых активов, а их дозированное использование. Речь идет о включении в инвестиционный портфель ограниченной доли ЦФА, преимущественно тех выпусков, которые обеспечены надежными эмитентами и реализованы через устойчивую и проверенную платформу. Такой подход позволяет сохранить баланс между поиском дополнительной доходности и контролем рисков.

Таким образом, ЦФА в российской практике – это не замена, а дополнение к традиционным инструментам. Их развитие требует взвешенного подхода со стороны регулятора, эмитентов и инвесторов. Принятие соответствующих мер по повышению прозрачности, ликвидности и институциональной зрелости цифровых финансовых платформ станет ключом к превращению ЦФА в полноценный сегмент инвестиционного рынка.

### Список использованных источников и литературы

1. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 03.08.2020. – № 31. – Ст. 5002.
2. Алёшина К. Приоритеты развития рынка ЦФА: выступление на ПМЮФ-2025 // СПАРК (стенограмма). – 2025. – Июнь. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://spark.rbc.ru/streams/pmuf2025/aleshina\\_cfa\\_priorities.pdf](https://spark.rbc.ru/streams/pmuf2025/aleshina_cfa_priorities.pdf) (дата обращения: 10.05.2025).
3. Банк России. Развитие рынка цифровых активов в Российской Федерации: доклад для общественных консультаций. – Москва: ЦБ РФ, 2022. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.cbr.ru/content/document/file/108734/digital\\_assets\\_report.pdf](https://www.cbr.ru/content/document/file/108734/digital_assets_report.pdf) (дата обращения: 19.05.2025).
4. Банк России. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов. – Москва: ЦБ РФ, 2024. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech\\_2025-27.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech_2025-27.pdf) (дата обращения: 22.05.2025).
5. КомНовости. Российский рынок цифровых финансовых активов на подъеме // КомНовости. – 18.07.2024. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.comnews.ru/content/320876/2024-07-18/rossiyskiy-rynok-cfA-na-podem> (дата обращения: 15.05.2025).
6. Мнацаканян Л. С., Гамиловская А. А. Риски цифровых финансовых активов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 6-2. – С. 345–352.

7. Московская биржа. Статистика торгов и индексы [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.moex.com> (дата обращения: 08.05.2025).

8. Отчет Сбербанка. Анализ рынка долговых ЦФА. – СберСIB, 23.09.2024. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.sberbank-cib.ru/analytics/CFD\\_report\\_2024.pdf](https://www.sberbank-cib.ru/analytics/CFD_report_2024.pdf) (дата обращения: 05.05.2025).

9. World Economic Forum. Tokenization of Assets and the Future of Capital Markets: White Paper. – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.weforum.org/reports/tokenization-of-assets-and-the-future-of-capital-markets> (дата обращения: 12.05.2025).

10. E3S Web of Conferences. Comparative analysis of performance: Bitcoin, Gold, Stocks (ICOBAR-2023) // E3S Web of Conferences. – 2023. – Vol. 426. – С. 7–9. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/10/e3sconf\\_icobar2023\\_10007/e3sconf\\_icobar2023\\_10007.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/10/e3sconf_icobar2023_10007/e3sconf_icobar2023_10007.html) (дата обращения: 12.05.2025).

УДК 336.74

## ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ: НЕОБХОДИМЫЕ И ДОСТАТОЧНЫЕ УСЛОВИЯ

---

**Свиридов Олег Юрьевич**

*Доктор экономических наук, профессор кафедры «Финансы и кредит»*

*Южный федеральный университет*

**E-mail:** khristova@sfedu.ru

**Христова София Михайловна,**

**Агуренко Алексей Романович,**

*Магистранты,*

*Южный федеральный университет*

Внедрение цифрового рубля как цифровой формы национальной валюты не только усиливает доступность и оперативность управления денежными средствами индивидов, способствует развитию новой платежной системы, снижает издержки на административные бюджетные платежи и т.д. [12], но и отвечает требованиям со стороны мегарегулятора ввиду усиления государственного регулирования за движением денежных потоков в рамках национальной экономики. С одной стороны, данный процесс соответствует глобальным трендам, интегрируя цифровые технологии в финансовую систему для повышения удобства пользователей, цифровизации и автоматизации процессов, а с другой – выступает инструментом повышения прозрачности, стабильности экономики и контроля над инфляцией. Успешная реализация внедрения данной формы национальной валюты требует выполнения комплекса необходимых и достаточных условий.

**Ключевые слова:** цифровой рубль, цифровая форма валюты, цифровая трансформация, государственное регулирование, технологическая инфраструктура, финансовая грамотность.

## INTRODUCTION OF THE DIGITAL RUBLE: NECESSARY AND SUFFICIENT CONDITIONS

---

**Sviridov Oleg Yurievich**

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance and Credit,*

*Southern Federal University*

**E-mail:** khristova@sfedu.ru

**Khristova Sofia Mikhailovna,**

**Agurenko Alexey Romanovich,**

*Master's students,*

*Southern Federal University*

The introduction of the digital ruble as a digital form of the national currency not only enhances the accessibility and efficiency of individual money management, promotes the development of a new payment system, reduces the cost of administrative budget payments, etc.[12], but also meets the requirements of the mega-regulator due to increased government regulation of cash flows within the national economy. On the one hand, this process corresponds to global trends, integrating digital technologies into the financial system to improve user convenience, digitalization and automation of processes, and on the other hand, it acts as a tool to increase transparency, economic stability and inflation control. The successful implementation of this form of national currency requires the fulfillment of a set of necessary and sufficient conditions.

**Keywords:** digital ruble, digital currency, digital transformation, government regulation, technological infrastructure, financial literacy.

В условиях стремительной цифровизации экономики трансформация финансовой системы приобретает характер неотложного императива, обусловленного технологическим прогрессом. Распространение цифровых технологий уже внесло свои коррективы в процедуру взаимодействия между экономическими агентами, создав инфраструктурную основу для

перехода к новой форме национальной валюты. В то же время, государство, стремясь усилить конкурентные позиции национальной валюты и осуществить контроль над движением денежных средств в рамках национальной экономики, заинтересовано в создании и продвижении цифровой национальной валюты. Формирование условий, при которых цифровой рубль сможет реализовать свои функциональные преимущества без дестабилизации традиционной финансовой системы, становится ключевой проблемой.

Актуализация вопросов, связанных с внедрением цифрового рубля, выходит за рамки технологической дискуссии, трансформируясь в комплексную проблему институционального проектирования. Перенос пилотного запуска цифрового рубля связан с организационно-технической неготовностью как со стороны ЦБ РФ, так и со стороны банков, включая недоработку нормативной базы и стандартов, высокую стоимость внедрения для коммерческих банков и т.д. [7]. Данные факторы формируют зону критической уязвимости, где невыполнение хотя бы одного из ключевых условий (необходимых или достаточных) приводит к мультипликации рисков, угрожающих стабильности всей системы.

Цифровой рубль – это цифровая форма российской национальной валюты, которую Банк России планирует выпускать в дополнение к существующим формам денег [13]. Введение цифрового рубля в качестве третьей формы денег, существующей наравне с наличными и безналичными денежными средствами, трансформирует традиционную дихотомию денежного обращения в триполярную систему. Такая мультимедийность создает принципиально новые вызовы для денежно-кредитного регулирования. На наш взгляд, это неизбежно актуализирует вопрос о балансе между монетарным суверенитетом государства (государство может определить название национальной валюты, номинальную стоимость и физические особенности банкнот и монет, деноминированных в ней, а также принять решение о выпуске новой валюты, которая затем потребует определения курса перехода от старой валюты к новой [4]), прибыльностью банковского сектора и удобством для конечных пользователей. С одной стороны, прямая доступность цифрового рубля для населения через инфраструктуру ЦБ РФ может сократить зависимость от коммерческих посредников, с другой – массовый переход клиентов на цифровую валюту способен спровоцировать дисбаланс в ресурсной базе банков, ограничив их возможности кредитования. Регулятору предстоит решить важную задачу: сохранить конкурентность между формами денег, стимулируя инновации, и одновременно гарантировать их полную взаимозаменяемость как единой меры стоимости.

Ключевым аспектом анализа внедрения цифрового рубля является разделение условий на две взаимодополняющие категории: те, что создают основу для реализации проекта, и те, что обеспечивают его эффективность. Данное разграничение позволяет системно оценить, какие элементы выступают важными для старта, а какие – для устойчивого функционирования системы. Так, обозначим, что достаточное условие, если оно выполняется, гарантирует тот или иной конкретный результат, а необходимое условие представляет собой обязательный критерий, без которого достижение результата невозможно (но его выполнение не гарантирует успех) [11]. Подчеркнем, что необходимое условие выступает как минимальный порог, пересечение которого делает результат принципиально возможным, тогда как достаточное условие формирует полноценную среду для его реализации.

Системное внедрение цифрового рубля предполагает обязательный учет ряда базовых требований, формирующих институциональный и технологический каркас для его интеграции в финансовую систему. Ключевые необходимые условия должны обеспечить не только функциональную совместимость с действующими экономико-правовыми механизмами, но и минимизацию дисбалансов, угрожающих стабильности экономической системы. Так, выделим необходимые условия внедрения цифрового рубля:

1. Осуществление регуляторной политики Банка России. Несмотря на то, что внедрение цифрового рубля не создает фундаментальных угроз для банковской системы, но трансформирует ее доходную модель, усиливая конкуренцию за пассивы и стимулируя перераспределение прибыли в пользу клиентов – регуляторная политика Банка России останется главным стабилизирующим фактором [5]. Несмотря на трансформацию доходной модели сектора регулятор способен нивелировать системные риски за счёт гибкого управления ликвидностью, корректировки нормативов резервирования и поддержания баланса между инновациями и финансовой стабильностью. При этом достаточность данного условия подтверждается его способностью создавать институциональную среду, в которой банки, даже теряя часть маржинальности, сохраняют устойчивость за счёт диверсификации услуг и оптимизации затрат, а клиенты получают доступ к безопасным и технологичным платежным решениям без угрозы дестабилизации системы. Однако реализация данного условия требует непрерывного мониторинга макропруденциальных рисков, что подчеркивает необходимость сочетания регуляторной гибкости с четкими операционными рамками для цифрового рубля.

2. Реализация гибридной архитектуры платформы (сочетание распределенных реестров и специальных централизованных компонентов для процессинга операций [6]) цифрового рубля. Как отмечает Банк России, ключевыми рисками цифрового рубля являются технологические ограничения и потенциальный отток ликвидности, однако их влияние будет смягчено за счёт гибридной архитектуры платформы, поэтапного внедрения и поддержки регулятора [6]. Данные меры формируют обязательный минимум для преодоления потенциальных угроз, так как без них влияние технологических барьеров и дисбалансов ликвидности могло бы сделать внедрение цифрового рубля несостоятельным. Гибридная архитектура платформы цифрового рубля формирует условие для минимизации ключевых рисков, связанных с технологическими ограничениями и оттоком ликвидности. Поэтапное развёртывание платформы, предусмотренное Банком России, усиливает достаточность данного условия, так как позволяет тестировать функционал в контролируемых сегментах рынка, своевременно корректируя параметры системы и адаптируя её к динамике спроса.

3. Обеспечение уровня надежности платежной платформы Банка России. Уровень надежности новой платежной платформы Банка России должен быть не ниже, чем у существующих сегодня на территории страны платежных систем [3]. Очевидно, что это необходимо для сохранения доверия населения и бизнеса, которое выступает ключевым ресурсом стабильности финансовой системы. Для Банка России важно обеспечить преемственность цифрового рубля по отношению к существующим финансовым институтам.

4. Адаптация законодательства. Полноценное использование цифрового рубля потребует внесения изменений в бюджетное и налоговое законодательство, а также изменения режима работы Федерального казначейства РФ [8]. Цифровой рубль должен быть интегрирован не только в гражданский оборот, но и в публично-правовые отношения, что является необходимым условием для его признания как полноценного платежного инструмента. Без законодательной адаптации цифровой рубль не сможет функционировать в системе публичных финансов, что делает его внедрение невозможным, что формирует обязательный правовой базис, устраняющий юридические противоречия и обеспечивающий легитимность цифрового рубля. Так, например, Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 24.07.2023 N 340-ФЗ определяет основы правового регулирования и порядок использования цифрового рубля, а также устанавливает правила для перевода, хранения и использования цифровых рублей, в том числе на платформе цифрового рубля [1].

Вместе с тем, необходимые условия, обеспечивающие технико-правовую осуществимость проекта, должны быть дополнены достаточными условиями, формирующими среду для его устойчивой интеграции в экономическую практику. В этой связи целесообразно выделить следующие достаточные условия:

1. Сохранение доверия населения к банковской системе. Система частных банков в России в целом характеризуется достаточно высоким уровнем доверия со стороны населения, что может препятствовать масштабному оттоку депозитов [10]. Важным достаточным условием внедрения цифрового рубля является сохранение доверия населения к банковской системе. Можно сказать, что доверие выступает стабилизирующим фактором, позволяющим реализовать переход к цифровому рублю без радикальных изменений в структуре финансового сектора. Доверие формирует критический буфер, минимизирующий риски масштабного оттока депозитов в условиях появления цифрового рубля, который, теоретически, может восприниматься как альтернатива традиционным банковским счетам. Для успешной интеграции цифровой валюты необходимо, чтобы население продолжало рассматривать коммерческие банки как надежных посредников, обеспечивающих не только сохранность средств, но и дополнительные сервисы – кредитование, инвестиционные продукты, страховые механизмы. В данном контексте цифровой рубль должен позиционироваться не как конкурент частным банкам, а как дополнение к существующей экосистеме.

2. Повышение финансовой грамотности населения, которая улучшает качество и осознанность финансовых решений [9]. Внедрение цифрового рубля требует от граждан не только «цифровой» адаптации, но и понимания базовых принципов его функционирования, преимуществ и потенциальных рисков. Низкий уровень финансовой грамотности может спровоцировать формирование деструктивных «мифов», например, о «сгорании» цифровых рублей [2], что способно вызвать массовый отток средств в альтернативные активы. Кроме того, недостаточная осведомленность повышает уязвимость населения к мошенническим схемам, эксплуатирующим новизну инструмента. Для минимизации данных рисков необходима системная образовательная кампания, например, разъясняющая правовой статус цифрового рубля. Повышение финансовой грамотности не только ускорит адаптацию, но и усилит доверие к системе: понимание пользователями правил обращения с цифровым рублём снизит психологическое сопротивление нововведению, превратив его из «чёрного ящика» в контролируемый инструмент для повседневных финансовых операций.

Таким образом, внедрение цифрового рубля как инновационной формы национальной валюты представляет собой многоаспектный процесс, успех которого детерминируется выполнением комплекса необходимых и достаточных условий. К числу необходимых условий относятся институциональные, технологические и правовые преобразования. Во-первых, реализация регуляторной политики Банка России должна обеспечить синхронизацию цифровой формы национальной валюты с действующей монетарной системой, сохраняя контроль над денежной массой. Во-вторых, гибридная архитектура платформы цифрового рубля является важным условием. В-третьих, надежность платежной платформы Банка России выступает одним из ключевых элементов ввиду того, что различные уязвимости в системе могут привести к системным рискам. В-четвертых, модернизация нормативно-правовой базы должна быть направлена на устранение законодательных пробелов, возникающих в контексте интеграции цифрового рубля в финансовую экосистему. Достаточные условия фокусируются на социально-экономических факторах, обеспечивающих массовую адаптацию цифровой формы национальной валюты. Сохранение доверия населения к банковской системе выступает стабилизирующим элементом, предотвращающим дисбаланс ликвидности из-за потенциального перетока средств из традиционных депозитов в цифровые кошельки. Параллельное развитие финансовой грамотности населения выступает фактором формирования компетентного взаимодействия пользователей с цифровым рублём.

### Список использованных источников и литературы

1. Федеральный закон от 24.07.2023 N 340-ФЗ (ред. от 26.12.2024) "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // СПС КонсультантПлюс – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_452645/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_452645/). (Дата обращения: 24.05.2025).
2. Банк России прокомментировал «сгорание» цифровых рублей на счете [Электронный ресурс] // РБК. – URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/67b335409a794743baf42c6c>. (Дата обращения: 19.05.2025).
3. Василевская Л. Ю. Цифровой рубль: взгляд цивилиста на проблему //Lex russica. – 2023. – Т. 76. – №. 1 (194). – С. 9-19.
4. Голубев А. П. Монетарный суверенитет как залог устойчивого развития национальной экономики в условиях финансовой глобализации //Столыпинский вестник. – 2021. – Т. 3. – №. 1.
5. Грищенко В., Морозов А., Петренева Е., Синяков А. Что изменится для банков и их клиентов с введением цифрового рубля // Аналитическая записка, Банк России, 2021 – URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/118208/analytic\\_note\\_20210126\\_dip.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/118208/analytic_note_20210126_dip.pdf).
6. Концепция цифрового рубля // Банк России, 2021. – URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept\\_08042021.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept_08042021.pdf).
7. Почему ЦБ перенес внедрение цифрового рубля [Электронный ресурс] // РБК – URL: <https://www.rbc.ru/finances/27/02/2025/67c0700c9a7947b3d47734f5>. (Дата обращения: 19.05.2025).
8. Рождественская Т. Э., Гузнов А. Г. Правовое регулирование цифрового рубля //Актуальные проблемы российского права. – 2024. – Т. 19. – №. 1 (158). – С. 48-55.
9. Свиридов О.Ю., Христова С.М. Повышение финансовой грамотности населения как способ борьбы с миселлингом // Первый экономический журнал. – 2024. – № 10(352). – С. 55-59.
10. Синельникова-Мурылева Е. В. Цифровой рубль: риски и выгоды // Экономическое развитие России. – 2021. – Т. 28. – №. 5. – С. 36-39.
11. Хейнсворт Р. Переход от банковского сектора к банковской системе: условия достаточные и условия необходимые //Деньги и кредит. – 2003. – №. 6. – С. 19-24.
12. Цифровой рубль // Доклад для общественных консультаций, Банк России, 2020. – URL: [https://cbr.ru/StaticHtml/File/112957/Consultation\\_Paper\\_201013.pdf](https://cbr.ru/StaticHtml/File/112957/Consultation_Paper_201013.pdf).
13. Цифровой рубль [Электронный ресурс] // Банк России. – URL: <https://clck.ru/3MAAdjS>. (Дата обращения: 20.05.2025).

# **МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

УДК 658.71

## МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК В СИСТЕМЕ МЕР ГОСУДАРСТВЕННОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В СУДОСТРОЕНИИ

---

**Фролова Вероника Александровна**

*К.э.н., доцент кафедры экономики судостроительной промышленности,  
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

**E-mail:** veronika\_f@list.ru

**Ковалева Любовь Сергеевна,**

**Сакута Анна Викторовна,**

*Студенты кафедры экономики судостроительной промышленности,  
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

Для Российской Федерации в условиях геополитической нестабильности и необходимости обеспечения технологической независимости вопросы импортозамещения в стратегически важных отраслях, в частности, в судостроении, приобретают первостепенное значение. Судостроительная отрасль, являясь ключевым элементом обеспечения обороноспособности и транспортной инфраструктуры страны, нуждается в активной государственной поддержке, направленной на стимулирование развития отечественных технологий и снижение зависимости от импортных комплектующих. В статье рассматривается механизм государственных закупок как инструмент стимулирования импортозамещения в судостроении. Анализируются финансовые и нефинансовые меры поддержки, такие как субсидии, льготный лизинг и типовые условия контрактов. Также обсуждаются требования к локализации продукции и взаимосвязь всех мер для получения государственной поддержки. Статья представляет интерес для представителей органов государственной власти, ответственных за формирование и реализацию политики в сфере импортозамещения, руководителей судостроительных предприятий, а также для научных работников и экспертов, занимающихся проблемами развития судостроительной отрасли.

**Ключевые слова:** импортозамещение, судостроение, судостроительная отрасль, государственные закупки, государственный заказ, финансовые меры поддержки, нефинансовые меры поддержки, субсидия, лизинг, типовые условия контракта.

## THE MECHANISM OF PUBLIC PROCUREMENT IN THE SYSTEM OF STATE INCENTIVES FOR IMPORT SUBSTITUTION PROCESSES IN SHIPBUILDING

---

**Frolova Veronika Alexandrovna**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Economics of the Shipbuilding Industry, St. Petersburg State Maritime Technical University,  
St. Petersburg, Russia*

**E-mail:** veronika\_f@list.ru

**Kovaleva Lyubov Sergeevna,**

**Sakuta Anna Viktorovna,**

*Students of the Department of Economics of the Shipbuilding Industry,  
St. Petersburg State Maritime Technical University,  
St. Petersburg, Russia*

*In the context of geopolitical instability and the need to ensure technological independence, import substitution issues in strategically important industries, particularly shipbuilding, are of paramount importance for the Russian Federation. The shipbuilding industry, being a key element of ensuring the country's defense capability and transport infrastructure, needs active government*

*support aimed at stimulating the development of domestic technologies and reducing dependence on imported components. The article considers the mechanism of public procurement as a tool to stimulate import substitution in shipbuilding. Financial and non-financial support measures such as subsidies, preferential leasing, and standard contract terms are analyzed. Product localization requirements and the interrelationship of all measures to receive government support are also discussed. The article is of interest to representatives of government authorities responsible for the formation and implementation of import substitution policy, heads of shipbuilding enterprises, as well as to researchers and experts involved in the development of the shipbuilding industry.*

**Keywords:** *import substitution, shipbuilding, shipbuilding industry, public procurement, government order, financial support measures, non-financial support measures, subsidy, leasing, standard contract terms.*

Судостроение, являясь стратегически важной отраслью промышленности, играет ключевую роль в обеспечении национальной безопасности, развитии транспортной инфраструктуры и освоении Арктики. Для России в условиях современных геополитических вызовов и санкционного давления вопросы импортозамещения в судостроении приобретают первостепенное значение для обеспечения технологической независимости и конкурентоспособности отечественного флота. Государственная поддержка процессов импортозамещения в судостроительной отрасли является необходимым условием для ее устойчивого развития и снижения зависимости от импортных комплектующих, технологий и оборудования.

Одним из основных инструментов государственной поддержки и стимулирования импортозамещения в судостроении выступает система государственных закупок и, в частности, государственный заказ. Грамотно выстроенный механизм государственных закупок способен не только обеспечить потребности государства в судах и морской технике, но и стимулировать инновационное развитие отечественных предприятий, создавать новые рабочие места и способствовать развитию смежных отраслей промышленности. Для этого необходимо эффективное сочетание финансовых (субсидии, лизинг, льготное кредитование) и нефинансовых (упрощение процедур, преференции российским производителям, типовые условия контракта) мер поддержки, направленных на повышение привлекательности участия российских предприятий в государственных закупках и стимулирование производства конкурентоспособной продукции.

Тем не менее существующие механизмы государственных закупок в судостроении не всегда в полной мере отвечают задачам импортозамещения. Наблюдаются проблемы, связанные с недостаточной прозрачностью процедур, сложными административными барьерами, высокими требованиями к обеспечению исполнения контрактов и отсутствием достаточных стимулов для внедрения инновационных технологий. Недостаточно исследованы вопросы оптимизации типовых условий контракта в сфере государственных закупок, направленных на стимулирование российских производителей и снижение рисков, связанных с выполнением государственного заказа в судостроении.

Следует отметить, что интерес научного сообщества в России к различным аспектам политики импортозамещения не ослабевает уже достаточно длительное время. Так, К. А. Антошина, Н. В. Кириллова выделяют концептуальные особенности маркетинговой деятельности на продовольственном рынке в условиях импортозамещения [1]. С. З. Бекирова пишет о развитии импортозамещения как драйвере модернизации промышленности России [2]. Оценка реализации политики импортозамещения промышленности и регулирования рынков представлена в статье О. В. Журавлевой, С. А. Варвус, А. П. Бувеч и др. [3]. С. В. Ильина оценивает роль и перспективы производства компонентов в российском машиностроении на пути к импортозамещению [4]. Эти и многие другие ученые пишут о проблемах импортозамещения в России в контексте повышения конкурентоспособности российских предприятий [5–13].

Что касается исследований проблематики импортозамещения в судостроении, то таких исследований несколько меньше. Среди интересных публикаций можно отметить работы таких авторов, как А. А. Буянова [14], С. В. Давыдова, Т. А. Михеева [15], Б. А. Кабаков [16], Н. В. Коваленко, М. М. Мархайчук, А. С. Чекунов [17], А. А. Косова [18], И. П. Красовская, Н. Б. Умнова [19], А. А. Рябкова, В. Аширов, А. Ш. Субхонбердиев [20], А. С. Соловьев [21], которые рассматривают проблемы импортозамещения в судостроении, пишут о необходимости государственной поддержки конкурентоспособности отечественного судостроения, а также рассматривают импортозамещение как один из инструментов стратегирования судостроения в условиях секвестирования бюджета и путь к экономической и политической безопасности в условиях локализация производства судового оборудования.

Целью данного исследования является разработка научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию механизма государственных закупок в системе мер государственного стимулирования процессов импортозамещения в судостроении.

В эпоху зарождения российского судостроения уже имели место элементы политики импортозамещения. Одним из ярких примеров является деятельность Петра I, понимавшего стратегическое значение сильного военно-морского флота для защиты морских границ и расширения торговых возможностей России.

В 1704 году в Санкт-Петербурге было основано Адмиралтейство. Петр I активно привлекал иностранных специалистов для передачи знаний и технологий, однако параллельно поощрял обучение русских мастеров судостроению. Постепенно российские кораблестроители начали самостоятельно проектировать и строить суда. Для обеспечения строительства флота создавалась необходимая инфраструктура, включая верфи, доки и арсеналы. Важнейшими центрами судостроения стали Санкт-Петербург, Архангельск и Кронштадт.

Кораблестроительная программа времен Петра I и последующих лет может рассматриваться как пример импортозамещения. Часть кораблей Россия закупала за границей, например, в Англии, Франции и Голландии, большинство из них строилось на отечественных верфях в соответствии с европейскими стандартами. Названия классов кораблей, таких как фрегаты, корветы, шлюпы, шнявы, бриги и другие, имеют иностранное происхождение.

На Черном море даже легкие посыльные суда типа «кирлангич» строились по турецким образцам. Единственными чисто русскими кораблями были плоскодонные струги, которые использовались в военно-морском флоте России непродолжительное время вплоть до начала XVIII века.

Программа строительства дизельных подводных лодок типа «С» («средняя») также была импортозамещающей. Прототипом лодок данного типа была подводная лодка, разработанная немецкой компанией Deschimag. Технический проект был приобретен СССР в начале 1930-х годов, и на первых трех из 14 субмарин этого типа, построенных до войны, были установлены оригинальные немецкие механизмы и дизели. Однако Германия задержала поставку для третьей лодки, поэтому пришлось искать альтернативные решения. На лодках типа «С» следующей серии использовалось исключительно отечественное оборудование, включая новые дизели, разработанные специально для этих лодок Коломенским заводом. В результате получились не менее качественные лодки, чем у немцев, и они стали лучшими в советском флоте во время Второй мировой войны.

Крейсер Балтийского флота «Киров», известный благодаря участию в Великой Отечественной войне, был первым кораблем своего класса советской постройки. Однако он был создан по теоретическим чертежам итальянского крейсера «Эудженио ди Савойя» итальянской компании Ansaldo, и энергетическая установка была предоставлена итальянцами. Последующие пять советских крейсеров этого типа (проекты 26 и 26-бис) строились в период с 1935 по 1944 год уже в рамках импортозамещения, используя только отечественные материалы и узлы.

С середины 2000-х годов Россия активизировала политику импортозамещения: были приняты различные программы поддержки отечественного производства в ключевых отраслях, таких как сельское хозяйство, фармацевтика, IT-технологии и оборонная промышленность [22].

В судостроении политика импортозамещения занимала и занимает важное место. Это связано с изменением политики стран – флагманов судостроения, санкционным давлением, необходимостью развития отечественной промышленности и укреплением технологического суверенитета, что указано в стратегии национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента РФ от 02.07.2021 № 400. Политика импортозамещения в судостроении направлена на модернизацию существующего оборудования, диверсификацию продукции военного назначения в гражданский сегмент, разработку новых технологий и локализацию производства иностранных предприятий на территории РФ [23].

Для поддержки отрасли были реализованы такие меры, как субсидирование процентных ставок по кредитам, «утилизационный грант» и программа лизинга морских и речных гражданских судов.

Политика импортозамещения является инструментом государственного регулирования, который используется для защиты внутреннего рынка и стимулирования национального производства.

Существует множество подходов к определению понятия «импортозамещение», и они в различных аспектах общественной жизни. Импортозамещение – это многогранная концепция, которая рассматривается с разных точек зрения экономистами, политиками и социологами.

Стародубцева Е. Б. считает, что импортозамещение это «экономически объективный процесс увеличения производства, потребления и экспорта национальных товаров при снижении доли импорта благодаря росту конкурентоспособности отечественных товаров» [24].

Лозовский Л. Ш. дает следующую трактовку понятия «импортозамещение»: «Политика, обоснованная наукой по оптимизации доли импорта посредством стимулирования национальных производителей и снижения импорта с помощью протекционистским инструментом» [25].

По мнению, Воробьевой И. В., Лукичевой Т. А., Пецольдт К., импортозамещение – это «экономическая политика государства, направленная на удовлетворение потребностей его субъектов путем замены на внутреннем рынке импортных товаров (т. е. продукции, производимой вне государственных границ) на выпускаемую в данной стране продукцию» [26].

Волкодавова Е. В. пишет об импортозамещении как о «системе мер, обеспечивающих достижение намеченных предприятием целей по объемам и структуре импортозамещения для повышения эффективности его деятельности» [27].

По мнению В. В. Зарянкина, импортозамещение – это «государственная политика, направленная на рационализацию и оптимизацию импорта за счет стимулирования отечественного производства аналогичных товаров и косвенного регулирования импорта протекционистскими мерами» [28].

А. П. Терехов полагает, что термин «импортозамещение» связан с производством «продукции отечественными товаропроизводителями, потребительские свойства которой приближены к импортным товарам, но которая временно не может вытеснить их на рынке в силу своего отставания по ряду показателей конкурентоспособности» [29].

Таким образом, несмотря на различные подходы к определению, все авторы сходятся в понимании импортозамещения как важного инструмента экономической политики государства, направленного на укрепление национальной экономики и снижение зависимости от импортных товаров (табл. 1).

Таблица 1

**Анализ подходов к определению «импортозамещение»**

Е. Стародубцева	Б. Лозовский	Ш. Волкодавова	Е. В. Зарянкин	А. П. Терехов
Импортозамещение направлено на замещение импортных товаров отечественными аналогами				
как процесс	как политика	как система мер	как политика	как конкретный результат
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Является целенаправленной государственной политикой;</li> <li>- направлено на поддержку местных производителей;</li> <li>- стремится к снижению зависимости от импорта;</li> <li>- предполагает создание конкурентоспособной отечественной продукции</li> </ul>				
В целом, импортозамещение можно определить как комплексную государственную политику, направленную на развитие национального производства и снижение импортозависимости путем создания конкурентоспособных отечественных товаров и применения протекционистских мер защиты внутреннего рынка				

Источник: составлено авторами по данным [24–30]

Если классифицировать подходы к определению понятия «импортозамещение» через призму области знаний и сферы деятельности, можно выделить экономический, политический, социальный и технологические подходы (табл. 2).

Таблица 2

**Классификация подходов к понятию «импортозамещение»**

Подход	Характеристика
Экономический подход	Защита внутреннего рынка. Стратегическое развитие отраслей и приоритетных секторов с целью создания самодостаточной промышленности, способной удовлетворить внутренние потребности. Создание рабочих мест
Политический подход	Геополитическая независимость и национальная безопасность. Протекционизм. Патриотизм
Социальный подход	Поддержка малого и среднего бизнеса. Улучшение качества жизни
Технологический подход	Инновационное развитие. Передача знаний

Источник: [30]

В настоящее время в связи с уходом иностранных компаний с российского рынка и закрытием доступа к мировому рынку судового комплектующего оборудования, сырья, материалов, технологий для части отечественных предприятий власти стали актуализировать планы по импортозамещению, обсуждать различные меры поддержки для компаний, желающих занять освободившиеся ниши.

Цели импортозамещения в Российской Федерации закреплены в различных нормативно-правовых актах. Основные из них включают следующие документы:

Федеральный закон № 488-ФЗ от 31 декабря 2014 года «О промышленной политике в Российской Федерации». Этот закон устанавливает основы государственной политики в области промышленности, включая меры поддержки отечественных производителей и стимулирование замещения импорта [31].

Государственная программа Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» направлена на объединение усилий государства в сфере развития промышленного потенциала и создание системных долгосрочных стимулов для повышения конкурентоспособности российских промышленных компаний на внутреннем и мировом рынках. В рамках этой программы реализуются мероприятия, направленные на поддержку отечественных производителей и снижение зависимости от иностранных технологий, и оборудования [32].

Указ Президента РФ от 30 марта 2022 года № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации». Документ отражает меры по импортозамещению в IT-сфере, а также все актуальные ограничения в этой сфере, связанные с иностранным программным обеспечением.

Эти нормативные акты формируют правовую основу для реализации политики импортозамещения.

Судостроение является одной из ключевых отраслей промышленности России, имеющей стратегическое значение для национальной безопасности и экономического развития страны. В условиях современных геополитических вызовов вопросы импортозамещения в судостроительной отрасли приобретают особую актуальность. Политика импортозамещения находится в стадии активного развития, но сталкивается с серьезными вызовами. В отрасли работает более 600 предприятий (180 верфей, 310 производителей комплектующих, 90 проектных организаций). По состоянию на 2021 год доля иностранных комплектующих составляла 40–85% для гражданской продукции и 50–60% для военного кораблестроения [33]. Однако в 2024 году статс-секретарь – заместитель министра промышленности и торговли РФ на церемонии поднятия военно-морского флага России на дизель-электрической подлодке проекта 677 «Кронштадт» В. Л. Евтухов заявил, что никакие санкции не могут повлиять на строительство и сдачу кораблей. В своем выступлении он подчеркнул, что импортозамещение при строительстве кораблей для ВМФ достигло 100% [34].

Как отмечают эксперты, к основным проблемам импортозамещения в судостроительной отрасли можно отнести:

Низкое качество отечественных комплектующих.

Высокая стоимость российской продукции.

Отсутствие экологичности производства.

Недостаток производства прогрессивных образцов оборудования.

Зависимость от импортных проектов в гражданском судостроении [33, 35].

Импортозамещение в судостроении направлено на повышение спроса на российскую продукцию и поддержку отечественных производителей, на повышение уровня национальной безопасности.

В судостроительной отрасли наблюдаются обнадеживающие изменения. Так, в 2024 году отечественные производители начали выпуск альтернативных комплектующих, в частности, в Нижегородской области освоено изготовление валопровода с малолумным гребным винтом. Активно формируется национальная база поставщиков компонентов. Предприятия отрасли стремятся выйти на новые международные рынки и укрепить свои позиции в глобальной конкуренции. Важно отметить, что полный отказ от импортных комплектующих может привести к снижению качества продукции или увеличению ее стоимости, что сделает ее неконкурентоспособной. Поэтому необходим взвешенный подход к реализации программы импортозамещения с учетом всех возможных последствий.

Государственные закупки выступают одним из ключевых инструментов поддержки отечественных производителей и стимулирования процессов замещения импортных комплектующих и оборудования.

Механизм государственных закупок в контексте импортозамещения регулируется следующими основными документами:

Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Постановление Правительства РФ № 696 «Об установлении запрета на допуск промышленных товаров, происходящих из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Постановление Правительства РФ № 719 «О подтверждении производства промышленной продукции на территории Российской Федерации» [36].

Стратегия развития судостроительной промышленности на 2015–2030 годы.

Механизм государственных закупок является эффективным инструментом стимулирования процессов импортозамещения в судостроении. Его успешная реализация требует комплексного подхода, включающего нормативно-правовое регулирование, поддержку отечественных производителей и жесткий контроль выполнения условий контрактов. Дальнейшее совершенствование данного механизма должно быть направлено на повышение эффективности взаимодействия между заказчиками и производителями, а также на стимулирование инновационных решений в области импортозамещения.

Государственные закупки – это процесс закупки товаров, работ и услуг государственными органами, местными властями и другими учреждениями, финансируемыми из государственного бюджета. Это процесс планирования, отбора поставщиков и исполнения контрактов для реализации функций органов власти. Государственные закупки охватывают полный цикл: от выявления потребности до аудита исполнения [37].

Целью государственных закупок является рациональное использование бюджетных средств и обеспечение государственных нужд на основе конкуренции между поставщиками.

Эффективность закупок определяется их целесообразностью – каждый факт расходования бюджетных денежных средств должен быть экономически обоснован и направлен на достижение максимальной общественной пользы. При этом подотчетность всех сторон, включая заказчиков и исполнителей, обеспечивает соблюдение нормативных требований, а также высокие стандарты качества работ и услуг.

Реализация осуществляется через четко структурированные механизмы. На этапе планирования формируется перечень необходимых закупок с учетом бюджетных ограничений и стратегических приоритетов государства. Далее следует публикация информации о тендерах на официальных площадках, что позволяет привлечь широкий круг потенциальных поставщиков.

На стадии оценки заявок анализируются предложения участников по заранее утвержденным критериям, что исключает субъективность в принятии решений. После выбора победителя заключается государственный контракт, фиксирующий взаимные обязательства сторон. Завершающим этапом становится мониторинг исполнения договора, включающий контроль сроков, объемов работ и соответствия результатов заявленным требованиям.

Совокупность этих мер формирует систему, которая не только оптимизирует расходование бюджетных средств, но и способствует повышению качества государственных услуг. Прозрачные и конкурентные процедуры закупок становятся инструментом устойчивого развития, укрепляя экономическую стабильность и доверие общества к власти.

Государственные закупки играют значительную роль в реализации политики импортозамещения, оказывая влияние на развитие отечественного производства через следующие инструменты:

- тендеры с требованием локализации;
- предпочтение для российских товаров;
- система закупок для малых и средних предприятий;
- госзаказы на инновационную продукцию;
- долгосрочные контракты с отечественными производителями;
- финансовая поддержка и субсидии.

Государственные закупки в судостроении можно классифицировать по цели: гражданское и военное судостроение, при этом государственный оборонный заказ регламентируется отдельными нормативными документами.

Для обеспечения экономически эффективного использования бюджетных средств в процессе государственных закупок потенциальные исполнители (поставщики) конкурируют между собой по признаку снижения цены относительно начальной (максимальной) цены, установленной заказчиком. Такой подход позволяет минимизировать затраты государства, сохраняя при этом высокие стандарты качества и соблюдение сроков выполнения работ. Конкуренция между участниками закупок стимулирует оптимизацию затрат и внедрение инновационных решений, что способствует развитию отрасли в целом.

При определении начальной максимальной цены контракта (НМЦК) учитывается:

- цена единицы продукции;
- срок исполнения контракта;
- количество, поставляемых судов;
- место поставки судна;
- технические, производственные и экономические нормы и нормативы, а также отраслевые особенности производства [38].

Определение начальной максимальной цены контракта при закупках в судостроении осуществляется посредством метода сопоставимых рыночных цен (анализа рынка) или затратным методом. Для анализа рынка предусмотрен ряд особенностей, связанных с предметом закупки (критерии идентичности и однородности, коэффициенты, индексы и (или) поправки для пересчета цен и другие). Затратный метод урегулирован подробно с учетом предмета закупки (установлен перечень учитываемых затрат, их состав и порядок определения, а также иные положения) [39].

Метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка) заключается в установлении НМЦК на основании информации о рыночных ценах идентичных судов или при их отсутствии однородных судов.

Суда сопоставляют по количественным основным характеристикам, при условии, что они различаются не более чем на 30%. Для расчетов с помощью этого метода используется общедоступная информация о рыночных ценах строительства, также информация о цене, полученная не менее чем от трех потенциальных исполнителей. При этом учитываются следующие количественные параметры:

Водоизмещение судна в тоннах.

Длина судна по ватерлинии.

Ширина судна по мидельшпангоуту.

Высота от киля до верхней палубы.

Мощность главного двигателя.

Класс судна по правилам РМРС или других классификационных обществ.

Год постройки и степень модернизации.

Тип корпуса и материал изготовления.

Назначение судна (грузовое, пассажирское, специальное).

Дополнительно анализируются:

Техническое оснащение судна.

Уровень автоматизации процессов.

Экологические характеристики.

Условия эксплуатации.

Региональные особенности рынка.

На основе собранных данных проводится сравнительный анализ, который позволяет:

Определить обоснованную рыночную стоимость.

Выявить ценовые аномалии.

Оценить конкурентоспособность судна.

Принять решение о целесообразности сделки.

При расхождении данных более чем на 30% рекомендуется:

Провести дополнительный сбор информации

Привлечь независимых экспертов

Рассмотреть возможность корректировки исходных данных

Использовать альтернативные методы оценки

Ценообразование методом сопоставимых рыночных цен включает следующие этапы:

1. Определение цен идентичных или однородных судов по отношению к предмету заказа. Учитываются суда того же номера проекта, построенные или строящиеся одним исполнителем.

2. Получение информации о рыночных ценах строительства.

3. Корректировка цен с учетом различий в характеристиках судов условий контрактов на строительство.

4. Согласование установленной цены с заказчиком.

Следовательно, метод сопоставимых рыночных цен является эффективным на рынках со сформированной конкурентной средой.

Процесс ценообразования для судостроения с помощью затратного метода включает следующие шаги:

1. Определение величины затрат. Они могут устанавливаться на основании:

- отчетных данных о затратах в ценах предыдущих лет;

- расчетным путем;

- затрат, включенных в цену на продукцию по ранее заключенному контракту;

– затрат в отношении продукции, имеющей сравнимые с рассматриваемой продукцией функциональное назначение и потребительские свойства [38].

2. Определение прибыли. Прибыль рассчитывается в целом на судно в процентах от себестоимости его строительства. При отсутствии информации об обычной прибыли для сферы судостроения прибыль устанавливается заказчиком на уровне 10% от себестоимости.

3. Составление калькуляции. Цена единицы продукции при применении затратного метода формируется по статьям калькуляции. За калькуляционную единицу принимается одно судно.

Закон, регулирующий механизм государственных закупок, представляет собой документ, изменяющийся вместе с изменениями в среде хозяйствования. В 2025 году произошли значительные изменения в регулировании закупочных процессов. В первую очередь, внедрена система преференций для товаров российского происхождения, которые включены в специализированный реестр. Ужесточены требования к документальному подтверждению страны происхождения товаров, что включает расширенный перечень сертификатов соответствия и технической документации.

Также произошла ревизия методов расчета начальной цены контракта: внедрены инфляционные коэффициенты для корректировки цен в условиях санкционных рисков; расширено применение затратного метода для проектов с высокой степенью локализации, включая учет расходов на НИОКР и технологическую адаптацию.

В рамках процедурных модификаций введены механизмы отклонения заявок, предлагающих иностранные товары, если существует хотя бы одно предложение отечественного аналога, соответствующего техническим требованиям. При этом «менее локализованные» российские товары приравниваются к иностранным при наличии более конкурентоспособных отечественных альтернатив. Также установлен запрет на замену российских товаров на импортные в ходе реализации контракта, независимо от изначальных условий закупки.

Структурные изменения в системе преференций включают упразднение обязательной минимальной доли закупок отечественной продукции. Вместо этого введена универсальная отчетность по объемам закупок российских товаров, охватывающая все виды процедур. Установлено единое 15%-ное ценовое преимущество для российских товаров во всех конкурентных закупках, включая электронные аукционы и процедуры у единственного поставщика. При расчете рейтинга заявок цена отечественной продукции искусственно снижается, что повышает ее конкурентоспособность.

В административных и технических требованиях предусмотрено обязательное указание характеристик российских аналогов в технических заданиях и внедрение электронного документооборота для закупок у единственного поставщика, за исключением отдельных категорий, таких как спецзаказы силовых структур.

Прогнозируемые последствия этих изменений включают как риски, так и преимущества. С одной стороны, ожидается рост административной нагрузки на заказчиков из-за расширения требований к верификации происхождения товаров и потенциальное увеличение стоимости контрактов вследствие снижения конкуренции. С другой стороны, реформы могут стимулировать развитие высокотехнологичных отраслей через гарантированный госзаказ и снизить зависимость от внешних санкций в критических секторах экономики.

Реформирование закупочного законодательства направлено на системную поддержку отечественных производителей через сочетание ограничительных мер и стимулов. Ключевым вызовом остается баланс между защитой внутреннего рынка и сохранением конкурентоспособности ценовых предложений.

Создан ряд специальных инструментов государственной поддержки судостроения с помощью государственных закупок:

1. Благодаря субсидиям и льготам происходит компенсация части затрат на кредиты для судостроительных компаний (например, программы Минпромторга России).

2. Реализуются специальные программы в России. Например, действует Госпрограмма развития судостроения до 2035 года, предусматривающая инвестиции в модернизацию верфей и создание новых типов судов.

3. Усиление протекционизма в закупках. Происходит ограничение доступа иностранных компаний к госзаказам. Например, в РФ по закону № 44-ФЗ приоритет отдается отечественным производителям, если их предложение соответствует требованиям.

Новации в законодательстве о государственных и муниципальных закупках оказывают существенное влияние на процессы импортозамещения с точки зрения всех рассмотренных нами подходов к его интерпретации (экономический, политический, технологический, социальный). Механизм государственных закупок способен стать действенным инструментом стимулирования процессов импортозамещения в судостроительной отрасли, способствуя развитию отечественного производства и повышению технологической независимости отрасли.

## Список использованных источников и литературы

1. Антошина, К. А. концептуальные особенности маркетинговой деятельности на продовольственном рынке в условиях импортозамещения / К. А. Антошина, Н. В. Кириллова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 9(351). – С. 12-21. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_9\_12. – EDN HYYLUB.
2. Бекирова, С. З. Развитие импортозамещения как драйвер модернизации промышленности России / С. З. Бекирова // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации : сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 19–20 декабря 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 60-63. – EDN BTJCHE.
3. Журавлева, О. В. Оценка реализации политики импортозамещения промышленности и регулирования рынков / О. В. Журавлева, С. А. Варвус, А. П. Бувеч [и др.] // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2024. – № 1. – С. 74-81. – EDN XBEMVP.
4. Ильина, С. В. Роль и перспективы производства компонентов в российском машиностроении на пути к импортозамещению. На примере производства гидравлики / С. В. Ильина // Первый экономический журнал. – 2024. – № 12(354). – С. 33-40. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_12\_33. – EDN OUFHNP.
5. Макаров И. Н. Трансформация институциональных основ и механизмов экономической политики как фактор импортозамещения в России в условиях санкционного давления и внешнеэкономических угроз / И. Н. Макаров [и др.] // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 651-670. – DOI 10.18334/eo.12.4.116909. – EDN ZBIJNR.
6. Макарычева, И. В. Проблемы импортозамещения в России / И. В. Макарычева // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 389-406. – DOI 10.18334/eo.12.3.114889. – EDN STYGQW.
7. Маркова, Л. А. Механизм повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях импортозамещения / Л. А. Маркова, И. А. Гунина. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 82 с. – ISBN 978-5-00261-115-7. – EDN GSRVZL.
8. Мингазов, М. В. Особенности процессов импортозамещения в российской экономике в условиях ухудшения мировой хозяйственной конъюнктуры / М. В. Мингазов // Экономические отношения. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 1459-1468. – DOI 10.18334/eo.10.4.111183. – EDN RVSJDL.
9. Оруч, Т. А. Механизм управления интенсификацией импортозамещения в промышленности на основе технологических инноваций / Т. А. Оруч // Первый экономический журнал. – 2023. – № 8(338). – С. 97-103. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_8\_97. – EDN WZCBON.
10. Содномова, С. К. Анализ реализации программы импортозамещения в Российской Федерации / С. К. Содномова, Н. В. Рубцова // Экономические отношения. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 187-200. – DOI 10.18334/eo.10.1.100700. – EDN QUUIXU.
11. Соснило, А. И. Оценка объема импортозамещения и параллельного импорта в РФ / А. И. Соснило, М. С. Яркина // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2024. – № 2. – С. 13-23. – DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-2-13-23. – EDN OAOXKV.
12. Субботин, П. В. Анализ регламентов сертификации для формирования выборки продукции, не пригодной для импортозамещения / П. В. Субботин, А. Ю. Клоницкая // Первый экономический журнал. – 2023. – № 2(332). – С. 32-40. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_2\_32. – EDN RWTAIS.
13. Широкова, О. В. Государственная политика импортозамещения: предварительные итоги и тенденции / О. В. Широкова, В. С. Назаренко // Экономические отношения. – 2017. – Т. 7, № 4. – С. 343-356. – DOI 10.18334/eo.7.4.38431. – EDN TBJESS.
14. Буянова, А. А. Взаимодействие государства и бизнеса по активизации процесса импортозамещения в судостроении / А. А. Буянова // Актуальные вопросы проектирования и эксплуатации морского флота: молодежный взгляд : Сборник статей научно-практической конференции молодых специалистов, организованной в рамках XI Международной конференции и приуроченной к 95-летию АО «ЦНИИМФ», Санкт-Петербург, 05 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: АО «ЦНИИМФ», 2024. – С. 65-73. – EDN YCKGZG.
15. Давыдова, С. В. Исследование возможностей импортозамещения программного обеспечения для подготовки производства на отечественных предприятиях судостроения / С. В. Давыдова, Т. А. Михеева // Транспорт. Горизонты развития : Труды 4-го Международного научно-промышленного форума, Нижний Новгород-Новосибирск-Владивосток-Самара, 23–26

- апреля 2024 года. – Нижний Новгород: Волжский государственный университет водного транспорта, 2024. – С. 82. – EDN JAKDBT.
16. Кабаков, Б. А. Проблемы импортозамещения в судостроении и морской приборной технике / Б. А. Кабаков // Морское оборудование и технологии. – 2023. – № 4(37). – С. 4-13. – EDN KQJGER.
17. Коваленко, Н. В. Государственная поддержка конкурентоспособности отечественного судостроения / Н. В. Коваленко, М. М. Мархайчук, А. С. Чекунов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 8, № 2. – С. 4-11. – EDN XYOSTH.
18. Косова, А. А. Импортозамещение как один из инструментов стратегирования судостроения в условиях секвестирования бюджета / А. А. Косова // Инженерные кадры – будущее инновационной экономики России. – 2022. – № 1. – С. 1041-1044. – EDN LTGHDK.
19. Красовская, И. П. Основные направления реализации концепции импортозамещения в отраслях российского судостроения / И. П. Красовская, Н. Б. Умнова // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2023. – № 1(12). – С. 207-212. – DOI 10.52899/978-5-88303-660-5\_207. – EDN MSWWBM.
20. Рябкова, А. А. Импортозамещение в судостроении: путь к экономической и политической безопасности / А. А. Рябкова, В. Аширов, А. Ш. Субхонбердиев // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2017. – Т. 5, № 3(29). – С. 247-250. – EDN WYCIQQ.
21. Соловьев, А. С. Импортозамещение и локализация производства судового оборудования в гражданском судостроении / А. С. Соловьев // Морской вестник. – 2017. – № 2(62). – С. 26-29. – EDN TSDGTR.
22. Государственная политика импортозамещения в РФ. URL: <https://skysmart.ru/articles/obshchestvoznanie/gosudarstvennaya-politika-importozameshcheniya-v-rf> (дата обращения: 24.02.2025).
23. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/) (дата обращения: 08.03.2025).
24. Стародубцева, Е. Б. Импортозамещение как экономического процесс: учебник / Е. Б. Стародубцева. – М.: Инфра-М, 2016. – С.15.
25. Лозовский, Л. Ш. Импортозамещающий и экспортоориентированный экономический рост: учебник / Л. Ш. Лозовский. – М.: Инфра-М, 2014. – С.122.
26. Воробьева, И. В. Возможности и риски импортозамещения для внешней и внутренней торговли продовольственными товарами / И. В. Воробьева, Т. А. Лукичёва, К. Пецольдт //Тенденции развития мировой торговли в XXI веке: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, посвященной 55-летию учебного заведения (Пермь, октябрь 2019 г.) / Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова». – РЭУ им. ГВ Плеханова, 2019. – С. 11-16.
27. Волкодавова, Е. В. Реализация стратегии импортозамещения продукции на российских промышленных предприятиях / Е. В. Волкодавова // Экономические науки. – 2009. – № 61. – С. 281-286. – EDN MVFJDJ.
28. Зарянкин, В. В. Роль импортозамещения в системе международных торговых отношений / В. В. Зарянкин // Беларусь и мировые экономические процессы: сб. науч. ст. – Вып. 7. – Минск: БГУ, 2010. – С. 44-50.
29. Терехов, А. П. Повышение конкурентоспособности импортозамещающей продукции промышленных предприятий : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Терехов Алексей Павлович. – Казань, 2000. – 224 с. – EDN NLSREV.
30. Титова, О. В. Импортозамещение: понятие, сущность, особенности / О. В. Титова, Н. А. Восканян // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 7(57). – С. 105-110. – DOI 10.47581/2021/PS-3/IE.7.57.18. – EDN WFKKBE.
31. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 № 488-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/) (дата обращения: 08.03.2025).
32. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие промышленности и повышение ее

конкурентоспособности»». URL: <https://base.garant.ru/70643464/> (дата обращения: 08.03.2025).

33. Савченко, О. В. Современное состояние, проблемы и перспективы развития отечественного гражданского судостроения / О. В. Савченко, В. Н. Половинкин // Судостроение. – 2022. – № 3(862). – С. 3-10. – EDN OWXJLN.

34. Савченков, К. А. Обзор влияния зарубежных санкций на российское судостроение / К. А. Савченков, С. В. Вербицкий, А. В. Лобанов // Труды Крыловского государственного научного центра. – 2024. – № 3(409). – С. 145-160. – EDN JYGJWL.

35. Ковалева, И. П. Актуальные аспекты импортозамещения: российский и зарубежный опыт / И. П. Ковалева, А. И. Велижанина // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2(61). – С. 209-215. – EDN WHOLVZ.

36. Постановление Правительства РФ от 17.07.2015 № 719 (ред. от 26.02.2025) «О подтверждении производства российской промышленной продукции». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183175/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183175/) (дата обращения: 08.03.2025).

37. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения: 24.02.2025).

38. Приказ МинПромТорга от 28.02.2023 года № 639 «Об утверждении порядка цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), и начальной цены единицы товара, работы, услуги при осуществлении закупок продукции судостроительной промышленности». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_443904/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_443904/) (дата обращения: 08.03.2025).

39. Порядок определения НМЦК при осуществлении закупок продукции судостроительной промышленности по 44-ФЗ. URL: <https://gkgz.ru/utverzhdn-poryadok-opredeleniya-nmtsk-pri-osushhestvlenii-zakupok-produktsii-sudostroitelnoj-promyshlennosti-po-44-fz/> (дата обращения: 25.02.2025).

40. ЕИС в сфере закупок. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 25.02.2025).

41. Росстат. Статистика осуществления закупок. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12979> (дата обращения: 24.02.2025).

42. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/> <https://base.garant.ru/70643464/> (дата обращения: 08.03.2025).

# **МЕНЕДЖМЕНТ (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

УДК 334

## ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРІ РЕЛИГИОЗНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

---

**Иванов Алексей Вячеславович***Доцент, к.э.н.,**Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,**Владимир, Россия***E-mail:** iav@bk.ru**Копытин Владимир Сергеевич***Аспирант,**Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,**Владимир, Россия,**эконом Владимирской епархии Русской Православной Церкви (Московский Патриархат)*

В представленной статье исследуется проблема оценки эффективности деятельности религиозных некоммерческих организаций (РНКО) в современных социально-экономических условиях. Авторы акцентируют внимание на необходимости разработки специализированной системы критериев, учитывающих уникальные характеристики РНКО, включая их духовную миссию, экономическую устойчивость и потенциальное социальное влияние. Методологическая основа исследования включает комплексный анализ существующих подходов к оценке эффективности некоммерческого сектора с применением методов сравнительного анализа, классификации и систематизации. В работе выделяются три ключевых направления оценки эффективности РНКО. Особое внимание уделяется трудностям количественного измерения духовных результатов и необходимости адаптации традиционных показателей эффективности (КРІ) к специфике религиозных организаций. Авторы предлагают систему возможных критериев оценки, включая количественные показатели религиозной активности (богослужения, обряды, паломничества) и качественные параметры (влияние на нравственные ориентиры общества). Исследование подчеркивает важность разработки дифференцированных подходов к оценке эффективности РНКО с учетом их конфессиональной принадлежности и организационной структуры. Полученные результаты имеют практическую значимость для совершенствования системы управления религиозными организациями и могут быть использованы при разработке методик мониторинга их деятельности.

**Ключевые слова:** религиозные организации, НКО, менеджмент НКО, церковь, церковное управление, управление некоммерческими организациями, эффективность управления религиозными организациями, оценка эффективности управления НКО.

## POSSIBILITY OF APPLICATION OF PERFORMANCE CRITERIA BY RELIGIOUS ORGANISATIONS

---

**Ivanov Alexey Vyacheslavovich***Associate Professor, Candidate of Economics,**Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,**Vladimir, Russia***E-mail:** iav@bk.ru**Kopytin Vladimir Sergeevich***postgraduate student,**Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,**Vladimir, Russia,**the economist of the Vladimir Diocese of the Russian Orthodox Church*

(Moscow Patriarchate),

The presented article examines the problem of evaluating the effectiveness of religious non-profit organizations (RNCO) in modern socio-economic conditions. The authors emphasize the need to develop a specialized system of criteria that takes into account the unique characteristics of RNCs, including their spiritual mission, economic sustainability, and potential social impact. The methodological basis of the research includes a comprehensive analysis of existing approaches to assessing the effectiveness of the non-profit sector using methods of comparative analysis, classification and systematization. The paper identifies three key areas for evaluating the effectiveness of RNCO. Special attention is paid to the difficulties of quantifying spiritual results and the need to adapt traditional performance indicators (KPIs) to the specifics of religious organizations. The authors propose a system of possible evaluation criteria, including quantitative indicators of religious activity (worship services, rituals, pilgrimages) and qualitative parameters (influence on the moral guidelines of society).

The study highlights the importance of developing differentiated approaches to assessing the effectiveness of RNCs, taking into account their religious affiliation and organizational structure. The results obtained are of practical importance for improving the management system of religious organizations and can be used in the development of methods for monitoring their activities.

**Keywords:** religious organizations, NGOs, NGO management, church, church governance, management of non-profit organizations, management effectiveness of religious organizations, evaluation of NGO management effectiveness.

Повышение эффективности администрирования некоммерческих религиозных организаций (РНКО) приобрело значимую актуальность в связи с появлением многочисленных социальных альтернатив, конкурирующих с церковью за благотворительные ресурсы. Это особенно существенно во времена снижения активности жертвователей, как основного источника финансовых ресурсов РНКО. Современные подходы администрирования требуют выработки критериев оценки эффективности работы организации с целью определения целей и стратегии, мониторинга и анализа качества принимаемых решений, верификации достигнутых результатов и повышения эффективности распределяемых ресурсов. Сложная иерархическая структура подчиненности религиозных НКО традиционных конфессий ставит задачу формирования списка показателей эффективности, соответствующих критериям, которые учитывают как специфику деятельности этих организаций, так и влияние на каждую первичную ячейку на всей структуре церкви.

Методология проведенного авторами исследования базируется на комплексном подходе к эффективности религиозных некоммерческих организаций с использованием анализа, синтеза, сравнения, классификации и обобщения.

Рассматривая результативность религиозных организаций, принято выделять три направления оценки эффективности:

- выполнение миссии (реализация духовных задач),
- экономическая эффективность (отсутствие убыточности и отрицательных денежных потоков),
- возможный социальный эффект (влияние на нравственность, культуру и общественное развитие).

В отличие от основной массы некоммерческих организаций религиозные не ставят своей основной задачей достижение определенных социальных целей; получение социального результата является побочным продуктом исполнения миссии и выполнения вероучительных основ, свойственных конфессии.

Внедрение систем оценки, основанных на количественных показателях, подбор ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator, KPI) – значимая тенденция, распространяющаяся из коммерческого сектора на некоммерческий. Отечественные исследователи отмечают, что для разработки методики оценки подобных показателей необходим системный подход, предполагающий выделение задач, объектов и субъектов оценки, а также «специальной шкалы, позволяющей определить степень выполнения нормативного или планового индикатора» [1]. При этом специалисты отмечают также, что показатели эффективности деятельности организации «должны отражать не только иерархичный и функциональный подход, но и иметь связь между проектами и процессами» [2], что в отношении некоммерческого сектора может обозначать индивидуальное видение построения KPI для каждого конкретного случая.

Наибольшей трудностью в этом вопросе становится сложность измерения количества и качества оказываемых некоммерческими организациями услуг, зачастую неоплачиваемых напрямую, а также нередко распространяемых на неопределенный круг получателей. Ещё

большей трудностью представляется попытка распространения показателей эффективности на религиозные организации, где попытки формализации и структурирования деятельности наталкиваются не только на объективные факторы, сопутствующие данному виду деятельности, но и на сопротивление из внутренних устоев.

Выполнение миссии – самое трудное направление для оценки эффективности религиозной организации. Количественные и качественные оценки не могут быть применены к невещественной сфере духовного мира. Затруднительно измерить качество совершения богослужения и посчитать количество душ, получивших блага за пределами материального мира. Отечественными и зарубежными авторами для оценки эффективности достижения миссии религиозной организации выделяются сопутствующие цели организации, которые можно оценить количественно: совершение богослужений, распространение веры, религиозное воспитание и образование [3]. Часть критериев для оценки в этом разделе могут быть найдены социологическими методами, часть может определяться эмпирически и экспертным способом.

В научной литературе наиболее проработанным направлением оценки эффективности религиозных НКО является оценка финансовых показателей, причем в основном выбранные критерии и методы оценки эффективности относятся к первичным организациям и не затрагивают оценки верхних уровней иерархии. Так существенный труд в анализе критериев и методов оценки эффективности НКО и их применимости к религиозным организациям проделан А. В. Чепулянисом [4], а затем уточнен в работах А. В. Титовой [5]. Ими предлагается применение специфических финансовых показателей, отражающих достаточность средств для покрытия краткосрочных обязательств и способность самостоятельного финансирования уставной деятельности. Первичные данные, используемые для расчета предложенных показателей, требуют усиленного контроля со стороны организаций верхних уровней по отношению к исследуемым [6] т. к. значительные упрощения требований к финансовой и налоговой отчетности со стороны государства, предъявляемые к религиозным организациям, практически снимают контроль за качеством отчетности государственными структурами. Анализ финансовой эффективности РНКО сильно зависит от заинтересованности организации в эффективности управления финансовыми ресурсами и от степени затратности усилий для реализации мер качественного учета исследуемых показателей.

Несмотря на наличие ряда исследований и выработку нескольких подходов к оценке эффективности социально ориентированных некоммерческих организаций, универсальный метод не был найден в силу разности целей и неоднозначности понятия социальной полезности услуг [7]. Для оценки предлагается использовать социальный индекс Вайсброда, коэффициент социальной рентабельности и показатель чистой приведенной социальной стоимости. Следует заметить, что подгруппа религиозных организаций из общей массы некоммерческих организаций выделяется как раз неочевидным или прямо отсутствующим социальным эффектом. В таком случае имеющиеся подходы оценки эффективности НКО не могут быть адекватно применимы для религиозных организаций. Специфический религиозный характер НКО затрудняет оценку социального эффекта от деятельности организации т.к. многие методики будут давать одинаковые абсолютизированные показатели для существенно разных первичных религиозных организаций [6], а достигаемый социальный эффект является результатом деятельности всей иерархии религиозных организаций в пределах одного религиозного течения и трудно дифференцируем от социальных эффектов полученных другими религиозными течениями со схожими духовно-нравственными концепциями.

Специфика РНКО не является основанием для отказа от оценки эффективности организаций. Невнимание к показателям эффективности может привести к финансовой несостоятельности организации и к злоупотреблению распределением финансирования руководителем [8]. Религиозный характер организаций, их иерархическая сложность, отказ от коммерческой выгоды, отсутствие социальной нацеленности у большинства РНКО приводят к необходимости применения наряду с общепотребительными критериями экономической и социальной эффективности организации также и критериев оценки, являющихся специфическими как для религиозных организаций в целом, так и для конкретных конфессий в частности. Исследователи отмечают, что даже в коммерческом секторе, «как показывает опыт лидеров рынка, таких как ПАО «Газпром» и ПАО «Сбербанк», оптимальное соотношение финансовых и нефинансовых метрик составляет 40% и 60% соответственно» [9].

В силу того, что стейкхолдеры РНКО имеют разные оценки деятельности, подбор измеримых и максимально универсальных для различных видов религиозных организаций показателей достижения целей является сложной задачей. При этом исследователи отмечают, что именно направленность на ожидания заинтересованных лиц в настоящее время является базисом для формирования KPI [2].

Конфессиональная принадлежность и вид организации (приход, монастырь, учебное заведение, орган управления и т.д.) могут оказывать дополнительное специфическое влияние

на выбор показателей эффективности. Следует также учитывать взаимное влияние организаций и сложную иерархическую структуру из РНКО в пределах конфессии; кроме того, некоторые показатели будут иметь зависимость и от географической локализации. Следовательно, исследования формирования систем оценки эффективности деятельности религиозных организаций имеют междисциплинарный характер и выявляемые критерии могут заимствоваться не только в классическом менеджменте, но и у финансов, статистики, социологии, экономической географии и иных дисциплин.

Исследуя вопрос оценки эффективности РНКО, предлагается рассмотреть наиболее важные критерии КРІ, относящиеся к трем вышеназванным блокам. Важно учесть как те показатели, что предлагаются исследователями, так и те, что уже рассчитываются и измеряются религиозными организациями и (хотя и разрозненно) используются ими для анализа собственной эффективности. Анализ применимости предлагаемых критериев может помочь сформировать базис системы оценки эффективности религиозных организаций.

**Количество совершенных богослужений и обрядов** системно учитывается во всех традиционных конфессиях. Обычно ведутся журналы, в которых в том числе указываются и специфические для конфессий параметры (например, количество причастников), помогающие четче понять ценность проведенного обряда для участвовавших в нём. Большое количество проведенных специфических обрядов может свидетельствовать не только о реализации духовных целей, но и о профиле пожертвований (например, оценку количества приходов, имеющие высокую долю пожертвований от отпеваний или крещений). Количество совершенных богослужений, соотнесенное с штатной численностью духовенства, может дать данные как о степени нагрузки на священство, так и о достаточности его организационного состава. С некоторыми оговорками эти показатели можно сопоставить с объемами выпущенной продукции или оказанных услуг, а также с параметрами производительности труда в методиках оценки экономической и социальной эффективностей.

**Численность прихожан** также регулярно подсчитывается религиозными организациями. Социологические исследования выделяют в численности посетивших церкви три основных категории:

- костяк постоянно посещающих службы,
- тех, кто бывает в церкви по большим праздникам,
- разовых посетителей.

Данный критерий имеет зависимость от численности населения в зоне охвата, конкуренции с другими организациями и конфессиями и сезонности.

**Количество паломнических посещений** часто раскрывает духовную и историческую ценность объекта посещения. Может выражать как результативность достижения духовных целей организации, так и объяснять нетипично высокие показатели финансовой эффективности в сравнении с численностью прихожан. Критерий часто имеет сезонный характер.

**Количество выпускников или насельников, принявших сан/степень священства**, отражает потенциал организации готовить кадры для функционирования всей церкви. Выражает эффективность работы собственных образовательных учреждений и духовных центров. Собственные духовные учебные заведения, как правило, имеют низкую экономическую эффективность и оказывают незначительный по сравнению с другими организациями социальный вклад, однако иной системы подготовки персонала религиозные структуры не имеют и в отсутствие таковых были бы сильно ограничены в кадровых ресурсах. Некоторые узкоспециализированные духовные учреждения (скиты, закрытые монастыри) также бы могли иметь весьма низкую оценку своей экономической эффективности и социальной полезности в силу своей недоступности для субъектов внешней среды, но именно через них реализуется польза для всей системы РНКО в виде подготовки кадров и существенного продвижения в реализации миссии централизованной организации.

**Процент выбора профильных религиозных предметов в общеобразовательных учреждениях** выражает эффективность миссионерской работы как с подрастающим поколением, которое будет изучать предмет, так и со взрослой аудиторией, сделавшей за детей этот выбор. Исследователи не случайно отмечают, что происходящие в образовательной системе качественные изменения не должны «нарушать накопленных человечеством веками традиционных ценностей» [10], поддержание которых является одной из функций церкви.

**Количество первичных организаций в деноминации** отражает эффективность работы координационного центра деноминации. Значимым показателем становится вместе с оценкой экономической эффективности созданных первичных организаций. Показатель может быть существенно зашумлен «нулевыми» первичными РНКО.

Отдельно следует коснуться возможности использования критериев экономической эффективности для оценки некоммерческих организаций в религиозном секторе. Так, основные средства религиозных организаций традиционных конфессий в силу многовековой истории

церквей могут иметь значимую культурную и духовную ценность, которая слабо соотносится с их бухгалтерской оценкой. Эвальвация денежного выражения их стоимости может быть весьма условной, и никаким образом не согласовываться с нефинансовой значимостью объектов основных средств РНКО для верующих. В отличие от предметов искусства, легального рынка духовных ценностей не существует, и редкие официально известные сделки относятся к прошлым векам. Кроме того, собственные вероучительные установки чаще всего не позволяют считать ликвидными основные средства, имеющие в первую очередь духовную ценность. Таким образом, учитывать их при расчете показателей эффективности было бы необъективно.

При этом исключить из расчета критериев эффективности существующие церковные активы также может быть затруднительно. Затраты на содержание и ремонт религиозных и культурных реликвий могут перекрывать доходную часть бюджетов первичной организации во много раз. В этом случае следует производить оценку критериев в масштабе всей деноминации (епархии, благочинья) или всей церкви. Значимые религиозные ценности могут оказывать выраженный экономический эффект не только на конкретную первичную организацию, но и на все аналогичные организации в регионе.

Аналогичные затруднения при расчете критериев эффективности РНКО традиционных конфессий могут вызывать проблемы содержания зданий. Большое количество занимаемых традиционными религиями храмовых объектов имеет статус объектов культурного наследия, и требования законодательства относительно охраны исторических памятников повышают стоимость их содержания, и особенно реставрации, во много раз по сравнению с аналогичными новыми сооружениями. Но отказ от использования исторических храмовых построек исключает и появление новых культовых сооружений на территориях традиционной застройки. Религиозные организации фактически вынуждены находиться в исторических зданиях, что едва ли можно признать эффективным управленческим решением. Зарубежный опыт ярко демонстрирует существенное сокращение первичных религиозных общин в регионах с исторической застройкой в случае отсутствия реально работающих механизмов привлечения средств на реставрацию, равно как и сложность сохранения исторических объектов вне операционной деятельности самой общины. Такие здания со временем, без финансирования охранных обязательств, утрачивают статус культурной ценности и постепенно превращаются в руины.

Что касается социальной эффективности, то следует признать, что социальное направление для религиозных организаций чаще всего не является целью. Исключения составляют отдельные организации, специально исполняющие социальные функции или, как это бывает в европейских странах, выполняющие прямо заключенный с государством социальный контракт. Однако и отрицать существование социального эффекта от деятельности религиозных НКО (особенно в воспитательном, нравственном направлении) не следует. Упомянутый выше процент выбора профильных религиозных предметов в общеобразовательных учебных заведениях в большой степени является отражением именно социального эффекта от деятельности РНКО. На его показатели влияет множество факторов, где оказывающим самое сильное влияние будет качество работы и достижение своих миссионерских задач местным приходом (первичной организацией). При этом обязательно следует учесть влияние на показатель медиаактивности центральной церковной организации, координирующих центров деноминаций, финансовых и кадровых возможностей самих образовательных учреждений. Чистый социальный эффект от деятельности первичной общины фактически можно просчитать только в том идеальном случае, если мы имеем целый ряд одновременно выполненных условий: одна первичная община на один населенный пункт, несколько образовательных учреждений на один населенный пункт, медиаактивность централизованной религиозной организации незначительна. Такого «чистого» сочетания условий получить на практике невозможно. Следовательно, любые варианты измерения социального эффекта всегда будут результатом работы как минимум всей деноминации религиозной структуры, а в случае с высокой медиаактивностью, и всей церкви. Достаточно трудно предположить, какой показатель мог бы дать данные о социальной эффективности первичных РНКО в таких условиях.

Таким образом, оценка эффективности деятельности религиозных организаций является достаточно сложной задачей, как и для всех НКО в целом. Произведенные духовные услуги слабо поддаются измерению и не обладают рыночными ценами, что затрудняет формирование традиционных для менеджмента систем КРІ. Религиозная специфика в первую очередь выделяет достижение организациями именно духовных целей, а лишь затем экономическую и социальную эффективность. Применение предлагаемых в научной литературе критериев оценки эффективности для религиозных организаций должно проводиться с осторожностью и учитывать их специфику. При этом существуют серьезные затруднения с тем, чтобы при оценке учитывать влияние параллельных и вышестоящих организаций, действующих в составе одной церкви.

Использование специфических критериев эффективности позволило бы прояснить общую картину управленческой эффективности в религиозных НКО и дало бы им возможность правильно организовать как движение финансовых потоков, так и строить планы развития в целом. Важным аспектом стала бы возможность избежать некоторых абсолютизированных показателей оцениваемых критериев. Применяемые к отдельным первичным религиозным организациям критерии эффективности могут быть использованы при построении методики комплексной оценки эффективности управления всей религиозной иерархической системы.

#### Список использованных источников и литературы

1. Бобрышев А.Н., Медведева Е.А. Разработка методики оценки ключевых показателей эффективности (KPI) бизнес-процессов // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – Т. 21, № 1(520). – С. 113-130.
2. Глухова Е.В., Набок О.А. Глобус SAPI. Гибкие индикаторы состояния организации для заинтересованных сторон // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Том 11. – № 3. – С. 1077-1092.
3. Мезенин Н.А., Верзакова А.В. Особенности управления и эффективность деятельности религиозных организаций // Европейский журнал социальных наук. – 2011. – № 7(10). – С. 371-377.
4. Чепулянис А.В., Титова А.В. Анализ эффективности и результативности деятельности религиозных организаций // Современная экономика: проблемы и решения. – 2021. – № 12(144). – С. 165-176.
5. Титова А.В. Экономическая результативность некоммерческих организаций // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: современное состояние и перспективы развития: материалы XIII Междун. науч.-практ. конференции. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. – С. 85-88.
6. Титова А. В. Контроль в религиозных организациях // Актуальные вопросы в науке и практике: Сборник статей по материалам III международной научно-практической конференции. В 4-х частях, Казань, 04 ноября 2014 года. Том Часть 2. – Казань: ООО «Дендра», 2017. – С. 252-256.
7. Павловская С.В., Герасимчук В.Е. Оценка эффективности проектов социально ориентированных некоммерческих организаций России / // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 2(172). – С. 36-45.
8. Карнач Г.К. К методологии оценки эффективности некоммерческой организации // Апробация. – 2014. – № 4. – С. 41-43.
9. Дмитриева, С. В. Построение эффективной системы KPI для обеспечения устойчивого развития персонала и достижения ключевых бизнес-целей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 7-1. – С. 625-634.
10. Иванов А.В., Фролова И.Г. Оценка готовности педагогов средней школы к работе в цифровой образовательной среде // Экономика образования. – 2022. – № 2. – С.70-83.

УДК 33.338.2

## ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ В РАМКАХ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

---

**Коротков Сергей Викторович**

Аспирант, ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,  
Управляющий директор, АО «Пигмент»,  
Тамбов, Российская Федерация  
**E-mail:** KIB\_OUK@KRATA.RU

**Злобина Наталья Васильевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,  
Тамбов, Российская Федерация

Качество является приоритетным фактором, способствующим развитию предприятия и получению им прибыли. Каждое промышленное предприятие сталкивается с проблемами применения уже описанных в литературе механизмов повышения качества. Непрерывное совершенствование процессов и продукции является неотъемлемой частью эффективной системы менеджмента качества и требует постоянного поиска и реализации резервов повышения качества. Эффективное использование этих резервов позволяет не только удовлетворить растущие требования стейкхолдеров, но и создать прочную основу для долгосрочного успеха организации. В статье проводится анализ типовых источников формирования резервов качества на промышленном предприятии. Авторами статьи предложена блок-схема формирования резервов повышения качества продукции на основе анализа специальных факторов, влияющих на ее качество. В статье выделены основные факторы, влияющие на качество продукции по основным стадиям жизненного цикла продукции. Предлагаемая в статье методология (блок-схема) формирования резервов повышения качества продукции позволяет с использованием самых простых, доступных и понятных механизмов применять на практике механизмы формирования резервов повышения качества.

**Ключевые слова:** качество, резервы повышения качества, факторный анализ качества, возможности улучшения качества, практическое применения механизма формирования резервов повышения качества, степень приоритетности резервов качества, требования заинтересованных сторон, система менеджмента качества.

## PRACTICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF RESERVES FOR IMPROVING PRODUCT QUALITY WITHIN THE FRAMEWORK OF THE ENTERPRISE'S QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

---

**Korotkov Sergey Viktorovich**

Postgraduate Student of Tambov State Technical  
University, Managing Director of JSC "Pigment",  
Tambov, Russian Federation  
**E-mail:** KIB\_OUK@KRATA.RU

**Natalia Vasilyevna Zlobina**

Doctor of Economics, Professor, Tambov State Technical University,  
Tambov, Russian Federation,

Quality is a priority factor contributing to the development of the enterprise and making a profit. Every industrial enterprise is faced with the problems of applying the quality improvement mechanisms already described in the literature. Continuous improvement of processes and products is an integral part of an effective quality management system and requires constant search and implementation of reserves for quality improvement. Effective use of these reserves allows not only

*to meet the growing demands of stakeholders, but also to create a solid foundation for the long-term success of the organization. The article analyzes typical sources of the formation of quality reserves in an industrial enterprise. The authors of the article proposed a flowchart for the formation of reserves for improving product quality based on the analysis of special factors affecting product quality. The article highlights the main factors affecting product quality according to the main stages of the product life cycle. The methodology (flowchart) proposed in the article for the formation of reserves for improving product quality allows using the simplest, most accessible and understandable mechanisms to apply in practice the mechanisms for the formation of reserves for improving quality.*

**Keywords:** *quality, reserves for quality improvement, factor analysis of quality, opportunities for improvement, practical application of the mechanism for the formation of reserves for quality improvement, the degree of priority of quality reserves, requirements of stakeholders, quality management system.*

Современные потребители в условиях конкуренции предъявляют все больше требований к качеству продукции. Именно поэтому качество продукции является одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность и устойчивое развитие предприятия. Обеспечение стабильно высокого уровня качества продукции требует постоянного совершенствования процессов, внедрения инновационных технологий и эффективного управления ресурсами. Система менеджмента качества (СМК), основанная на принципах стандартов ISO 9000, является действенным инструментом для достижения этих целей, обеспечивая систематический подход к управлению качеством на всех этапах жизненного цикла продукции.

Одним из важнейших аспектов функционирования СМК является постоянный поиск и реализация резервов повышения качества, представляющих собой неиспользованные возможности для улучшения характеристик продукции, оптимизации процессов и снижения затрат. Эффективное выявление и использование таких резервов позволяет предприятию не только удовлетворять текущие требования заинтересованных сторон, но и предвидеть будущие потребности рынка, разрабатывать инновационные продукты и укреплять свои позиции на рынке. Выявление возможностей для улучшения качества продукции и их реализация является непрерывным процессом в рамках функционирующей системы менеджмента качества.

В современных научных исследованиях вопросам управления качеством уделяется достаточно много внимания.

Так, А. И. Матусевич рассматривает концепты «менеджмент качества» и «качество менеджмента» [1]. Е. А. Сущева, Е. В. Борисова пишут о возможностях достижения экономического эффекта в системах менеджмента качества за счет реализации принципов менеджмента качества [2]. Перспективы интеграции инструментов менеджмента качества и качества менеджмента анализирует К. Л. Разумов-Раздолов [3]. Е. В. Логинова, Ю. П. Буланова изучают взаимосвязь системы менеджмента качества со стратегическим управлением [4]. Организационный регламент внедрения системы менеджмента качества в коммерческих организациях рассматривается в статье К. В. Кардапольцева, А. А. Нестеровой [5]. С. П. Косариков систематизирует критерии и показатели эффективности затрат на качество в системе менеджмента качества [6]. С. А. Хаванская рассматривает управление затратами на качество в качестве инструмента повышения эффективности менеджмента качества [7]. Статья А. А. Манаева посвящена вопросам применения искусственного интеллекта для контроля качества цифрового продукта [8].

Кроме того, многие эксперты анализируют специфику менеджмента качества на предприятиях и в организациях различной отраслевой принадлежности, в частности: в образовательных (Т. А. Ларцева, Т. А. Ларцева, О. Г. Савостикова [9]) и медицинских организациях (А. Н. Попсуйко, Я. В. Данильченко, Е. А. Бацина и др. [10]), в сфере ЖКХ (Е. В. Мишкина, А. В. Солдатова [11]), в строительстве (И. С. Петров, С. С. Корабельникова, Н. А. Ядренкин [12]), на предприятиях нефтегазовой отрасли (Д. А. Самофалов, М. А. Плахотникова [13]), в таможенных органах (Д. В. Тимофеев [14]) и т.д.

Тем не менее дальнейшего исследования требуют вопросы формирования на практике резервов повышения качества продукции в рамках системы менеджмента качества предприятия.

Таким образом, целью данного исследования состоит в том, чтобы на основе анализа типовых источников резервов качества на промышленном предприятии разработать методологию формирования резервов повышения качества продукции и выделить основные факторы, влияющие на качество продукции по основным стадиям жизненного цикла продукции.

Понятие «качество», отнесенное к экономической категории [15], является одним из основных факторов, влияющих на экономическую составляющую любого бизнеса.

При этом качество продукции – это всегда комплексная оценка, зависящая от многих факторов внешних и внутренних. С одной стороны, качество должно быть стабильной категорией (с точки зрения потребителей), с другой стороны должно подстраиваться под внешние и внутренние изменения работы промышленного предприятия.

Промышленные предприятия на постоянной основе пытаются обеспечить стабильность качества продукции, адаптируясь при этом к изменяющимся условиям работы предприятия. В связи с этим вопросы улучшения качества – это вопросы адаптации качества и факторов, влияющих на него, для обеспечения стабильности выпуска продукции.

Именно, поэтому, современные промышленные предприятия в настоящий момент ставят вопросы повышения качества на первое место среди основных направлений развития предприятия. Повышение качества продукции является основой успешности предприятия, так как напрямую связано с получением прибыли от продажи качественной продукции заинтересованному потребителю.

Кроме того, промышленные предприятия должны быть сосредоточены не только на требованиях или ожиданиях потребителей, но на целом комплексе требований, выдвигаемых заинтересованными сторонами [16]. Ориентация на этот комплекс требований заинтересованных сторон – стратегический подход развития предприятия, обеспечивающий его успешность во времени.

На основе действующих подходов, описанных в научных работах последнего времени [17–21], посвященных вопросам повышения качества и использования механизма резервов повышения качества, можно сделать вывод о том, что механизмы повышения качества, выявления резервов качества теоретизированы и сложны для практического применения, и, следовательно, не отражают запрос промышленных предприятий на реализацию улучшений на основе простых и понятных методик.

Одним из способов внедрения подобных улучшений является применение механизма формирования резервов повышения качества.

Выявление резервов качества заключается в поиске улучшений на всех стадиях жизненного цикла продукции, которое приводит к повышению удовлетворенности заинтересованных сторон предприятия.

Резервы повышения качества классифицируются по скорости внедрения и величине полученного эффекта от их реализации на:

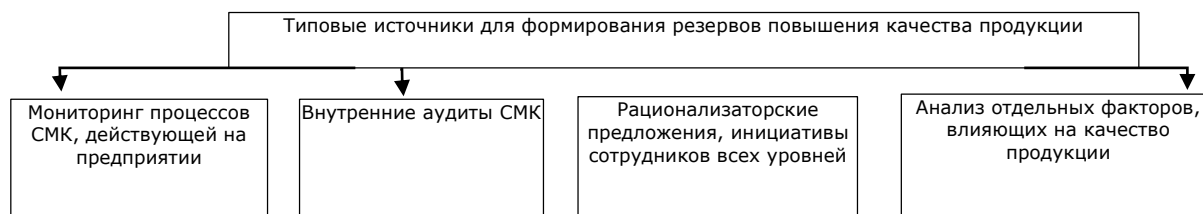
- системные резервы, характеризующиеся незначительными улучшениями, незначительными привлекаемыми ресурсами или полным отсутствием затрат.
- кайрио-резервы, характеризующиеся прорывным эффектом и значительными финансовыми вложениями [17, 21].

Резервы повышения качества также отличаются по фактору возникновения. Основой для внедрения резервов могут быть передовые технологии и практики, реализуемые на других предприятиях или производственный опыт самого предприятия.

Таким образом, при улучшении качества продукции, промышленные предприятия сталкиваются с двумя крайностями: минимальное влияние на качество при минимальных вложениях на основе собственного производственного опыта или прорывные изменения со значительными инвестициями, внедряющими новые технологии или передовые подходы.

По этой причине на практике реализация механизма повышения качества базируется, в основном, на анализе системной работы в рамках систем менеджмента качества (СМК), медленно реализуется и не нацелена на внедрение значимых, глобальных улучшений, способных в корне повлиять на ожидаемое клиентом качество [22].

Формирование резервов повышения качества продукции промышленных предприятий основывается на применении и анализе одного или нескольких стандартных, наиболее часто применяемых, источников данных, приведенных на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Типовые источники формирования резервов качества на промышленном предприятии**

Для формирования резервов повышения качества могут применяться один или несколько источников для поиска улучшений.

Анализ данных мониторинга процессов СМК «подсвечивает» проблемы или нарушения, возникающие в том или ином процессе. Однако, могут быть ограничены установленными критериями процесса.

Внутренние аудиты СМК также позволяют выявить несоответствия, нарушения, а также «возможности» процесса. При этом сам формат проведения внутренних аудитов позволяет, на основе опыта и знаний опрашиваемых, определить причины и возможные пути решения обозначенных проблем. Однако, для выявленных отклонений, связанных с деятельностью нескольких направлений или структурных подразделений необходимо комплексная оценка, которую сложно получить в рамках внутреннего аудита.

Система непрерывных улучшений, действующая на предприятиях и поддержка инициативы рационализаторских предложений также является источником формирования резервов повышения качества продукции, однако, зачастую, предлагаемые улучшения имеют точечный характер, и рассматриваются ограниченно, только в контексте деятельности отдельных работников и подразделений.

Кроме того, периодичность, анализа данных из представленных источников также определяет специфичность формирования резервов повышения качества.

Периодичность для мониторинга процессов – зависит от действующей системы СМК предприятия и составляет в среднем 1 раз в квартал. Периодичность для проведения плановых внутренних проверок – также ограничена нормами СМК, и для отдельных подразделений может составлять 1–2 раза в год. Подача рационализаторских предложений вовсе не предусматривает какой-либо периодичности.

Таким образом, основной задачей практического применения механизма формирования резервов повышения качества является выявление резервов повышения качества, которые в значительной степени оказывают влияние на качество продукции и при этом не задействуют значительных ресурсов, то есть оптимального способа практического применения резервов повышения качества, основанного, прежде всего, на передовом производственном опыте предприятия, специфике организации производства и учитывающего основные тенденции в развитии технологий. Важным критерием является простота применения для реализации на промышленных предприятиях всех уровней, а также периодичность применения механизма выявления резервов – механизм формирования резервов должен работать как на системной основе, так и внепланово (например, по запросу заинтересованных сторон предприятия).

В качестве подобного оптимального решения по практическому применению механизмов повышения качества рекомендуется применять адаптированный для каждого промышленного предприятия метод формирования резервов повышения качества, основанный на синергии указанных выше типовых источников данных. При этом основными данными для формирования резервов [23] повышения качества будет являться методология анализа отдельных факторов, влияющих на качество продукции. Общий алгоритм работы по данной методологии представлен на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Блок-схема формирования резервов повышения качества продукции на основе анализа специальных факторов, влияющих на качество продукции**

Общий алгоритм практического формирования резервов повышения качества включает в себя следующие этапы:

1. Сбор данных по специальным факторам, данных внутренних аудитов и мониторинга процессов СМК, их анализ, выявление отклонений.
2. Определение причин отклонений.
3. Выявление резервов повышения качества продукции – возможностей для улучшения с учетом требований заинтересованных сторон.
4. Распределение степени приоритетности реализации.
5. Реализация резервов повышения качества.

Этап сбора данных включает в себя сбор и анализ данных по специальным факторам, влияющим на качество производимой продукции. Так, качество продукции зависит от факторов, определяющих качество отдельных процессов производства продукции.

Данный этап предполагает применение факторного анализа качества по стадиям жизненного цикла продукции с учетом точечных показателей, влияющих на качество процесса, и не учитываемых в мониторинге процесса в рамках СМК.

Для применения факторного анализа качества необходимо выделить основные процессы производства продукции, среди которых могут быть: проектирование продукции, закупка сырья и материалов, технологический процесс производства продукции, хранение и доставка продукции, применение продукции и пост продажное обслуживание.

Пример использования основных факторов, влияющих на качество продукции и относящихся к конкретному процессу жизненного цикла продукции приведен в таблице 1.

Таблица 1

**Основные факторы, влияющие на качество продукции по основным стадиям жизненного цикла продукции**

<b>Процесс</b>	<b>Факторы, влияющие на качество</b>
Проектирование продукции	Количество спроектированных продуктов в отчетном периоде
	Средняя продолжительность разработки продуктов в отчетном периоде
	Выручка от продажи спроектированных продуктов в предыдущем отчетном периоде
Закупка сырья и материалов	Количество партий сырья / оборудования, не забракованных при входном контроле и попавших в производство
	Кол-во поставщиков, сырья и материалов, отнесенных к низшей категории 4 (по результатам оценки поставщиков)
	Количество видов сырья, не удовлетворяющих требованиям предприятия для производства качественной продукции и требующих замены или совершенствования
Производство продукции	Количество сбоев в работе оборудования
	Количество партий выпускаемой продукции, требующей дополнительной доработки после основного производственного процесса
	Процент произведенной продукции с отклонениями по качеству к общему количеству произведенной продукции
Хранение и доставка продукции	Количество сбоев, связанных с хранением и транспортировкой продукции
	Процент выполнения предписаний по результатам проверок складских помещений
Применение продукции	Количество обращений потребителей, связанных с применением продукции
Пост продажное обслуживание	Количество возвратов продукции, связанное с выявленными при применении продукции дефектами

Для каждого фактора, влияющего на качество, устанавливается цель, которую предприятие планирует достичь в отчетном периоде. При анализе происходит сравнение фактических и плановых значений.

Для формирования резервов повышения качества в первую очередь учитывается величина отклонения от плановых значений. Причем методика может устанавливать единое отклонение для всех факторов, влияющих на качество продукции, так и отдельные отклонения для каждого из применяемых факторов. Стандартизированная величина отклонения в последующем может быть использована для отнесения выявленных резервов повышения качества к наиболее приоритетным.

Дополнительно на данном этапе происходит сравнение данных по факторному анализу с данными по внутренним аудитам или мониторингу процессов. Это может служить

дополнительной информацией для уточнения и проработки отклонения, выявленного по результатам факторного анализа. Кроме того, применение указанных данных способствует осуществлению деятельности по улучшениям в рамках действующей системы менеджмента качества.

На втором этапе реализации улучшения на основе формирования резервов повышения качества проводится поиск истинных причин выявленных отклонений. Причинно-следственный анализ выявленных отклонений по факторам, влияющим на качество проводится с использованием одного из методов:

- диаграмма Исикавы для визуализации возможных причин отклонения;
- анализ корреляции с другими параметрами, влияющими на данный фактор. В данном случае снова могут быть применены данные СМК;
- методология «5 почему» для определения корневой причины.

Однако применение любого из указанных способов должно происходить с привлечением специалистов разных направлений, обладающих высокой квалификацией для выявления истинных причин отклонений и разработки дальнейших мероприятий.

Успешность выявления причин напрямую связана с учетом уровня комплексного подхода при проведении анализа отклонений. Поэтому создание специальной рабочей группы для реализации улучшений на предприятии является более оптимальным решением в предлагаемой методологии, позволяет рассматривать широкий круг вопросов и способствует более полному применению методов анализа отклонений. Обязательным является включением в рабочую группу по улучшениям специалистов СМК и представителя руководства по качеству [24] для обеспечения стратегического подхода к рассматриваемым факторам и их отклонениям.

После выявления истинных причин возникших отклонений по факторам, влияющим на качество продукции, проводится этап собственно формирования резервов повышения качества или мероприятий, направленных на устранение причины выявленных отклонений по факторам качества.

Формирование резервов также проводится с привлечением рабочей группы. Для разработки мероприятий следует применять метод «мозгового штурма» или экспертной оценки.

При формировании резервов рекомендуется дополнительно соотносить разрабатываемые мероприятия с установленными требованиями и ожиданиями заинтересованных сторон.

Основными требованиями заинтересованных сторон могут быть:

для потребителей – повышение качества продукции, ускорение процесса внедрения новой продукции,

для собственников и акционеров – повышение прибыли, снижение операционных затрат, для владельцев процессов – автоматизация процессов и др.

Формирование резервов повышения качества должно учитывать требования основных заинтересованных сторон – более значимых с точки зрения процесса, в котором было выявлено отклонения и фактора, по которому отклонения было зарегистрировано. Требования заинтересованных сторон могут противоречить друг другу (например, снижение операционных затрат и повышение качества за счет закупки более дорогостоящих компонентов). Однако, при формировании резервов мероприятия должны максимально удовлетворять требованиям основных заинтересованных сторон.

После этапа формирования резервов следует этап оценки резервов и установления степени их приоритетности.

Для оценки резервов следует оценить финансовые ресурсы [25], необходимые для реализации установленных мероприятий. Для проведения оценки в рабочую группу могут быть привлечены специалисты, обладающие подобными данными.

Дополнительно при оценке ресурсов могут быть оценены человеческие, материальные, научно-технологические ресурсы).

В рамках применения описанной методики формирования резервов повышения качества на практике рекомендуется аккумулировать данные по выявленным отклонениям, их причинам, требованиям заинтересованных сторон, предложениям, направленным на устранение отклонений, и ресурсам, требуемым для этого.

Пример формирования резервов повышения качества на примере химического предприятия приведен в таблице 2.

Таблица 2

**Пример выявленного резерва повышения качества продукции  
на примере химического производства  
для дальнейшего принятия решения по резерву**

№ порядок реализации	Фактор, по которому выявлено отклонение	Причина отклонения по фактору	Требования заинтересованных сторон	Мероприятия для устранения отклонений	Ресурсы для реализации мероприятий
2-я очередь	Среднее время разработки новой продукции увеличено 1,5 раза	Отсутствие оборудования для проведения масштабных тестирований продукта в лабораторных условиях	Потребитель: получить новый продукт требуемого качества (выполнение договоренностей). Владелец процесса разработки: повысить производительность труда при проведении испытаний продукции	Закупка оборудования лаборатории для проведения испытаний продукции Сбор лабораторных условий модели производственной линии для отработки воспроизводимости продукта при передаче в производство	1 млн руб. 2 млн руб.

Подобная форма, применяемая для регистрации данных по выявленным резервам, позволяет обобщить всю полученные данные по выявленному резерву повышения качества для принятия решения о реализации резерва.

В случае, если финансовые ресурсы на реализацию резервов составляют:

- менее 150 тыс. руб., то резерв попадает в первую очередь реализации;
- от 150 до 2 млн руб., то во 2-ю очередь реализации;
- свыше 3 млн руб., в третью очередь реализации.

При затратах свыше 4 млн руб. по резерву проводится дополнительный расчет затрат и их обоснование.

Установление очередности реализации проводится на основании экспертной оценке лиц, входящих в состав рабочей группы. При принятии решения учитывается указанных порядок очередности с учетом финансовых ресурсов, а также значимость выявленных резервов с точки зрения удовлетворения требования заинтересованных сторон [26, 27].

Рекомендуемая периодичность применения предложенной методологии формирования резервов качества составляет 1 раз в полугодие, но может варьироваться в зависимости от специфики предприятия и используемых факторов [28].

Таким образом, предлагаемая методология повышения качества продукции на основе использования механизма формирования резервов качества имеет значительное практическое применения за счет следующих преимуществ:

- простота, понятность действий;
- организация работы по формированию резервов повышения качества не требует значительных вложений (затрат на качество [15]), основывается на базовых принципах работы любого промышленного предприятия, не предусматривает обучение или дополнительной квалификации специалистов и основывается на уже существующих компетенциях;
- формирование резервов повышения качества осуществляется на основе собственного опыта предприятия, его специфики, с учетом ведущих тенденций в развитии технологий;
- учитывает требованиям заинтересованных сторон предприятия, что позволяет более эффективно и результативно формировать резервы, а затем и оценивать их сточки зрения очередности реализации;
- базируется на действующей СМК предприятия, легко в нее встраивается, дополняя системные улучшения.

Таким образом, предлагаемые практические рекомендации могут быть использованы промышленными предприятиями независимо от их масштаба и сферы деятельности.

**Список использованных источников и литературы**

1. Матусевич, А. И. Менеджмент качества или качество менеджмента? Загадка доктора Деминга / А. И. Матусевич // Методы менеджмента качества. – 2020. – № 1. – С. 56-61. – EDN ICDBYA.
2. Сущева, Е. А. Достижение экономического эффекта в системах менеджмента качества за счет реализации принципов менеджмента качества / Е. А. Сущева, Е. В. Борисова // Избранные научные труды восемнадцатой Международной научно-практической конференции "Управление качеством" : ИЗБРАННЫЕ НАУЧНЫЕ ТРУДЫ Восемнадцатой Международной научно-практической конференции, Москва, 14–15 марта 2019 года. – Москва: Издательство Пробел-2000, 2019. – С. 333-337. – EDN KSAIHO.
3. Разумов-Раздолов, К. Л. Перспективы интеграции инструментов менеджмента качества и качества менеджмента / К. Л. Разумов-Раздолов // Научный результат. Экономические исследования. – 2016. – Т. 2, № 3. – С. 38-43. – DOI 10.18413/2409-1634-2016-2-3-38-43. – EDN WWCNDH.
4. Логинова, Е. В. Система менеджмента качества и его взаимосвязь со стратегическим управлением (пути улучшения системы менеджмента качества) / Е. В. Логинова, Ю. П. Буланова // Студенческая молодежь в научно-исследовательском поиске : III Межвузовская студенческая конференция (с международным участием), Волгоград, 20–22 апреля 2011 года / Московский гуманитарно-экономический институт Волгоградский филиал. – Волгоград: Московский гуманитарно-экономический институт Волгоградский филиал, 2011. – С. 83-85. – EDN UALKIP.
5. Кардапольцев, К. В. Организационный регламент внедрения системы менеджмента качества в коммерческих организациях / К. В. Кардапольцев, А. А. Нестерова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 11(50). – С. 124-130. – EDN VHGRML.
6. Косариков, С. П. Критерии и показатели эффективности затрат на качество в системе менеджмента качества / С. П. Косариков // Вестник Науки и Творчества. – 2019. – № 11(47). – С. 34-37. – EDN HDTOTW.
7. Хаванская, С. А. Управление затратами на качество как инструмент повышения эффективности менеджмента качества / С. А. Хаванская // Цифровые технологии в экономике и промышленности (ЭКОПРОМ-2019) : Сборник трудов национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 22–23 ноября 2019 года / Под редакцией А.В. Бабкина. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. – С. 490-497. – DOI 10.18720/IEP/2019.5/64. – EDN SMUULG.
8. Манаев, А. А. Искусственный интеллект как инструмент контроля качества цифрового продукта / А. А. Манаев // Первый экономический журнал. – 2024. – № 12(354). – С. 41-48. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_12\_41. – EDN BSHRGZ.
9. Ларцева, Т. А. Анализ возможности применения подходов менеджмента качества и бережливого производства для совершенствования системы менеджмента качества образовательной организации / Т. А. Ларцева, Т. А. Ларцева, О. Г. Савостикова // Инновационные разработки в обработке материалов давлением и аддитивном производстве. Качество выпускаемых изделий: Материалы Всероссийской научно-технической конференции, Москва, 07 декабря 2018 года. – Москва: Московский Политех, 2019. – С. 222-227. – EDN DSXZVC.
10. Попсуйко, А. Н. От менеджмента качества к качеству менеджмента: в поисках актуальных технологий управления медицинскими организациями / А. Н. Попсуйко, Я. В. Данильченко, Е. А. Бацина [и др.] // Инновационные технологии управления процессами в системе здравоохранения : Коллективная монография. – Москва : Издательство "Перо", 2021. – С. 265-281. – EDN WJHUJA.
11. Мишкина, Е. В. Повышение качества услуг в сфере ЖКХ с учетом принципов менеджмента качества / Е. В. Мишкина, А. В. Солдатова // Вестник магистратуры. – 2015. – № 1-2(40). – С. 27-30. – EDN TEUPER.
12. Петров, И. С. Становление управления качеством и перспективы его развития в строительстве / И. С. Петров, С. С. Корабельникова, Н. А. Ядренкин // Первый экономический журнал. – 2023. – № 12(342). – С. 92-100. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_92. – EDN SDTTFU.
13. Самофалов, Д. А. Особенности совершенствования системы менеджмента качества на предприятиях нефтегазовой отрасли / Д. А. Самофалов, М. А. Плахотникова // Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы : Сборник научных статей 19-й Международной научно-практической конференции. В 5-ти томах, Курск, 25 июня 2020

года. Vol. 2. – Курск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2020. – Р. 196-200. – EDN FVQUMW.

14. Тимофеев, Д. В. Внедрение системы менеджмента качества в таможенных органах на основе компетентного подхода / Д. В. Тимофеев // Первый экономический журнал. – 2023. – № 10(340). – С. 42-48. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_10\_42. – EDN JOFRNO.

15. Злобина, Н. В. Экономика качества: учебное пособие для вузов / Н.В. Злобина. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2009. – 74 с.

16. Колмыков, С. А. Формирование и развитие партнерских резервов повышения качества продукции промышленного предприятия / С. А. Колмыков, Б. И. Герасимов, С. А. Колмыков // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – № 3(59). – С. 98-101. – EDN ISDCVH.

17. Богомолова, Е. В. Кайрио-резервы обеспечения качества (конкурентоспособности) продукции интегрированных предпринимательских структур / Е. В. Богомолова // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 3-4(25-26). – С. 36-40. – EDN OFXRYV.

18. Сараев, С. С. Синергетические резервы повышения качества продукции корпоративной организации / С. С. Сараев, М. С. Нагамова, Е. В. Богомолова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2010. – № 1(81). – С. 84-89. – EDN LTETGF.

19. Сараев, С. С. Развитие синергетических резервов повышения качества продукции организации / С. С. Сараев // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 3-4(25-26). – С. 229-236. – EDN OFXSLX.

20. Колмыков, С. А. Формирование и развитие партнерских резервов повышения качества продукции промышленного предприятия / С. А. Колмыков, Б. И. Герасимов, С. А. Колмыков // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – № 3(59). – С. 98-101. – EDN ISDCVH.

21. Малышев, Д. Н. Формирование и развитие кайрио-резервов повышения качества продукции предприятия / Д. Н. Малышев, Т. Н. Толстых // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2009. – № 9(77). – С. 84-93. – EDN KZZBWB.

22. Макарова, Л. В. Управление качеством и повышение конкурентоспособности продукции промышленных предприятий: монография / Л. В. Макарова, Р.В. Тарасов. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 192 с.

23. Малютин, А. С. Управление резервами повышения эффективности производства на предприятиях промышленного комплекса региона: теория, методология, практика : дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / А. С. Малютин. – Чебоксары, 2010. – 310 с.

24. Мхитарян, А. Ю. Совершенствование системы менеджмента качества организации: монография / А. Ю. Мхитарян. – М.: Издательский центр «Интерэкомс», 2015. – 241 с.

25. Козлова, М. И. Системная характеристика резервов повышения эффективности деятельности предпринимательских структур в условиях рынка / М. И. Козлова // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 5. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/05/12730> (дата обращения: 06.08.2018).

26. Белый, Е. М., Б43 Управление качеством : конспект лекций / Е. М. Белый, И. Б. Романова – Ульяновск, УлГУ, 2017. – 86 с.

27. Макарова, Л. В. Управление качеством и повышение конкурентоспособности продукции промышленных предприятий: монография / Л. В. Макарова, Р. В. Тарасов. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 192 с.

28. Мишин, В. М. Управление качеством: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / В. М. Мишин – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.

УДК 658.1:658.3

## ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

---

**Лесков Борис Валерьевич**

Аспирант,

Университет Синергия,

Москва, Российская Федерация

**E-mail:** Leskovbv@yandex.ru

В условиях вызовов и угроз, исходящих от внешней среды, оптимизация бизнес-процессов становится критически важным фактором обеспечения устойчивого развития и повышения эффективности деятельности любого предприятия. Необходимость адаптации к новым технологиям, требованиям рынка и потребностям потребителей обуславливает актуальность исследований, направленных на разработку и совершенствование методов и инструментов оптимизации бизнес-процессов. Статья посвящена анализу роли оптимизации бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации. В статье подробно описываются актуальные теоретические концепции и эмпирические результаты, возникающие при интеграции современных систем управления бизнес-процессами. Автор выделяет наиболее значимые векторы развития и совершенствования бизнес-процессов, позволяющие повышать эффективность управленческих и производственных процедур. Отдельно рассматриваются возможные сложности, возникающие у организаций на этапах внедрения цифровых инструментов, включая вопросы адаптации сотрудников и совершенствования существующих структур управления и организации производства. Кроме того, рассмотрены основные подходы и технологии, применяемые для повышения результативности и оптимизации ключевых организационных процессов. Статья представляет интерес для руководителей предприятий, менеджеров, консультантов по управлению, специалистов в области информационных технологий, а также для научных работников, занимающихся проблемами повышения эффективности деятельности организаций в условиях цифровой трансформации экономики.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, оптимизация, предприятие, структура управления, цифровая трансформация, цифровизация.

## OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE ORGANIZATION

---

**Leskov Boris Valerievich**

Graduate Student, Synergy University,

Moscow, Russian Federation

**E-mail:** Leskovbv@yandex.ru

*In the face of challenges and threats from the external environment, optimizing business processes has become critical to ensuring sustainable development and increasing the efficiency of any enterprise. The necessity of adapting to new technologies, market demands, and consumer preferences underscores the importance of research aimed at developing and enhancing methods and tools for optimizing business processes. This article analyzes the role of business process optimization in the context of digital transformation. It describes the current theoretical concepts and empirical results arising from the integration of modern business process management systems in detail. The author identifies the most significant vectors for developing and improving business processes to increase the efficiency of management and production procedures. It also considers the possible difficulties organizations face when implementing digital tools, including employee adaptation issues and improvements to existing management structures and production organization. Additionally, the main approaches and technologies used to improve effectiveness and optimize key organizational processes are examined. This article will be of interest to business leaders, managers, management consultants, and information technology specialists, as well as researchers involved in improving organizational efficiency in the context of digital economic transformation.*

**Keywords:** business process, optimization, enterprise, management structure, digital transformation, digitalization.

В эпоху стремительных технологических изменений и обострения глобальной конкуренции вопросы повышения эффективности деятельности предприятий приобретают первостепенное значение. Ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития становится оптимизация бизнес-процессов – систематическая деятельность, направленная на совершенствование существующих процессов, устранение избыточности запасов, снижение затрат и повышение качества производимой продукции или оказываемых услуг. В условиях цифровой трансформации экономики, когда предприятия вынуждены адаптироваться к новым требованиям рынка и внедрять передовые цифровые технологии, оптимизация бизнес-процессов приобретает особую актуальность.

Эффективное управление бизнес-процессами позволяет предприятиям не только повысить свою операционную эффективность, но и улучшить взаимодействие с клиентами, оптимизировать использование ресурсов, повысить гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды. Цифровизация бизнес-процессов, внедрение современных информационных систем и технологий автоматизации, позволяют существенно ускорить выполнение операций, снизить вероятность ошибок и повысить прозрачность управления.

В современной научной литературе многие эксперты рассматривают оптимизацию бизнес-процессов как инструмент менеджмента в условиях нестабильной экономики (Г. А. Грибанов, Ю. А. Орлова [1], А. Е. Рейфе, С. В. Рура [2], Е. М. Шананина [3]). Другие авторы указывают на необходимость аудита и анализа бизнес-процессов для обеспечения роста компании (В. О. Месхи [4], И. М. Москалева, Н. А. Батылина [5]). В работах таких авторов, как Н. С. Алексеев [6] Р. В. Сусов [7], А. Е. Шувалов, И. В. Некрасов, А. А. Латанов, Е. М. Семенова [8], проводится анализ методов, моделей и методик оптимизации бизнес-процессов на предприятии. Ю. В. Бахтияров пишет о возможностях организации внутрифирменного управления промышленным предприятием на основе оптимизации бизнес-процессов [9]. О. А. Курносова предлагает модель управления бизнес-процессами в интегрированных цепочках создания ценности промышленных предприятий [10], а Л. Т. Эскерханова акцентирует внимание на формировании системы показателей оценки результатов социально-экономической деятельности субъекта рынка [11]. Кроме того, особую роль оптимизации бизнес-процессов играет в повышении трудового потенциала организации и производительности труда (Д. И. Бунеев, А. А. Елагина [12], М. Ю. Чайков [13]).

Следует отметить, что современный инструментарий оптимизации бизнес-процессов не статичен, он представлен методами бизнес-аналитики, финансовой аналитики, управления потоками данных информационными ресурсами предприятия (К. Р. Аксенов, Р. С. Дарьин, П. А. Ермолицкий и др. [14], С. В. Гусева [15], О. А. Денисова [16], Я. Б. Самчинская, Е. П. Линник, В. В. Алешов [17]). А в условиях цифровизации инновационные подходы к оптимизации бизнес-процессов продолжают развиваться (А. А. Ушачев, О. И. Родионова [18], И. В. Дементьев, М. В. Чувашлова [19], Е. С. Горбачева [20], О. А. Курносова, О. А. Тимашкова [21]). Для оптимизации бизнес-процессов используются средства и методы оптимизации бизнес-процессов цифровой логистики (Л. С. Зыблев [22]), цифровые технологии применяются в компаниях продуктового ритейла (Т. Г. Черепанова [23]), а также в управлении запасами в цепях поставок (К. С. Майорова [24]).

Особый интерес, на наш взгляд, представляют исследования, в которых проводится анализ рынка программных продуктов по моделированию и оптимизации бизнес-процессов (Е. И. Белова, Н. С. Завиваев [25]), оцениваются перспективы применения искусственного интеллекта как инструмента оптимизации бизнес-процессов (А. В. Глушнев, Т. М. Левченко [26], А. З. Коберидзе [27], Л. Т. Эскерханова, Э. Ф. Амирова, З. Б. Батчаева [28]), изучаются технологии блокчейн (Е. А. Черникова, А. А. Борисова, А. В. Скорик [29]) и облачные технологии (Д. А. Тикки, В. Е. Никольский, Т. В. Сафонова и др. [30]).

Однако, несмотря на значительное количество исследований, посвященных проблемам управления бизнес-процессами, остаются нерешенными вопросы, связанные с разработкой комплексных методик оптимизации бизнес-процессов, учитывающих специфику деятельности предприятия, его организационную структуру, уровень цифровизации и стратегические цели развития. Существующие подходы к оптимизации бизнес-процессов часто носят фрагментарный характер и не позволяют в полной мере реализовать потенциал цифровых технологий. Недостаточно изучены вопросы, связанные с внедрением методов процессного управления в условиях цифровой трансформации, а также с адаптацией существующих инструментов анализа и моделирования бизнес-процессов к требованиям цифровой экономики.

Целью статьи является систематизация наиболее значимых направлений развития и совершенствования бизнес-процессов, позволяющих повышать эффективность управленческих и производственных процедур.

Современное управление бизнес-процессами выходит далеко за рамки формальных инструкций и регламентов, представляя собой действенный механизм для аналитики и оптимизации профессиональной деятельности сотрудников. Постепенное совершенствование процессов нацелено на приведение конечных результатов в соответствие с долгосрочными задачами организации, что требует ориентации на стратегические приоритеты. Осознанное понимание взаимосвязей между используемыми ресурсами, возникающими возможностями, структурой создания стоимости и отдельными этапами труда существенно упрощает достижение ожидаемых эффектов от оптимизации [31].

Несмотря на растущую популярность термина «бизнес-процесс», его смысл зачастую трактуется неправильно. Распространенное заблуждение состоит в приравнивании этого понятия ко всему объему функционирования внутри компании, тогда как, по определению ISO 9000, бизнес-процесс представляет собой четко обозначенный набор взаимосвязанных действий, по итогу преобразующих входные параметры в полезный результат. В управленческой практике под бизнес-процессом подразумевается последовательность операций, инициируемых определенными исходными условиями и завершающихся конкретными выходами.

Типичным для компаний любых масштабов становится существование множества различных процессов, причем результаты одних этапов нередко формируют основу для запуска других. Грамотное определение точек старта и завершения каждого отдельного процесса особенно важно для обнаружения и устранения неэффективных зон или сбоев.

В эпоху цифровых преобразований грамотное администрирование процессов приобретает первостепенное значение: от него зависит гибкость и скорость адаптации организации к быстро меняющейся среде. Однако задача управления не сводится к одноразовой корректировке. Для достижения устойчивого развития требуется ориентация на непрерывные преобразования в продуктах и услугах [32]. В этом контексте значимым препятствием становятся вызовы, связанные с внедрением новых управленческих концепций и цифровых технологий, что требует продуманного подхода со стороны управленческой команды.

В современных условиях цифровая трансформация оказывает фундаментальное влияние на развитие бизнеса, коренным образом меняя схемы взаимодействия предприятий с клиентской аудиторией. Использование новейших цифровых решений создает широкое поле возможностей: они позволяют реализовывать интеллектуальную обработку больших объемов информации и оптимизировать рабочие процессы через автоматизацию. Под давлением интенсивной международной конкуренции компании вынуждены модернизировать свои внутренние процессы, чтобы не только удерживать рыночные позиции, но и закладывать основу для устойчивого развития [33, 34].

Тем не менее, внедрение цифровых инструментов связано с целым рядом сложностей. Одной из наиболее серьезных проблем становится недостаток продуманных стратегических ориентиров и четкого планирования. Без ясно определенной концепции организации часто сталкиваются с состоянием неопределенности и вынуждены расходовать значительное время на устранение внутренних неэффективностей.

Кроме того, стоит отметить сложности, связанные с восприятием перемен внутри коллектива. Персонал может выражать опасения по поводу внедрения новых подходов, предполагая риски для привычных рабочих моделей, что замедляет процесс трансформации. Для преодоления таких барьеров руководству необходимо формировать корпоративную культуру, в которой инновации рассматриваются как естественное и необходимое условие развития. Дополнительным вызовом становятся ограниченность кадрового резерва специалистов, способных эффективно работать с новейшими технологиями.

Ключевую роль в оптимизации процессов играет автоматизация, поскольку она позволяет существенно уменьшить количество рутинных процедур и ускорить получение, а также обработку информации. Применение специализированных программных комплексов в управлении логистикой, обслуживании клиентов и других операциях способствует росту эффективности труда и снижению вероятности ошибок, связанных с человеческим фактором.

Современные средства оптимизации процессов взаимодействия с клиентами все чаще интегрируются в корпоративную IT-инфраструктуру в виде CRM-платформ, обеспечивающих комплексный сбор и обработку информации о потребителях [35]. Такие решения дают организациям возможность прогнозировать будущие запросы клиентов и корректировать стратегии сбыта в соответствии с их ожиданиями. Анализ индивидуальных предпочтений вместе с изучением истории покупок способствует формированию адресных рекомендаций и точечной настройке сервисных предложений.

Автоматизация повседневных задач достигается посредством расширения функциональности CRM: при сопряжении с корпоративными системами планирования ресурсов и инструментами маркетинга эти платформы становятся инструментом для сквозной

координации между различными подразделениями, поддерживая целостность данных и ускоряя обмен информацией.

Применение принципов гибкого управления, таких как Agile и Lean, значительно усиливает способность компании оперативно реагировать на динамику рынка и меняющиеся требования клиентов [35, 36]. В качестве примера современной концепции постоянного совершенствования можно привести использование на производстве Toyota философии кайдзен, акцентирующей внимание на непрерывности изменений, росте качества продукции и минимизации потерь во всех процессах.

Переход к цифровой экономике сопровождается не только новым потенциалом для роста, но и значительными угрозами, наиболее актуальными среди которых выступают риски информационной безопасности и возможность потери данных. Чтобы эффективно противостоять этим вызовам, организациям следует внедрять комплексные стратегии киберзащиты, обеспечивающие конфиденциальность и сохранность корпоративных сведений.

Постоянное технологическое обновление, вызванное развитием искусственного интеллекта, расширением аналитики больших данных и внедрением машинного обучения, требует от компаний гибкости и готовности быстро меняться [36]. При этом кооперация между государственными институтами, коммерческими организациями и образовательными структурами будет играть ключевую роль в укреплении цифровых инициатив и формировании устойчивых механизмов цифровой трансформации. Важно подчеркнуть, что одних лишь технических компетенций для успешной перестройки деятельности недостаточно – необходима также работа по развитию коммуникативных навыков сотрудников для эффективной адаптации к новому профессиональному ландшафту.

На предприятиях Toyota, действующих в Великобритании, внедрение философии кайдзен способствует тому, что выявление направлений для усовершенствования и разработка соответствующих инициатив происходят с активным участием сотрудников всех уровней. Особое значение имеет механизм «блиц-кайдзен», который распределяет ответственность за улучшения и минимизацию издержек между всеми работниками на производстве. Такая модель предполагает, что изменения иницируются уже на этапе проектирования производственных линий и поддерживаются в течение всего срока эксплуатации, при обязательном использовании метода «немаваси», основанного на коллективном достижении консенсуса. Дополнительно, проведение Toyota обучающих программ по принципам бережливого производства расширяет распространение методов кайдзен среди других организаций за пределами корпорации.

Поскольку бизнес-процессы подвержены постоянному развитию вследствие новых технологических достижений и трансформации общественных ожиданий к продуктам и сервисам [31], организациям необходимо регулярно проводить анализ текущих операций. Этот этап позволяет определить узкие места и выделить зоны, нуждающиеся в дальнейшей оптимизации.

В научных источниках выделяются две ключевые концепции повышения производительности бизнеса [34, 36]. Первый вариант, известный как постепенный подход, получил развитие на основе принципов Деминга [37]. Его суть заключается в целенаправленном внедрении поэтапных изменений без кардинального вмешательства в уже сложившуюся организационную структуру либо тип хозяйственного управления. Для повышения результативности подбираются конкретные элементы функционирующей системы, что сопровождается относительно низкими затратами и смещением ответственности с традиционных отделов на команды с ориентацией на процессы.

Вторая стратегия – радикальный формат совершенствования, разработанный М. Хаммером и Дж. Чампи [38]. В этом случае акцент делается на полном отказе от устаревших управленческих структур и внедрении методологии процессного управления на всем уровне предприятия. Этот реструктуризационный путь требует значительных капиталовложений и высокого уровня экспертизы в управлении процессами, однако открывает возможности для выявления неэффективных операций, избыточных функций, зон для автоматизации и повышения качества.

Независимо от выбранной тактики, на практике для реинжиниринга и усовершенствования деловых процессов широко применяются пять основных методик, нередко интегрированных с системами обеспечения качества. Одна из таких методик направлена на формирование проектной группы, осуществляющей коллективный мозговой штурм для оперативного поиска и внедрения эффективных решений, реализация которых возможна в течение трех месяцев. В этом случае упор делается на профессиональную интуицию экспертов, а также на потенциал совместного творчества, что способствует сокращению издержек либо оптимизации сроков работ [39]. Эффективность метода состоит прежде всего в быстром уменьшении количества ошибок до 5–15%, а также в незначительных затратах, однако он может не учитывать взаимосвязи с параллельными процессами и давать преимущественно краткосрочный результат.

Сравнительный анализ, подразумевающий сопоставление собственных бизнес-процессов с практиками наиболее эффективных компаний, – еще один эффективный инструмент, позволяющий выявлять и внедрять чужие наработки. Такой алгоритм способен привести к уменьшению числа ошибок на 25–40% при минимальных организационных затратах, хотя существует определенная вероятность переноса скрытых недостатков или некорректного воспроизведения позитивного опыта [39].

Также существует подход, ориентированный на динамику клиентских запросов. Основание для изменений закладывает актуальная потребность клиентов, что позволяет уменьшить издержки и снизить количество ошибок до 40–50%, хотя реконструкция базовой структуры процесса проводится редко. Новые предприятия либо компании, осваивающие новые рынки, зачастую прибегают к методологии, близкой к полному процессному инжинирингу, когда путь к повышению результативности строится с нуля, с учетом современных практик. Такой радикальный пересмотр процессов призван обеспечить повышение качества, эффективности, сервиса и конкурентоспособности, однако его преимущества менее выражены для организаций со зрелыми устоявшимися бизнес-механизмами.

### Список использованных источников и литературы

1. Грибанов, Г. А. Оптимизация бизнес-процессов: вызовы и решения в условиях нестабильной экономики / Г. А. Грибанов, Ю. А. Орлова // Молодежь. Наука. Будущее – 2025: Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 17 февраля 2025 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2025. – С. 54-58. – EDN CFBATP.
2. Рейфе, А. Е. Оптимизация бизнес-процессов как инструмент менеджмента: риски, возможности, решения / А. Е. Рейфе, С. В. Рура // Глобальные риски – локальные решения : сборник материалов ежегодной международной междисциплинарной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 22 июня 2015 года / Балтийский институт экологии, политики и права; Под общей ред. А.Е. Рейфе. – Санкт-Петербург: ООО "НИЦ АРТ", 2015. – С. 164-166. – EDN VDXUGL.
3. Шананина, Е. М. Оптимизация и ручная настройка бизнес-процессов в современных экономических условиях / Е. М. Шананина // Управление качеством. – 2024. – № 3. – С. 27-33. – DOI 10.33920/pro-01-2403-05. – EDN OLINPK.
4. Месхи, В. О. Аудит бизнес-процессов как необходимость для роста компании / В. О. Месхи // Первый экономический журнал. – 2024. – № 6(348). – С. 47-54. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_6\_47. – EDN RRIAAD.
5. Москалева, И. М. Анализ бизнес-процессов как инструмент их оптимизации и рационализации / И. М. Москалева, Н. А. Батылина // Ceteris Paribus. – 2022. – № 12. – С. 108-112. – EDN HIAOQN.
6. Алексеев, Н. С. Методы и методики оптимизации бизнес-процессов на предприятии / Н. С. Алексеев // Анализ состояния и перспективы развития экономики России: Материалы VII Всероссийской молодежной научно-практической конференции (с международным участием), Иваново, 28 апреля 2023 года. – Иваново: Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина, 2023. – С. 87-88. – EDN PICGSD.
7. Сусов, Р. В. Модели и методики оптимизации бизнес-процессов для повышения эффективности функционирования организации: специальность 08.00.13 "Математические и инструментальные методы экономики": автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Сусов Роман Владимирович. – Москва, 2014. – 22 с. – EDN ZPPHWF.
8. Шувалов, А. Е. Обзор существующих подходов к оптимизации процессного управления в компаниях со сложными структурами / А. Е. Шувалов, И. В. Некрасов, А. А. Латанов, Е. М. Семенова // Первый экономический журнал. – 2023. – № 7(337). – С. 30-37. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_7\_30. – EDN VQZSEJ.
9. Бахтияров, Ю. В. Внутрифирменное управление промышленным предприятием на основе оптимизации бизнес-процессов : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бахтияров Юрий Владимирович. – Нижний Новгород, 2010. – 25 с. – EDN QGWSWZ.

10. Курносова, О. А. Модель управления бизнес-процессами в интегрированных цепочках создания ценности промышленных предприятий / О. А. Курносова // Первый экономический журнал. – 2023. – № 3(333). – С. 79-84. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_3\_79. – EDN YFYUUK.
11. Эскерханова, Л. Т. Формирование системы показателей оценки результатов социально-экономической деятельности субъекта рынка / Л. Т. Эскерханова // Первый экономический журнал. – 2023. – № 5(335). – С. 109-116. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_5\_109. – EDN DAMQСJ.
12. Бунеев, Д. И. Роль оптимизации бизнес-процессов в повышении трудового потенциала организации / Д. И. Бунеев, А. А. Елагина // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации: сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции, Курск, 28 марта 2019 года. – Курск: Курский государственный университет, 2019. – С. 37-40. – EDN IYWUXS.
13. Чайков, М. Ю. Оптимизация бизнес-процессов для повышения производительности труда / М. Ю. Чайков // Сварочное производство. – 2019. – № 10. – С. 55-58. – EDN JMMNAF.
14. Аксенов, К. Р. Бизнес-аналитика как современный инструмент оптимизации бизнес-процессов / К. Р. Аксенов, Р. С. Дарьин, П. А. Ермолицкий [и др.] // Уральский научный вестник. – 2022. – Т. 8, № 1. – С. 3-5. – EDN CPNHJJ.
15. Гусева, С. В. Методы и инструменты финансовой аналитики для оптимизации бизнес-процессов предприятия / С. В. Гусева // Экономика и право – 2024 : сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 17 декабря 2024 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. – С. 13-17. – EDN KWLPSY.
16. Денисова, О. А. Оптимизация потоков данных как основа оптимизации бизнес-процессов организации / О. А. Денисова // Информационные технологии в экономике, образовании и бизнесе: Материалы VIII международной научно-практической конференции, Саратов, 30 сентября 2014 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью "Центр профессионального менеджмента "Академия Бизнеса", 2014. – С. 32-40. – EDN TBKWBL.
17. Самчинская, Я. Б. Оптимизация бизнес-процесса управления информационными ресурсами компании / Я. Б. Самчинская, Е. П. Линник, В. В. Алешов // Туризм, сервис и гостеприимство: перспективы развития : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ялта, 23–29 сентября 2024 года. – Херсон: ФГБОУ ВО «Херсонский государственной педагогический университет», 2024. – С. 327-331. – EDN IUBXKX.
18. Ушачев, А. А. Направление развития инновационных подходов к оптимизации бизнес-процессов в торговле / А. А. Ушачев, О. И. Родионова // Постулат. – 2020. – № 5-1(55). – С. 5. – EDN XBHAGV.
19. Дементьев, И. В. Проблемные вопросы оптимизации бизнес-процессов в инновационно ориентированных компаниях / И. В. Дементьев, М. В. Чувашлова // Научные исследования и разработки молодых ученых: Материалы Всероссийской научно-практической конференции аспирантов и молодых ученых, посвященной Дню аспиранта, Ульяновск, 21 января 2024 года. – Ульяновск: Ульяновский государственный университет, 2024. – С. 431-435. – EDN WYQQJZ.
20. Горбачева, Е. С. Инновационные технологии управления конфликтами в организации как способ оптимизации внутренних бизнес-процессов в работе компании / Е. С. Горбачева // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира: Материалы Третьего Санкт-Петербургского международного конгресса конфликтологов, Санкт-Петербург, 15–16 ноября 2019 года. – Санкт-Петербург: Фонд развития конфликтологии, 2019. – С. 101-104. – EDN ISNJGR.
21. Курносова, О. А. К вопросу оценки бизнес-процессов промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации / О. А. Курносова, О. А. Тимашкова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 10(352). – С. 128-134. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_10\_128. – EDN BTLZUG.
22. Зыблев, Л. С. Роль цифровой логистики в оптимизации бизнес-процессов / Л. С. Зыблев // Логистика – Евразийский мост: Материалы XIX Международной научно-практической конференции, Красноярск, 24–28 апреля 2024 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2024. – С. 165-169. – EDN GLDRCC.
23. Черепанова, Т. Г. Использование цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов на примере компании продуктового ритейла / Т. Г. Черепанова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 7(89). – С. 245-250. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-7-245-250. – EDN ENJBZD.

24. Майорова, К. С. Цифровые технологии в управлении запасами в цепях поставок российских компаний / К. С. Майорова // Первый экономический журнал. – 2023. – № 11(341). – С. 78-89. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_11\_78. – EDN AIKDVN.
25. Белова, Е. И. Обзор и анализ рынка программных продуктов по моделированию и оптимизации бизнес-процессов / Е. И. Белова, Н. С. Завиваев // Учетно-аналитические инструменты развития цифровой экономики: Материалы III Международной научно-практической конференции, Княгинино, 17 ноября 2022 года. – Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, 2022. – С. 42-43. – EDN WJNFJH.
26. Глушнев, А. В. Искусственный интеллект как инструмент оптимизации бизнес-процессов / А. В. Глушнев, Т. М. Левченко // Обработка информации и математическое моделирование: материалы Всероссийской научно-технической конференции, Новосибирск, 24–25 апреля 2024 года. – Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2024. – С. 150-155. – DOI 10.55648/OIMM-2024-1-150. – EDN JHIJJA.
27. Коберидзе, А. З. Использование искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов / А. З. Коберидзе // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 12(114). – С. 185-188. – EDN QWJXH.
28. Эскерханова, Л. Т. Использование технологии блокчейн и искусственного интеллекта в управлении бизнес-процессами / Л. Т. Эскерханова, Э. Ф. Амирова, З. Б. Батчаева // Первый экономический журнал. – 2023. – № 3(333). – С. 98-105. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_3\_98. – EDN CJACPA.
29. Черникова, Е. А. Применение технологии блокчейн в качестве инструмента оптимизации бизнес-процессов / Е. А. Черникова, А. А. Борисова, А. В. Скорик // Актуальные проблемы формирования и развития национальных инновационных систем: Материалы III международной научно-практической конференции, Новосибирск, 15 ноября 2023 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью "Центр профессионального менеджмента "Академия Бизнеса", 2023. – С. 102-112. – EDN EMHRWJ.
30. Тикки, Д. А. Использование облачных технологий для оптимизации бизнес-процессов / Д. А. Тикки, В. Е. Никольский, Т. В. Сафонова [и др.] // Информационные технологии и системы: управление, экономика, транспорт, право. – 2023. – № 1(45). – С. 76-79. – EDN RHQVVQ.
31. Третьякова, Н. В. Аналитика бизнес-процессов и цифровое развитие бизнеса / Н. В. Третьякова, Д. С. Пфейф // Теория и практика современной аграрной науки: Сборник V национальной (всероссийской) научной конференции с международным участием, Новосибирск, 28 февраля 2022 года. – Новосибирск: Издательский центр Новосибирского государственного аграрного университета "Золотой колос", 2022. – С. 1720-1723. – EDN NIDYIS.
32. Фокина, Н. А. Цифровизация как способ совершенствования бизнес-процессов / Н. А. Фокина // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2023. – №. 3 (64). – С. 110-120.
33. Кучумов, А. В. Теоретические аспекты совершенствования бизнес-процессов предприятия сферы услуг / А. В. Кучумов, Е. В. Печерица, М. В. Волошинова // Вестник Национальной академии туризма. – 2021. – №. 2. – С. 19-21.
34. Окунев, Д. О. Цифровые технологии в бизнесе и совершенствование бизнес-процессов предприятия / Д. О. Окунев // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – №. 29. – С. 924-929.
35. Золина, А. А. CRM-система как инструмент оптимизации бизнес-процессов компании / А. А. Золина, О. П. Ильина // Цифровая трансформация в экономике и управлении: сборник научных трудов. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 64-74. – EDN LGAIXF.
36. Апатова, Н. В. Управление бизнес-процессами на основе архитектурного подхода / Н. В. Апатова, А. В. Кальмус // Теория и практика экономики и предпринимательства: Труды XX Международной научно-практической конференции, Симферополь – Гурзуф, 20–22 апреля 2023 года / Под редакцией Н.В. Апатовой. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2023. – С. 279-281. – EDN RYOWLT.
37. Deming, W. E. *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study / W. E. Deming. – Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986. – 507 p.
38. Hammer, M. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* / M. Hammer, J. Champy. – New York: Currency Doubleday, 1993. – 223 p.
39. Рзун, И. Г. Разработка стратегии компании с применением методов информационной бизнес-аналитики / И. Г. Рзун // Вестник Академии знаний. – 2023. – №. 2 (55). – С. 464-470.

УДК 338

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ РЕАЛЬНЫХ ОПЦИОНОВ

---

**Монахов Александр Сергеевич**

Ассистент кафедры Менеджмент и маркетинг

Пермский национальный исследовательский политехнический университет,

Пермь, Россия

SPIN-код 3191-0950

**E-mail:** mingal1@pstu.ru

с целью повышения реализуемости инновационных проектов автором рассмотрена возможность применения концепции реальных опционов к управлению рисками. Выявлены точки возникновения запроса на реальные опционы. Принципиальной новизной исследования является разработанная автором концептуальная модель механизма управления рисками, ориентированная на применение концепции реальных опционов с позиции управления рисками инновационных проектов. В статье описаны структура и функции авторского механизма, а также взаимосвязи его элементов. Кроме того, в работе представлено сравнение базовой модели механизма управления рисками с опционной моделью, указаны преимущества ее использования на практике. Исследование позволяет по-новому взглянуть на управление рисками и дает понятные мыслительные конструкции лицам, принимающим решения, оценивающим и стремящимся к реализации инновационных проектов.

**Ключевые слова:** научная рациональность, моделирование, механизм управления рисками, реальный опцион, инновационный проект.

## IMPROVING THE RISK MANAGEMENT MECHANISM FOR INNOVATIVE PROJECTS BASED ON THE REAL OPTIONS CONCEPT

---

**Monakhov Aleksandr Sergeevich**

Assistant of the Department of Management and Marketing

Perm National Research Polytechnic University,

Perm, Russia

**E-mail:** mingal1@pstu.ru

To enhance the feasibility of innovative projects, the author explores the application of the real options concept to risk management. The points at which the demand for real options arises have been identified. The fundamental novelty of the research lies in the author-developed conceptual model of a risk management mechanism, which is oriented towards applying the real options concept from the perspective of risk management in innovative projects. This article describes the structure and functions of the author's proposed mechanism, along with the interconnections between its elements. Furthermore, the paper presents a comparison between the basic model of the risk management mechanism and the options-based model, outlining the advantages of its practical application. The research offers a novel perspective on risk management and provides clear conceptual frameworks for decision-makers who evaluate and seek to implement innovative projects.

**Keywords:** scientific rationality, modeling, risk management mechanism, real option, innovative project.

Для того, чтобы российские наукоемкие предприятия могли достигать технологического превосходства в современных условиях, необходимо по-новому подходить к управлению рисками, возникающими в процессе реализации инновационных проектов. Такой подход должен опираться на актуальные тенденции: рассмотрение рисков не только как угроз, но и как потенциальных возможностей, нацеленность на повышение практической реализуемости

проектов, готовность к обоснованному риску и развитие риск-аппетита. Автор статьи утверждает: "Оценка уровня аппетита к риску, как уровня неопределенности, который организация готова принять в ходе своей деятельности, – является ключевым атрибутом эффективной системы корпоративного управления рисками" [1].

Вместе с тем, вопросы реализуемости инновационных проектов рассматривались в работах как зарубежных, так и отечественных ученых. Так, например, в статье [2] авторы убедительно доказали актуальность решения вопроса управления рисками при реализации инновационных проектов. Другой исследователь утверждает: "Эффективное управление рисками представляет собой источник стратегического преимущества компании" [3].

Однако, на взгляд автора, в литературе недостаточно рассмотрены вопросы формирования комплексного гибкого механизма управления рисками инновационных проектов.

Важно понимать, что каждый инновационный проект характеризуется своими особенностями. Так, например, Ярыгин А.В. в диссертации обобщил особенности таких проектов, которые заключаются, по его мнению, в: "повышенной неопределенности будущего; отсутствии исторических данных по аналогичным проектам; сложности оценки стратегического эффекта от проекта и высокой величине первоначальных вложений при далеком горизонте инвестиций" [4]. Таким образом, можно сделать вывод, что реализация инновационных проектов сопряжена с высоким уровнем риска и неопределенности. Такие условия реализации наталкивают на мысль о том, критически важной в принятии решений становится гибкость. Гибкость может быть выражена, например, в возможности сократить сроки проекта уже в ходе его выполнения, урезать бюджет или вовсе свернуть проект на высокой стадии реализации. Другими словами, понимание наличия дополнительных опций для управления рисками и корректировки планов по ходу инновационного проекта является необходимым, но недостаточным условием его успешной реализации. Достаточностью является реализация этих опций на практике. Учесть возникающие возможности и извлечь из них выгоду может позволить концепция реальных опционов. При этом ранее упомянутый Ярыгин А.В. заметил, что, хоть и возможности неожиданного роста появляются очень часто, менеджмент российских предприятий редко применяет опционное мышление в своей практике реализации инновационных проектов.

Практика применения реальных опционов многогранна и подробно рассмотрена в другой работе автора. Кроме того, там же выделены как преимущества применения концепции реальных опционов, так и объективно существующие проблемы. Так, например, для решения проблемы "недооценки роли концепции реальные опционы в раскрытии неопределенности адекватного реагирования на изменения (готовность менеджмента принимать амбициозные цели, развивать риск-аппетит, принимать превентивные меры)" [5] требуется развивать мышление менеджеров.

Обоснованием необходимости разработки модифицированного механизма управления рисками служит матрица-иллюстрация нарастания запроса на использование опционного подхода. Рассмотренная в [6] схема «дорожной карты» позволила авторам однозначно определить место такого подхода в повышении реализуемости стратегии опережающего развития при реализации инновационных проектов. Показано, что опционный подход является подходом, который должен сопровождать и обеспечивать реализуемость и результативность средовых методов управления инновационными проектами.

Резюмируя все вышесказанное, сформулируем доказанную принципиальную позицию авторов, которая подтверждает целесообразность использования опционного подхода в механизме управления рисками: *при реализации инновационных проектов в рамках постнеклассической парадигмы управления менеджмент должен использовать опционное мышление, которое позволит относиться к рискам как к дополнительным источникам возможностей, развивать риск-аппетит и эффективно справляться с будущей неопределенностью, что послужит конкурентным преимуществом предприятий, реализующих инновационные проекты в такой парадигме.*

Далее содержательно статья состоит из 3 основных блоков. В первом блоке автор кратко описывают модель механизма без реальных опционов. Во втором показывает место и роль опционов в предлагаемом механизме. В третьем блоке сравниваются две модели по ряду критериев.

### **Базовая концептуальная модель механизма управления рисками при реализации инновационных проектов.**

Говоря про механизмы управления рисками при реализуемости инновационных проектов, Г. Э. Альберто и П. Ю. Грошева определяют их как "совокупность способов управления и взаимодействия субъектов, целевой функцией которой является рациональное хозяйствование и формирование устойчивых закономерностей в развитии экономики" [7]. При этом в состав задач механизма поддержки реализации инновационных проектов с позиции эффективного управления рисками, по мнению Петрова М.Н., прежде всего входит "повышение эффективности

инновационной деятельности на основе использования современных концепций инновационного менеджмента” [8].

Базовая модель управления рисками детально представлена в ряде источников и отражена в международном стандарте управления рисками ISO 31000 [9]. Так, в работе [10] Т. С. Колмыкова и Э. В. Ситников описали модель системы управления рисками инновационных проектов в виде замкнутого контура, которая включает в себя 4 основных этапа работ: оценку инновационного проекта с позиций коммерческой и технической эффективности, анализ рисков проекта, разработку программы управления выявленными рисками и мониторинг.

Заметим, что в классической модели управления рисками инновационных проектов внимание акцентируется прежде всего на оценке и минимизации негативного влияния идентифицированных рисков на достижение целей проекта. Модель предполагает, что риски являются угрозами, которые необходимо устранить. Такая модель не учитывает возможности, которые могут возникать в результате реализации рисков событий, а также гибкость управленческих решений, позволяющую адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Кроме того, эта модель не ориентирована на использование средовых инструментов управления.

Таким образом, можно говорить о том, что классический механизм управления рисками представляет собой *совокупность устоявшихся на практике подходов, методов и инструментов, формирующих механизм на основе классической научной рациональности и обеспечивающих поддержку принятия управленческих решений в процессе управления рисками инновационного проекта для достижения целей субъекта управления.*

#### **Модифицированная концептуальная модель механизма управления рисками при реализации инновационных проектов на основе реальных опционов.**

Вопросы управления рисками инновационных проектов активно обсуждаются как отечественными, так и зарубежными специалистами. Применение теории реальных опционов в этих рамках были затронуты, например, в работах [11]-[12] и др. Основы для разработки механизма управления рисками инновационных проектов могут быть сформированы, используя известные модели управления проектами в условиях высоких уровней неопределенности и внедрения прорывных технологий [13].

По мнению ряда исследователей опционное мышление представляет собой практический способ применить теорию опционов к некоторым центральным проблемам управления НИОКР [14]. Опыт исследователей говорит также и о том, что применять опционное мышление в рамках управления НИОКР непросто: проекты развивают собственную инерцию, и их бывает трудно остановить, даже если этого требуют расчеты. Исходя из анализа литературы можно сделать вывод, что в последние годы интерес исследователей к практическому приложению реальных опционов в области инноваций и НИОКР растет. Так, например, Бухвалов А.В. в статье [14] описал разработанную модель, которую можно использовать для объяснения объема расходов на НИОКР любых крупных и зрелых компаний в общих и агрегированных условиях, и которая тем самым может выступать основой для принятия эффективных управленческих решений.

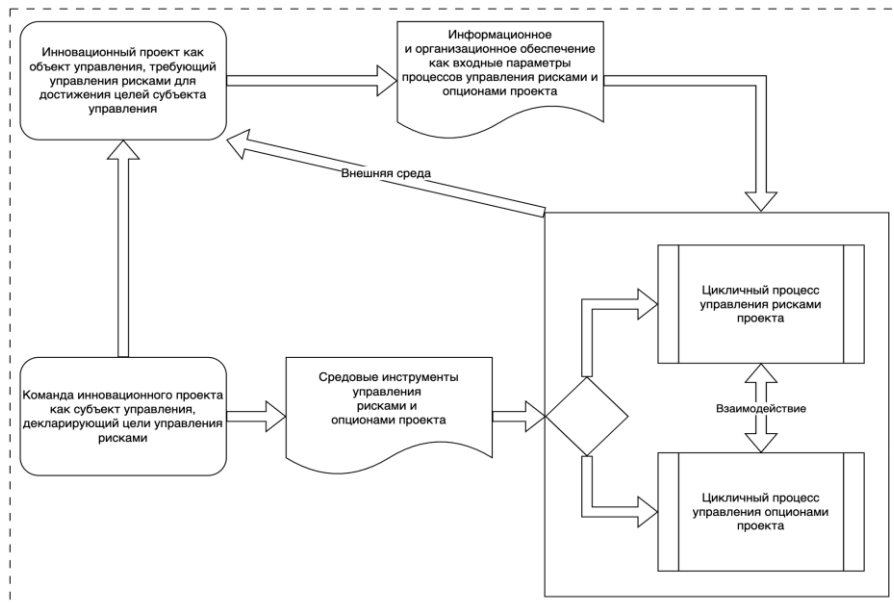
Критический анализ литературы также указывает и на то, что использование метода реальных опционов является современным активным способом управления рисками. Указывая на специфические возможности, позволяющие эффективно справляться с идентифицированными рисками и неопределенностью, опционный подход стал чаще использоваться для области инновационных проектов. Существует ряд исследований, подтверждающих это высказывание. Например, работы по совершенствованию подходов к оценке инновационных проектов [4], [15].

С целью повышения реализуемости инновационных проектов автор модифицировал базовую модель механизма управления рисками. Таким образом, была разработана концептуальная модель опционного механизма управления рисками. Такая модель, основанная на реальных опционах, представляет собой систему взаимосвязанных элементов, обеспечивающих управление рисками инновационных проектов с учетом гибкости управленческих решений и неопределенности внешней среды. Модель определяет структуру, функции и взаимосвязи элементов механизма.

##### *Структура модифицированного механизма*

Опишем модифицированную концептуальную модель опционного механизма управления рисками инновационных проектов.

Схема такой модели представлена на Рисунок 1.



Источник: Составлено автором

**Рисунок 1 – Модель опционного механизма управления рисками инновационных проектов**

Структурно механизм управления рисками на основе реальных опционов состоит из следующих элементов: субъекта и объекта управления, средовых инструментов управления, циклического процесса управления рисками, информационного и организационного обеспечения, а также циклического процесса управления опционами.

#### *Функции модифицированного механизма*

Опционный механизм управления рисками на основе реальных опционов выполняет те же функции, что и базовый механизм, но также обладает рядом новых.

Во-первых, это установление ситуации и самоопределение, находясь в постнеклассической позиции. Механизм выполняет функцию диагностирования риск-аппетита команды проекта и уровня неопределенности, в которой реализуется инновационный проект [16].

Во-вторых, это идентификация реальных опционов в выявленных рисках: поиск возможностей для создания дополнительной стоимости проекта за счет гибкости управленческих решений, поиск инновационных методов принятия неопределенности и применения средовых методов управления.

В-третьих, это оценка стоимости реальных опционов: определение стоимости опционов с использованием известных моделей оценки.

В-четвертых, это разработка стратегии управления реальными опционами: определение условий и сроков реализации реальных опционов, а также мер по обеспечению их эффективной реализации.

В-пятых, это интеграция реальных опционов в систему управления проектом: встраивание реальных опционов в планы и бюджеты проекта, а также определение ответственных за их реализацию.

В-шестых, это мониторинг и контроль рисков и реальных опционов: отслеживание изменений в рыночных условиях, технологических трендах и других факторах, влияющих на риски и стоимость реальных опционов.

В-седьмых, это корректировка стратегии управления рисками и опционами: внесение изменений в планы и стратегии управления рисками и опционами в зависимости от результатов мониторинга и контроля, а также пересмотр риск-аппетита, исходя из соображений команды проекта.

#### *Взаимосвязи элементов модифицированного механизма*

Элементы опционного механизма управления рисками находятся в тесной взаимосвязи и взаимодействуют друг с другом. Субъект управления осуществляет управление объектом управления с помощью средовых инструментов управления, реализуя процессы управления. Информационное и организационное обеспечение создают условия для эффективного функционирования механизма управления рисками.

Ключевым элементом опционного механизма является взаимодействие между управлением рисками и управлением реальными опционами. Идентификация рисков позволяет выявить возможности для создания реальных опционов, а оценка стоимости реальных опционов позволяет принимать более обоснованные решения об управлении рисками. Разработка стратегии управления рисками и реальными опционами осуществляется с учетом взаимосвязи между рисками и возможностями, а мониторинг и контроль позволяют своевременно корректировать стратегию управления.

Результаты предварительного анализа позволяют провести сопоставление базовой модели управления рисками и модифицированной модели, ориентированной на использование подхода на основе реальных опционов. Описание различий между двумя моделями с разных позиций сведено в Таблице 1.

Таблица 1.

**Сравнение базовой и опционной моделей**

№	Критерии сравнения	Базовая модель	Опционная модель
1	Цель управления	Минимизация негативного влияния рисков на достижение целей проекта (предотвращение убытков, соблюдение сроков и бюджета)	Не только минимизация негативного влияния рисков, но и максимизация стоимости проекта за счет использования гибкости управленческих решений и возможностей, возникающих в условиях неопределенности
2	Объект управления	Инновационный проект рассматривается как совокупность изменений объекта, внедряемая в соответствии с первоначальным жестким планом	Инновационный проект рассматривается как динамичный объект, который в своем системном движении выбирает условия с учетом реальных изменений условий ведения бизнеса, включая различные стратегии (отсрочка, расширение, сокращение, прекращение, переключение)
3	Инструменты управления	Используется широкий спектр классических методов и инструментов идентификации, анализа, оценки и воздействия на риски (например, SWOT-анализ, экспертные оценки, анализ чувствительности, страхование, резервирование)	Помимо инструментов, используемых в базовой модели, дополнительно применяются инструменты анализа, оценки и управления реальными опционами (например, модели Блэка-Шоулза, биномиальные модели, моделирование Монте-Карло)
4	Процессы управления	Ограничены этапами идентификации, анализа, оценки, планирования реагирования и мониторинга рисков	Расширены за счет включения процесса «установления ситуации», задающего включение этапов определения аппетита, идентификации, анализа, оценки и разработки стратегии управления и реализации реальных опционов, а также интеграции реальных опционов в систему управления проектом
5	Информационное обеспечение	Основной акцент делается на сбор и анализ информации о рисках (например, вероятности возникновения, степени влияния, потенциальных последствиях)	Помимо информации о рисках, осуществляется сбор и анализ информации, необходимой для оценки стоимости реальных опционов и принятия решений об их реализации (например, рыночные данные, технологические прогнозы, финансовая отчетность)
6	Организационное обеспечение	Ответственность за управление рисками возлагается на риск-менеджера или группу специалистов по управлению рисками	Помимо риск-менеджера, в процесс управления рисками вовлекаются специалисты, обладающие знаниями и компетенциями в области оценки и управления реальными опционами

			(например, финансовые аналитики, стратегические планировщики)
7	Взаимосвязи между элементами механизма управления	Взаимосвязи между элементами механизма ориентированы на реализацию последовательных этапов управления рисками (идентификация -> оценка -> планирование реагирования -> мониторинг)	Взаимосвязи между элементами механизма носят более сложный и итеративный характер, предполагающий взаимодействие между управлением рисками и управлением реальными опционами, а также обратную связь между результатами реализации опционов и корректировкой стратегии управления рисками.
8	Ориентация на возможности	Ориентирована преимущественно на защиту от негативных последствий рисков.	Ориентирована не только на защиту от рисков, но и на использование возможностей, возникающих в условиях неопределенности, для создания дополнительной стоимости.
9	Адаптивность	Менее адаптивна к изменяющимся условиям внешней среды	Более адаптивна к изменяющимся условиям, поскольку предполагает возможность корректировки стратегии управления проектом в зависимости от поступающей информации

Источник: Составлено автором

По итогам сопоставления базовой и авторской моделей механизма управления рисками при реализации инновационных проектов представляется возможным дать авторскую трактовку разработанному опционному механизму, как совокупности подходов, методов и инструментов, обеспечивающих поддержку принятия гибких управленческих решений в процессах управления рисками инновационного проекта, отличающейся тем, что формирование механизма реализуется на основе постнеклассической научной рациональности, открывающей дополнительные возможности: по установлению ситуации в части уровня неопределенности, в которой реализуется инновационный проект; по вовлечению возможностей реальных опционов в реализацию проекта и выбора адекватных мер управления; по обоснованному интегрированию классических и неклассических подходов в общую модель управления рисками инновационного проекта и, на этой основе, по обеспечению лучших условий для самоопределения и деятельности субъекта управления, направленной на достижение его целей.

Таким образом, базовая концептуальная модель механизма управления рисками, не включающая методы реальных опционов, ориентирована преимущественно на идентификацию, анализ, оценку и смягчение негативных последствий рисков инновационного проекта, в то время как модель с реальными опционами проактивна, расширяет возможности управления рисками, интегрируя гибкость управленческих решений и возможности создания дополнительной стоимости проекта в условиях неопределенности.

В работе была исследована возможность применения концепции реальных опционов к управлению рисками инновационных проектов с целью повышения их реализуемости. Выявлены точки возникновения запроса на реальные опционы.

В результате исследования разработан и описан комплексный гибкий механизм управления рисками инновационных проектов, рассматриваемых в рамках стратегий опережающего развития наукоемких предприятий, ведущих деятельность в современных условиях. Гибкость механизма выражена в использовании концепции реальных опционов. На взгляд автора, с использованием элементов именно такой концепции должна выстраиваться логика управления рисками при реализации современных инновационных проектов.

В статье также подробно описаны структура авторского механизма, функции и взаимосвязи его элементов. Кроме того, в работе представлено сравнение базовой модели механизма управления рисками с опционной моделью, указаны преимущества использования авторской модели на практике.

Автор убежден, что управление рисками, возникающими в процессе реализации инновационных проектов любой сложности, с использованием опционного мышления позволит повысить фактическую реализуемость таких проектов через реализацию выявленных опционов. Восприятие менеджментом рисков как дополнительных возможностей в процессе управления инновационными проектами может быть первым шагом на пути к максимизации стоимости проекта. Таким образом, предлагаемый подход может помочь инновационным предприятиям повысить свою устойчивость к воздействиям внешней среды и обеспечить долгосрочный рост и опережающее развитие.

## Список использованных источников и литературы

1. Палунин, Д. Н. О подходе к оценке риск-аппетита и ранжированию рисков на основании внутреннего кредитного рейтинга организации / Д. Н. Палунин, А. М. Кокош, К. Р. Сетдеков // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 20. – С. 3441-3450. – DOI 10.18334/rp.16.20.2011.
2. Мартынов, И.А. К вопросу оценки и управления рисками реализации инновационных проектов предприятиями промышленности России в условиях экономических санкций / И.А. Мартынов, С.С. Милосердов, У.А. Пестун // РЭУ. – 2023. – №4 (76). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-otsenki-i-upravleniya-riskami-realizatsii-innovatsionnyh-proektov-predpriyatiyami-promyshlennosti-rossii-v-usloviyah> (дата обращения: 20.05.2025).
3. Ян, Ч. Особенности системы управления рисками инновационных проектов компаний / Ч. Ян // Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, № 2. – С. 451-466. – DOI 10.18334/ecsec.8.2.122778. – EDN MBDFRT.
4. Ярыгин, А. В. Моделирование процессов оценки эффективности инновационных проектов предприятия с использованием реальных опционов : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А. В. Ярыгин. – Санкт-Петербург, 2015. – 163 с.
5. Акатов, Н. Б. Применение реальных опционов для обеспечения экономической безопасности организации: проблемы и моделирование деятельности / Н. Б. Акатов, А. С. Монахов, К. В. Крохалев, С. А. Пирогова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 8. – С. 1011-1016.
6. Акатов, Н. Б. Стратегия опережающего развития предприятия: повышение реализуемости на основе опционного подхода / Н. Б. Акатов, А. С. Монахов, С. Ю. Тюлькина // Шумпетеровские чтения : материалы Двенадцатой междунар. науч.- практ. конф. / под общ. ред. Ж.А. Мингалева; ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет». – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2025. – С. 201-213.
7. Альберто, Г. Э. Механизм реализации решений при управлении рисками инновационно активных предприятий в обеспечение их конкурентоспособности / Г. Э. Альберто, П. Ю. Грошева // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 1185-1202. – DOI 10.18334/ep.12.4.114363.
8. Петров, М. Н. Организационно-экономический механизм инициации и поддержки реализации инновационных программ и проектов опережающего развития в условиях развития цифровой экономики / М. Н. Петров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12, № 6А. – С. 110-121. – DOI: 10.34670/AR.2022.31.92.012.
9. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. – Geneva: ISO, 2018. – 16 с.
10. Колмыкова, Т. С. Модель системы управления рисками инновационных проектов / Т. С. Колмыкова, Э. В. Ситникова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2014. – № 1. – С. 198-203. – EDN SKXCLP.
11. Бухвалов, А. В. Реальные опционы в менеджменте: введение в проблему / А. В. Бухвалов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 1. – С. 3–32.
12. Грачёва, М. В. Реальные опционы как инструменты управления проектными рисками / М. В. Грачёва, Е. А. Петренина // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 10 (292). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realnye-optiony-kak-instrumenty-upravleniya-proektnymi-riskami> (дата обращения: 20.05.2025).
13. Agile: практическое руководство / [перевод с английского]. – Москва: Олимп-Бизнес, 2019. – 182 с. – ISBN 978-1-62825-418-1.
14. Bukhvalov, A. V. A Real Options Model for Analysis of Industrial R&D Expenditures / A. V. Bukhvalov, A. E. Loukianova, E. D. Nikulin, V. L. Okulov // Российский журнал менеджмента. – 2018. – Т. 16, № 3. – С. 393–406. – DOI 10.21638/spbu18.2018.304.
15. Куликов, Д. Л. Становление и развитие методов оценки эффективности инновационных проектов / Д. Л. Куликов, А. А. Кучеров // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – С. 791. – EDN VIEXH.
16. Реальная сила реальных опционов. Вестник McKinsey: URL:<http://vestnikmckinsey.ru/finance/real-naaya-sila-real-nyhkh-opcionov> (дата обращения 20.05.2025).

УДК 338.2

## МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИТ-КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ: ВЫЗОВЫ И АНТИКРИЗИСНЫЕ РЕШЕНИЯ

---

**Степанов Вадим Сергеевич**

Аспирант Кафедры управления, сервиса и туризма,  
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
Город Тамбов, Россия

**E-mail:** [stepanov.v.s.96@mail.ru](mailto:stepanov.v.s.96@mail.ru)

Статья посвящена исследованию системных вызовов, с которыми сталкиваются российские ИТ-компании в условиях внешнеэкономических санкций, нарушающих функционирование традиционных цепочек поставок и ограничивающих доступ к критическим технологиям. В работе проводится теоретико-прикладной анализ материально-технического обеспечения как стратегического ресурса устойчивости и адаптации отрасли. Автор обосновывает концептуальное различие между техническим и технологическим развитием, подчеркивая необходимость их синергетического взаимодействия. В качестве инструментов антикризисного управления рассматриваются Теория ограничений Э. М. Голдратта и методология технологической оценки (Technology Assessment), позволяющие выявлять узкие места инфраструктуры и принимать рациональные управленческие решения в условиях дефицита ресурсов. Особое внимание уделено стратегическим сценариям перехода к технологическому суверенитету: локализации оборудования, формированию альтернативных логистических маршрутов и развитию внутренних компетенций. Материал статьи носит междисциплинарный характер и может быть использован в практической деятельности ИТ-менеджмента и в научных исследованиях по экономике и управлению.

**Ключевые слова:** санкции, технологическое развитие, материально-техническое обеспечение, технологический суверенитет, теория ограничений, ИТ-компании, кризисное управление, логистические риски.

## LOGISTICAL SUPPORT FOR IT COMPANIES IN THE CONTEXT OF FOREIGN ECONOMIC SANCTIONS: CHALLENGES AND ANTI-CRISIS SOLUTIONS

---

**Stepanov Vadim Sergeevich**

Postgraduate student of the Department of Management, Service and Tourism,  
Tambov State University named after G.R. Derzhavin

**E-mail:** [stepanov.v.s.96@mail.ru](mailto:stepanov.v.s.96@mail.ru)

The article is devoted to the study of the systemic challenges faced by Russian IT companies in the context of foreign economic sanctions that disrupt the functioning of traditional supply chains and restrict access to critical technologies. The paper provides a theoretical and applied analysis of logistics as a strategic resource for the sustainability and adaptation of the industry. The author substantiates the conceptual difference between technical and technological development, emphasizing the need for their synergetic interaction. The Theory of Constraints by E. M. Goldratt and the methodology of Technological Assessment are considered as anti-crisis management tools, which make it possible to identify infrastructure bottlenecks and make rational management decisions in conditions of resource scarcity. Special attention is paid to strategic scenarios for the transition to technological sovereignty: localization of equipment, the formation of alternative logistics routes and the development of internal competencies. The material of the article is interdisciplinary in nature and can be used in the practical activities of IT management and in scientific research on economics and management.

**Keywords:** sanctions, technological development, logistics, technological sovereignty, theory of constraints, IT companies, crisis management, logistical risks.

Геополитические события последних лет радикально изменили условия существования российского IT-сектора. Поставки серверных комплектующих и сетевого оборудования задерживаются или вовсе приостанавливаются, лицензионный софт либо становится недоступным, либо стремительно дорожает. Проверенные логистические коридоры перестают работать. В этих условиях материально-техническое обеспечение превращается, в стратегический вопрос минимизации расходов и дальнейшего роста, уходя из-под ведома операционного менеджмента. Ограничения в доступе к ключевым технологиям, рост затрат на оборудование и перебои в поставках, заставляют IT-компании отказаться от прежних стратегий линейного расширения инфраструктуры. Вместо этого они фокусируются на адаптации уже существующих решений, перераспределении ресурсов и локализации критически важных компонентов. Сложность ситуации усугубляется тем, что на протяжении последних двух десятилетий ключевые игроки российского IT-рынка выстраивали свои процессы в тесной зависимости от глобальных технологических цепочек. Так, «Яндекс» комплектовал серверную инфраструктуру на базе платформ Intel и AMD, телекоммуникационные компании внедряли решения Cisco и Juniper, а разработка и деплой ПО зачастую опирались на зарубежные CI/CD-инструменты.

Такая модель, показывающая высокую эффективность в условиях открытого рынка, в условиях санкционного давления привела к приостановке поставок, отзыву лицензий или политизации сертификаций. Всё это привело к снижению стабильности сервисов и темпов разработки. Санкционные ограничения сделали прежнюю зависимость от зарубежных решений не просто невыгодной – они превратили её в источник прямых операционных и стратегических рисков. В ответ на это управленцы IT-компаний были вынуждены не только пересматривать закупочные стратегии и инфраструктурные приоритеты, но и по-новому соотносить краткосрочные технические задачи с долгосрочными технологическими путями развития. В этих условиях ключевую роль приобретают прикладные методики кризисного менеджмента: от Теории ограничений Голдратта, до формализованной оценки технологий (Technology Assessment), позволяющие оценивать реальные узкие места и принимать взвешенные решения под давлением ограничений.

Данная статья систематизирует ключевые вызовы материально технического обеспечения IT-компаний в санкционных условиях, а также предлагает комплекс антикризисных решений, осуществляя иллюстрацию их конкретными примерами. их практическими примерами. Материал опирается на международные рекомендации OECD, методологию Э. М. Голдратта, а также на кейсы российских игроков («Яндекс», VK, «Ростелеком», «1С»).

Рассмотрим техническое и технологическое развитие компании.

Техническое развитие является обновлением и модернизацией материально-технической базы: серверов, сетевого и периферийного оборудования, позволяющее повысить производительность и снизить удельные издержки. Технологическое развитие, в свою очередь, включает внедрение новых методик, программных стеков, DevOps процессов и управленческих практик, а также развитие компетенций персонала.

В прикладном управленческом контексте под техническим развитием принято понимать обновление и модернизацию оборудования, тогда как технологическое развитие охватывает методы организации труда, применяемые программные решения и способы управления производственными и информационными потоками. Именно от согласованности этих двух направлений зависит способность компании не только поддерживать, но и масштабировать ключевые бизнес-процессы. Понимание этой дихотомии важно: инвестиции в «железо» без поддержки организационных инноваций часто не дают требуемого эффекта. [1, с. 56]

Как подчёркивает С. М. Юсупова в статье «Управленческие решения, связанные с технико-техническим развитием корпорации» (Гуманитарный научный журнал, 2024): «техническое развитие корпорации представляет собой совершенствование материальных активов, необходимых для создания или модернизации предметов труда, тогда как технологическое развитие – это создание и применение новых методов и процедур для достижения целей корпорации, включая знания, опыт и навыки её сотрудников». [1, с. 56]

Это определение подтверждает необходимость одновременного развития как инфраструктуры, так и процессов: от архитектуры решений до организационных подходов.

Стрелкова Л. В. и Кабанова С. С. предлагают рассматривать технологическое развитие как комплекс мер по совершенствованию производственной деятельности через внедрение передовой техники, инноваций и высококвалифицированного персонала. [2, с. 247]

Объединив этот подход с практикой IT-индустрии, можно сформулировать следующее: технологическое развитие IT-компаний, – это последовательное улучшение процессов создания, развёртывания и сопровождения цифровых продуктов за счёт:

Внедрения новых аппаратно-программных платформ;

Перехода на современную методологию разработки (Agile, DevSecOps);

Повышения компетенций сотрудников;

Поддержания культуры постоянных улучшений (Kaizen, Lean IT).

Установление разницы между данными определениями позволяет оценивать развитие не только по количеству закупленных серверов, но и по тому, как быстро команда способна вывести новый продукт на рынок. [2, с. 247]

Санкционные условия делают классические стратегии «безлимитного» наращивания мощностей недоступными. Здесь особенно полезна «Теория Ограничений» Э. М. Голдратта, утверждающая, что в любой системе всегда есть ограничение, своего рода, «бутылочное горлышко», которое определяет её суммарную пропускную способность. [1, с. 58]

Для IT-компании таким узким местом в 2025 году часто становится импортная x86-платформа или международная лицензия на системное программное обеспечение. В условиях ограниченного доступа к критическим компонентам наибольшую практическую значимость приобретает фокус на выявление и локализацию ключевых ограничений в производственно-технологической цепочке. Вместо масштабной замены всех элементов инфраструктуры целесообразно определить участок с наибольшей нагрузкой или зависимостью. Именно он в текущих условиях формирует предел пропускной способности системы и требует первоочередного внимания.

«Яндекс», к примеру, в 2025 г. мог бы переориентировать сборку серверов с Intel на китайские процессоры Нугон в кластерах логистики карт, то есть там, где нагрузка критична и нельзя «пересидеть» на виртуализации. Остальные сервисы временно можно было бы масштабировать в ARM-пулы на базе процессора «БайкалМ». Такой точечный перенос позволил минимизировать риски без паралича всей инфраструктуры.

Методология Теории Ограничений предлагает алгоритм из пяти шагов для повышения производственной эффективности, опирающийся на идею управляемого фокуса. В первую очередь определяется узкое место – элемент системы, ограничивающий её общую производительность. Затем максимизируется его использование за счёт перераспределения ресурсов. Остальные процессы настраиваются с учётом ограничений, чтобы не создавать избыточных нагрузок. После этого, узкое место по возможности расширяется – например, через масштабирование, модернизацию или дублирование функции. И в завершении цикла производится повторная оценка, выявляющая новое ограничение. Таким образом, система IT-компании сможет последовательно адаптироваться к изменяющимся условиям, снизив риски и вероятные убытки. [3, с. 177]

Несмотря на санкции, у российских IT-компаний сохраняются значительные возможности для роста. Во-первых, государственные программы по импортозамещению (Минцифры, Фонд «Цифровая экономика») предлагают гранты и налоговые льготы на разработку отечественных серверов и ПО. Одним из побочных эффектов ухода западных вендоров стало перераспределение спроса внутри российского IT-рынка. Компании, ранее ориентированные на SAP, Oracle или Salesforce, начали искать локальные альтернативы для автоматизации процессов и хранения данных. Это стимулировало рост интереса к отечественным ERP-системам, решениям в сфере документооборота и облачной инфраструктуре, включая продукты таких разработчиков, как «1С», «МойОфис», «Р7-Офис». Несмотря на сохраняющиеся ограничения по функциональности и масштабируемости, внутренний рынок получил импульс к консолидации и ускоренному развитию локальных экосистем. [4]

Ограничения очевидны: нехватка высокоточного оборудования, дефицит литографических мощностей, бюрократические затраты на сертификацию. Кроме того, внутренняя инфраструктура некоторых компаний банально не готова к быстрому переходу: дата-центры спроектированы под x86-платы, электропитание не рассчитано на новую нагрузку, персонал не обучен RISC-архитектурам. В этих условиях принятие решений о переходе на альтернативные архитектуры требует не только оценки доступных технологий, но и переосмысления всей модели эксплуатации: от проектных стандартов и источников питания до подготовки персонала и соблюдения регуляторных требований. Непроработанные переходы чреваты системными сбоями, ростом издержек и снижением качества обслуживания. [5–8]

Главным финансовым вызовом является переоборудование инфраструктуры. Оно требует колоссальных финансовых затрат, в то время как доступ к западному капиталу закрыт санкциями. Банки ужесточили условия, подстраиваясь под выросшую ключевую ставку до 21%, гранты Минцифры распределяются конкурсно и с отсрочкой. [9; 10]

Компании могли бы ответить следующими способами:

Создание совместных закупочных консорциумов. VK, «Ростелеком» и «Сбербанк» могли бы создать пул для закупки некоторого количества китайских GPU, добившись скидки на крупный оптовый заказ.

Бартерные схемы. Поставщики с дружественных юрисдикций могли бы получить долю в российском облаке взамен на лизинг оборудования.

Факторинг под госконтракты. Разработчики ПО могли бы заложить будущие платежи по федеральным проектам как обеспечение по кредиту.

Но даже при наличии финансирования переход на новые технологические стеки осложняется организационными ограничениями: инженерам требуется время на обучение, адаптацию процессов и отработку инструментов в производственной среде. Для минимизации ущерба от санкционного давления, IT-компаниям следует начать формировать собственные учебные центры и внутренние программы переквалификации для системных администраторов, особенно, в случаях, когда переход на отечественные аппаратно-программные комплексы требует освоения новых платформ и инструментов. Подобные шаги, безусловно, увеличат затраты на амортизацию в краткосрочной перспективе, но они необходимы для повышения выживаемости коммерческого IT-предприятия на длинной дистанции. [11]

Под внешнеэкономическими санкциями особенно уязвимыми стали логистические и производственные цепочки, на которые опирается поставка IT-оборудования, микросхем и компонентов. Аналитики OECD подчёркивают, что стремление к технологической независимости обнажило слабые звенья международных поставок, повысив издержки и снизив предсказуемость. Проблемы усугубляются нестабильностью поставок с Дальнего Востока, ограничениями на параллельный импорт отдельных категорий оборудования и общей политизацией логистики. [11]

OECD, в докладе 2023 года, выделила четыре базовых принципа упреждающего управления технологиями, которые могут быть адаптированы к контексту антикризисного снабжения IT-компаний:

Предвидение: мониторинг санкционных рисков и оценка зависимости от уязвимых поставщиков;

Инклюзивность: вовлечение всех уровней IT-подразделений и партнёров в процесс планирования;

Адаптивность: способность оперативно переключаться на альтернативные решения при сбоях;

Международное сотрудничество: выстраивание партнёрств с поставщиками из нейтральных или дружественных стран. [11]

Как отмечает И. Емельянович в статье «Платформа для гуманитаризации новых технологий», опубликованной в журнале «Наука и инновации» (№2, 2024), в современных условиях: «Вектор политического, экономического или административного регулирования инновационного процесса должен сместиться с управления рисками, связанными с технологиями, на вовлечение в сам процесс их разработки, а также на предвидение проблем на ранней стадии, их решение с помощью инклюзивных инструментов и согласования создания инноваций с социальными целями». [12, с. 56]

Этот подход делает управление технологиями не реактивным, а упреждающим и структурно привязанным к ценностям устойчивости, что особенно важно в условиях стратегической неопределённости. [12, с. 58]

Для IT-компаний технологический суверенитет означает способность сохранять контроль над жизненным циклом своих продуктов, как на этапе разработки, так и на этапе эксплуатации. IT-компания должна адаптироваться к существованию без структурной зависимости от зарубежных поставщиков, находящихся под санкционным давлением. Это будет значить не столько отказ от внешних IT-решений, сколько переориентацию на устойчивые, воспроизводимые внутри страны технологические процессы. Приоритетом должна стать не номинальная автономия, а фактическая способность обеспечить бесперебойность критических функций в условиях внешнего давления.

Возможные меры включают:

Поддержку и локализацию разработки специализированных микропроцессоров и систем хранения данных;

Развитие отечественных облачных платформ с сертификацией по требованиям ФСТЭК и ФСБ;

Создание альянсов с интеграторами и производителями из стран, не участвующих в санкционном давлении. [12, с. 57–58]

В условиях санкционного давления технология оценки (Technology Assessment) должна стать для IT-компаний инструментом прикладной аналитики, позволяющим принимать обоснованные решения при выборе оборудования и решений. В отличие от маркетинговых описаний, Technology Assessment опирается на проверяемые параметры: уровень локализации, срок гарантийного обслуживания, сертификация по регуляторным требованиям, стоимость владения и риск отказа.

Например, перед переходом на новые стоечные платформы компания может сопоставить варианты по критерию энергопотребления, поддержке прошивок, совместимости с действующей

IT-инфраструктурой. Такой подход снизит зависимость от внешних поставщиков и сделает аргументацию технических департаментов прозрачной для топ-менеджмента, упростив процесс обмена информацией между отделами. Длительность гарантий, сертификация, стоимость владения, возможность локализации. [12, с. 54–56]

Введение внешнеэкономических санкций привело к системным сдвигам в условиях функционирования IT-компаний: были нарушены устоявшиеся механизмы международного взаимодействия, доступ к ключевым технологиям стал фрагментарным, а нормативные ограничения ужесточились. В этих условиях возросла значимость технологической независимости, управленческой гибкости и стратегической устойчивости логистических цепочек. В новых условиях материально-техническое обеспечение перестаёт быть исключительно задачей операционного менеджмента и требует стратегической переоценки. Его роль смещается в сторону обеспечения долгосрочной устойчивости: именно от качества снабженческой инфраструктуры, диверсификации поставщиков и способности адаптироваться к внешним ограничениям зависит непрерывность ключевых бизнес-процессов и снижение уязвимости корпоративных систем.

Разграничение понятий технического и технологического развития, учёт внутренних ограничений и возможностей, а также применение таких инструментов, как теория ограничений Голдратта и технологическая оценка (Technology Assessment), создают предпосылки для последовательного управления рисками. Вместо быстрого реагирования на возникновение дефицитов или сбоев IT-компания получат возможность заранее проектировать альтернативные сценарии развития инфраструктуры, распределяя ресурсы в условиях неопределённости.

В таких условиях высокой неопределённости наиболее устойчивыми оказываются те компании, которые используют принципы риск-ориентированного планирования, в которые входят: заблаговременное выявление критических зависимостей, создание инфраструктурных резервов, и развитие партнёрских связей за пределами санкционного давления.

Переход к технологическому суверенитету требует не декларативных шагов, а институциональной перестройки: создания внутренних центров компетенций, переноса критических процессов на локальные платформы и формирования устойчивых связей с производителями из дружественных юрисдикций. Вместо прежней зависимости от глобальных цепочек поставок на первый план выходит способность компаний к самостоятельной разработке и воспроизводству технологических решений. Компании, способные выстраивать надёжные и адаптивные цепочки снабжения, интегрировать оценку рисков в процессы технологического выбора и инвестировать в локализацию критических компонентов, получают устойчивые преимущества не только в текущей нестабильной экономическо-политической среде, но и в перспективе развития в условиях ограниченного доступа к глобальным ресурсам.

### Список использованных источников и литературы

- 1 Юсупова С. М. Управленческие решения, связанные с технико-техническим развитием корпорации // Гуманитарный научный журнал. – 2024. – № 2(1). – С. 55–63.
- 2 Стрелкова Л. В., Кабанов С. С. Технологическое развитие отраслей промышленности: оценка и перспективы // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2012. – № 2-2. – С. 247–251.
- 3 Голдратт Э. М., Кокс Д. Цель: процесс непрерывного совершенствования / пер. с англ. Л. Смилевска. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.
- 4 13,6 млрд рублей направят на поддержку российского ПО [Электронный ресурс] // ВБК. – 14.05.2025. – URL: <https://it-vbc.ru/news/13-6-mlrd-rublej-napravyat-na-podderzhku-rossiyskogo-po.html> (дата обращения: 23.05.2025).
- 5 Власти потратят около 500 млн рублей на оборудование настройки литографов для отечественных чипов [Электронный ресурс] // IaaS SaaS PaaS. – 12.11.2024. – URL: <https://iaassaaspaas.ru/gosudarstvo-i-it/vlasti-potratyat-okolo-500-mln-rublej-na-oborudovanie-nastroyki-litografov-dlya-otechestvennyh-chipov> (дата обращения: 23.05.2025).
- 6 Примерная стоимость работ по подтверждению соответствия [Электронный ресурс] // Центр подтверждения соответствия и испытаний «Электросерт». – 28.12.2023. – URL: <https://certif.ru/ceny-i-sroki/> (дата обращения: 23.05.2025).
- 7 Модернизация IT-инфраструктуры [Электронный ресурс] // Open Vision. – 12.11.2024. – URL: <https://www.open-vision.ru/services/modernizacziya-it-infrastrukturyi/> (дата обращения: 23.05.2025).
- 8 Дарищева Е. Рынок микроэлектроники: мировые тренды и российские перспективы [Электронный ресурс] // Компьютерра. – 02.03.2025. – URL: <https://www.computerra.ru/309707/rynok-mikroelektroniki-mirovye-trendy-i-rossijskie-perspektivy/> (дата обращения: 23.05.2025).

9 Банк России. Информация о ключевой ставке [Электронный ресурс] // Банк России. – 25.04.2025. – URL: [https://www.cbr.ru/press/pr/?file=240315\\_103000KeyRate2024-03-15T10\\_26\\_41.htm](https://www.cbr.ru/press/pr/?file=240315_103000KeyRate2024-03-15T10_26_41.htm) (дата обращения: 23.05.2025).

10 Условия предоставления грантов [Электронный ресурс] // Российский фонд развития информационных технологий (РФРИТ). – 08.07.2022. – URL: <https://rfr-it.ru/konkurs> (дата обращения: 23.05.2025).

11 OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption [Электронный ресурс] // OECD iLibrary. – Paris: OECD Publishing, 2023. – DOI: 10.1787/0b55736e-en. – URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/d67d5380-en/index.html> (дата обращения: 23.05.2025).

12 Емельянович И. Упреждающая основа для управления новыми технологиями [Электронный ресурс] // Наука и инновации. – 2024. – № 2(252). – С. 52–58. – EDN APEOLO. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12345678> (дата обращения: 23.05.2025).

УДК 331

## ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

---

### **Такишина Елена Анатольевна**

Кандидат экономических наук, декан факультета СПО,  
Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации», г. Саратов  
SPIN-код 3248-0066  
**E-mail:** burmistrova-ev@ranepa.ru

### **Бурмистрова Елена Валериевна**

Кандидат социологических наук, и.о. заведующего кафедрой менеджмента  
организации,  
Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации», г. Саратов  
SPIN-код 9135-4418

В статье рассмотрены факторы внешней и внутренней среды организации, влияющие на ее устойчивость. Акцент в исследовании сделан на факторы внутренней среды. Рассмотрены и сгруппированы показатели внутренней среды организации, определяющие ее устойчивость, на которые оказывают прямое и косвенное влияние в процессе управления организацией. Раскрывается сущность трудового потенциала организации и его роль в обеспечении устойчивости организации.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, кадровый потенциал, устойчивость организации, эффективное управление.

## LABOR POTENTIAL OF THE ORGANIZATION AS A FACTOR IN ENSURING THE STABILITY OF THE ORGANIZATION

---

### **Takishina Elena Anatolyevna**

PhD in Economic Science, Dean of the Faculty of Secondary Vocational Education,  
Volga Region Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational  
Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration», Saratov  
SPIN-code 3248-0066  
**E-mail:** burmistrova-ev@ranepa.ru

### **Burmistrova Elena Valerievna**

PhD in Sociology, Acting Head of the Department of Organization Management,  
Volga Region Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational  
Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration», Saratov  
SPIN-code 9135-4418

The article examines the factors of the external and internal environment of the organization that affect its sustainability. The emphasis in the study is on the factors of the internal environment. The indicators of the internal environment of the organization that determine its sustainability, which are directly and indirectly influenced by the process of managing the organization, are considered and grouped. The essence of the labor potential of the organization and its role in ensuring the sustainability of the organization are revealed.

**Keywords:** *labor potential, human resources potential, sustainability of the organization, effective management.*

Обеспечение устойчивости организации является одной из важнейших задач, стоящих перед организацией в современных условиях, характеризующихся динамично меняющимися условиями хозяйствования, достаточно агрессивной внешней средой, что обуславливает необходимость принятия управленческих решений в условиях неопределенности. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности подразумевает не только проведение анализа показателей деятельности организации и характеристик внешней среды, но и анализ тенденций, факторов и условий внешней среды на перспективу и оценка их возможного влияния на организацию в настоящем и будущем.

Под устойчивостью организации понимается ее способность сохранять стабильность при постоянном изменении внешней среды путем совершенствования ее деятельности.

Несмотря на то, что устойчивость организации формируется под воздействием комплекса факторов внутренней и внешней среды, «условием обладания устойчивостью к внешним воздействиям являются внутренние свойства самого объекта» [1].

С позиций системного подхода организация – это система, то есть совокупность элементов, взаимодействующих между собой и внешней средой. Поэтому для обеспечения устойчивости организации требуется структуризации всех ее элементов, что позволит детерминировать их согласованное функционирование на основе внутренней способности к самоорганизации и адаптации организации как системы [2].

Менеджмент организации на составляющие внутренней среды (внутренние переменные) влияет через систему управленческих решений, даже в условиях неопределенности, детерминируя ее состояние и поведение. Для того, чтобы принимаемые управленческие решения были эффективными важно понимать, что обуславливает устойчивость организации и что на нее влияет, как во внутренней среде, так и во внешней среде организации. Формирование системы показателей, характеризующих устойчивость организации, позволяет осуществлять мониторинг уровня устойчивости организации, определять сильные и слабые стороны организации, выявлять факторы, обуславливающие изменение устойчивости, и осуществлять поиск резервов ее повышения.

В теории и практике управления накоплен значительный набор инструментов, позволяющих осуществлять оценку, анализ, мониторинг системы показателей устойчивости организации, а также их прогнозирование и сценарное планирование их изменений и влияния на организацию. Стоит заметить, что необходимо учитывать и взаимное влияние внутренних факторов, а также факторы и тенденции внешней среды, в которой как раз и обеспечивается устойчивость организации, прежде всего.

Рассмотрим более подробно составляющие внутренней среды организации, характеризующие ее устойчивость, опираясь на работы И.Н. Омельченко [3, 4, 5] и Е.А. Герасимчук [6], предлагающих при оценке устойчивости систем разбиение на определенные блоки:

1. Показатели, характеризующие финансово-экономическую стабильность организации.
2. Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность организации.

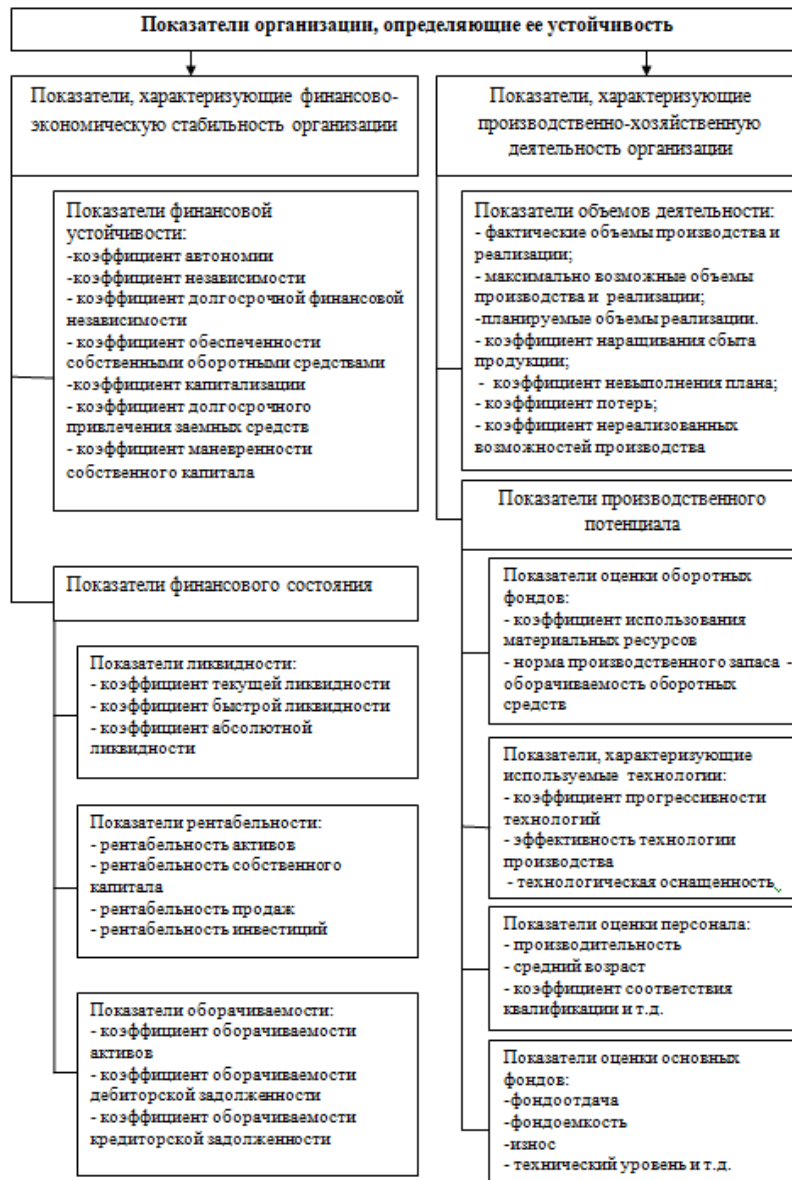
Показатели, характеризующие финансово-экономическую стабильность организации, направлены на оценку финансовой устойчивости на основе совокупности показателей, характеризующих финансовое состояние.

Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность организации, направлены на оценку потенциала организации с точки зрения основных ресурсов в аспекте оценки эффективности и перспектив их использования, а также объемов деятельности (в ретроспективе и перспективе в соотношении с производственной мощностью). «Определение производственного потенциала необходимо для оценки: величины производственных ресурсов, стоимости предприятия, уровня его конкурентоспособности, научно-технического уровня производства, потенциальных возможностей предприятия, оптимального размера предприятия и других целей» [7].

Показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность организации, таким образом, можно разбить на показатели потенциала и показатели объемов деятельности.

Стоит отметить, что формирование системы показателей для оценки потенциала зависит от специфики деятельности организации. При необходимости в данную систему могут быть внесены такие блоки как показатели инноваций, показатели информационного обеспечения и т.д. Перечень показателей в блоках также должен формироваться в зависимости от задач управления, внешней среды, отраслевой принадлежности, специфики деятельности организации и других факторов [8].

Показатели организации, определяющие ее устойчивость, на примере производственного предприятия представлены на рисунке 1.



Источник: составлено авторами

**Рисунок 1 – Показатели организации, определяющие ее устойчивость**

Важнейшим видом ресурсов организации любой отраслевой принадлежности являются трудовые ресурсы, а трудовой потенциал организации во многом детерминирует потенциал организации в целом.

«Трудовой потенциал – понятие, включающее помимо трудовых ресурсов с учетом их профессионально-образовательного уровня накопленные инвестиции (с учетом их амортизации) в образование, науку, здоровье, безопасность, в качество жизни, в инструментарий интеллектуального труда и в среду, обеспечивающую эффективное функционирование человеческого капитала» [9].

Вклад в трудовой потенциал вносит каждый работник, кадровый потенциал которого реализуется в процессе профессиональной деятельности. Эффективное управление организацией должно обеспечивать синергетический эффект, возникающий при взаимодействии кадровых потенциалов отдельных работников, организуя их деятельность таким образом, чтобы они выполняли работу как единый коллектив, наращивая и максимально реализуя свой потенциал. Важное значение для управления организацией имеет создание условий как для реализации кадрового потенциала работников, так и для его наращивания.

Управление трудовым потенциалом не будет эффективным, если не отслеживать, не учитывать и не анализировать факторы на него влияющие. Факторы, влияющие на трудовой потенциал, относятся как к внутренней, так и к внешней среде. Факторы внешней и внутренней

среды при принятии управленческих решений целесообразно анализировать с учетом их влияния, направленности влияния и вариативности влияния на потенциал, учитывая, что характер влияния факторов может быть как прямым, так и косвенным (особенно, для факторов внешней среды), а сами факторы могут влиять друг на друга.

Взаимное влияние факторов внутренней среды можно проиллюстрировать на примере показателей потенциала организации, которые представлены на рисунке 1. Носители трудового потенциала организации – работники, характеризующиеся определенным уровнем соответствия компетенций занимаемой должности, обучаемостью, образованием и наличием повышения квалификации, уровнем образования, эффективностью профессиональной деятельности и т.д., напрямую влияют на эффективность внедрения инноваций и используемые технологии, на использование оборудования, на уровень организации операционной деятельности. Зачастую именно качественные характеристики персонала определяют возможность и эффективность внедрения новых технологий, особенно, прогрессивных. Это связано с тем, что внедрение технологий подразумевает обучение персонала, повышение их квалификации, достаточно высокие требования к компетенциям работников.

В управлении трудовым потенциалом важнейшую роль играет его оценка, что является сложной задачей. Оценка трудового потенциала возможна лишь при помощи системы показателей, которые позволят оценить его в целом по организации, опираясь на оценку кадрового потенциала работников [10]. Среди таких показателей можно выделить, например, уровень образования, уровень развития компетенций, возраст, состояние здоровья, открытость новому опыту, эффективность труда, обучаемость, оценка степени реализации работником кадрового потенциала и оценку трудового потенциала организации, в том числе доли молодых специалистов, среднего возраста работников, карьерного роста, ротации сотрудников, текучести кадров, количества рационализаторских и инновационных предложений на одного сотрудника, удельный вес персонала с индивидуальной оценкой выше среднего балла при аттестации и т.д.

Важную роль при управлении трудовым потенциалом играет не только его оценка, но и создание условий его реализации и наращивания, как для каждого работника, так и с точки зрения организации, в целом. Создание условий для каждого работника, позволяющих раскрыть ему его кадровый потенциал и мотивация работников для того, чтобы они раскрыли свой потенциал, становится задачей каждого менеджера вне зависимости от уровня управления.

Оценка трудового потенциала, создание условий для его реализации и его наращивания позволяют создать условия по обеспечению устойчивости организации за счет повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации, позитивно воздействуя на эффективность использования других ресурсов, на взаимодействие с элементами внешней среды, такими как поставщики и потребители. Развитие трудового потенциала организации позволит обеспечить устойчивость организации и усилить конкурентные преимущества за счет повышения качества управления.

### Список использованных источников и литературы

1. Герасимчук Е.А. Формирование и совершенствование интегральной оценки организационно-экономической устойчивости микрологистических систем. Автореферат диссертации URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-i-sovershenstvovanie-integralnoi-otsenki-organizatsionno-ekonomicheskoi-ustoich> С. 7/
2. Сулов С. Н. Понятие и факторы устойчивого развития организации // Символ науки. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-factory-ustoychivogo-razvitiya-organizatsii>.
3. Омельченко И.Н. Финансово-экономическая стабильность как составная часть организационно-экономической устойчивости предприятий / И.Н. Омельченко, Е.В. Борисова / Вестник машиностроения. – 2007. №4. С. 64 – 67.
4. Герцик Ю. Г. Организационно-экономическая устойчивость и конкурентоспособность интегрированных предприятий медицинской промышленности. Концепция и методология формирования: монография / Герцик Ю. Г., Омельченко И. Н. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2016.- 324 с.
5. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы. Логистикоориентированное проектирование бизнеса: [монография] / Канчавели А.Д., Колобов А. А., Омельченко И. Н. [и др.]; ред. Колобов А. А., Омельченко И. Н. – М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. – 599 с.
6. Герасимчук Е.А. Формирование и совершенствование интегральной оценки организационно-экономической устойчивости микрологистических систем. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05 – Саратов, СГТУ, 2005.

7. Тертышник М. И. Система показателей оценки производственного потенциала предприятия // Baikal Research Journal. 2018. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-pokazateley-otsenki-proizvodstvennogo-potentsiala-predpriyatiya>.
8. Калошина М. Н., Чемерисова А. В. Концепция оценки влияния трудового потенциала на устойчивое развитие предприятия аэрокосмической отрасли [Электронный ресурс]. URL: <https://vestnikmai.ru/publications.php?ID=70381>
9. Такишина, Е. А. Формирование системы показателей трудового потенциала организации / Е. А. Такишина, Е. В. Бурмистрова // Гуманитарный научный журнал. – 2024. – № 4-1. – С. 3-7. – EDN RERDGG.
10. Бледных А .А. Оценка эффективност и использования трудового потенциала // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 2. – С. 493-502.

УДК 33.331

## ПЕРСПЕКТИВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ В ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

---

**Утюгов Алексей Дмитриевич**

Аспирант,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет»

**E-mail:** utyugosha@gmail.com

Научный руководитель: Головцова Ирина Геннадьевна,  
д.э.н, профессор

Цифровизация экономики создаёт новые возможности для повышения качества управления человеческим капиталом. Использование системного подхода позволит рационально распределять ресурсы, обеспечивать более высокий уровень обучения и развития сотрудников, оптимизацию бизнес-процессов и использование современных технологий. Рассмотрены основные этапы повышения качества управления человеческим капиталом в организации. Автор подчёркивает, что только комплексный подход в повышении качества управления человеческим капиталом, способен обеспечить формирование устойчивого конкурентного преимущества и успешное достижение стратегических целей компании. В статье дана краткая характеристика текущего состояния рынка труда, сформирована матрица компетенций человеческого капитала социальной сферы, выделены основные процессы управления человеческим капиталом и рассмотрены современные технологии, которые можно внедрять в организацию для повышения качества управления.

**Ключевые слова:** Качество управления человеческим капиталом, человеческий капитал, качество, цифровизация, автоматизация процессов, компетенции, современные технологии.

## PROSPECTS AND OPPORTUNITIES IN IMPROVING THE QUALITY OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

---

**Utyugov Alexey Dmitrievich**

Graduate student,  
Federal State Budgetary Educational  
Institution of Higher Education "St. Petersburg State University of Economics"

**E-mail:** utyugosha@gmail.com

Scientific supervisor: Golovtsova Irina Gennadievna  
Doctor of Economics, Professor

Digitalization of the economy creates new opportunities for improving the quality of human capital management. The use of a systematic approach will allow for rational allocation of resources, ensuring a higher level of employee training and development, optimization of business processes and the use of modern technologies. The main stages of improving the quality of human capital management in an organization are considered. The author emphasizes that only an integrated approach to improving the quality of human capital management can ensure the formation of a sustainable competitive advantage and the successful achievement of the company's strategic goals. The article provides a brief description of the current state of the labor market, a matrix of human capital competencies in the social sphere is formed, the main processes of human capital management are highlighted and modern technologies that can be introduced into an organization to improve the quality of management are considered.

**Keywords:** *Quality of human capital management, human capital, quality, digitalization, automation of processes, competencies, modern technologies.*

На сегодняшний день перед каждой организацией в той или иной степени возникают внешние и внутренние вызовы, которые являются следствиями санкционного давления на наше государство, кадрового голода на рынке труда, скорости внедрения новых технологий в процесс производства. В борьбе за конкурентное преимущество – всё это создаёт барьеры, ставит новые вызовы, повышает требования к качеству выпускаемой продукции. Но с другой стороны, позволяет развивать внутренние процессы управления, применять инновационные решения, открывать новые потенциалы.

Вопросы качества продукции и предоставляемых услуг не теряют свою актуальность. Конечный результат деятельности любой организации зависит от качества управления внутренними процессами и, в частности, от развития человеческого капитала. Человеческий капитал является одним из основных факторов формирования конкурентного преимущества любой организации, региона, страны. Качество управления им определяет качество выпускаемой продукции, развитие инноваций, эффективность использования ресурсов.

Курс на повышения качества, как правило, связан с самим процессом производства, который позволяет сократить количество отклонений от нормы и задействовать оптимальное количество ресурсов для достижения желаемого результата. В рамках данной работы основной акцент сделан на качестве управления человеческим капиталом, как на ключевом ресурсе организации, без которого невозможно реализовать никакое другое качество. Наиболее актуальным это становится в условиях ограничений. Компенсировать количественную нехватку можно за счёт наращивания качественного потенциала. В рамках человеческого капитала можно обозначить следующие возможные управленческие действия, которые способны повысить общий уровень качества и управления в частности:

- эффективное распределение имеющихся ресурсов, оптимизация процессов, снижение затрат и перераспределение бюджета на наращивание внутреннего потенциала;
- обучение и развитие своего персонала, повышение уровня профессиональной подготовки, формирование новых навыков и умений, которые соответствуют требованиям и позволяют внедрять новые технологии в процесс производства, закрытие внутренних вакансий за счёт кадрового резерва, повышение уровня управленческих компетенций.
- минимизация бюрократии, сокращение дистанции в коммуникации между лицами принимающими решения и исполнителями;
- внедрение в процесс производства современных технологий, которые могли бы снизить количество рутинных задач у персонала, ускорить процесс, сократить количество ошибок;
- развитие инновационного потенциала, создание условий для поиска новых решений и возможностей, творчества.

Рынок труда и кадров претерпел большие изменения за последнее время. Можно выделить следующие факты, которые могли бы кратко охарактеризовать его текущее состояние:

- Низкий уровень безработицы по результатам первого квартала 2025 года – 2,3% по данным Росстата [1]. При этом многие отрасли испытывают острую нехватку квалифицированных специалистов. Об этом можно судить благодаря количеству открытых вакансий, наблюдениям специалистов и исследователей. Низкий уровень безработицы и в то же время кадровый голод делают рынок труда – рынком соискателя, то есть сегодня не работодатель выбирает соискателя, а кандидат выбирает работодателя. Данная проблема отчасти связана с демографической ситуацией, сокращением потоков трудовых мигрантов, оттоком специалистов за границу, несоответствие квалификации соискателя требованиям работодателя [2]. Человеческий капитал становится ценнейшим ресурсом, без которого невозможно ничего. Поиск и закрытие вакансий может затягиваться на долгий срок, поэтому один из курсов в рамках кадровой политики – удержание текущего человеческого капитала, его развитие, перераспределение нагрузки и ресурсов, оптимизация внутренних затрат и экономия.

- Исторические демографические провалы создают ситуацию, когда на рынок труда выходит недостаточное количество молодых специалистов тому спросу, который есть. При этом происходит старение населения и процент трудоспособного человеческого капитала уменьшается. На рынке труда представлены разные поколения людей, которые росли в абсолютно отличных друг от друга условиях, которые имеют порой диаметрально противоположные потребности и приоритеты. Это создает необходимость пересмотра HR-стратегий, гибкости в процессе поиска и закрытия вакансий, в работе с мотивацией персонала, в формировании условий труда и коллективов – управления в целом.

- В условиях дефицита кадров одной из возможностей является внедрение новых технологий, которые могли бы автоматизировать существующие процессы. Но для успешной

реализации данного направления существует необходимость дополнительного обучения персонала, который мог бы эффективно управлять ими. Помимо всего прочего, приобретение новых технологий – достаточно дорогостоящий момент. Без квалифицированного персонала никакой пользы это не принесёт.

- По итогам первого квартала 2025 года средняя зарплата в России превысила 91 тысячу рублей. Прирост средних окладов в стране за последний год составил 15,5 процента [3]. Быстрый рост заработных плат создаёт угрозу и необоснованные запросы у соискателей, ставя работодателя в сложные обстоятельства. Возникают сложности не только в привлечении новых кадров, но и в удержании текущих. Необходимо замедление роста заработных плат, что может негативно сказаться, в частности, на привлечении молодых специалистов. Существует потребность в росте нематериальной мотивации персонала в рамках управления, которая могла бы компенсировать и сбалансировать материальную часть мотивации.

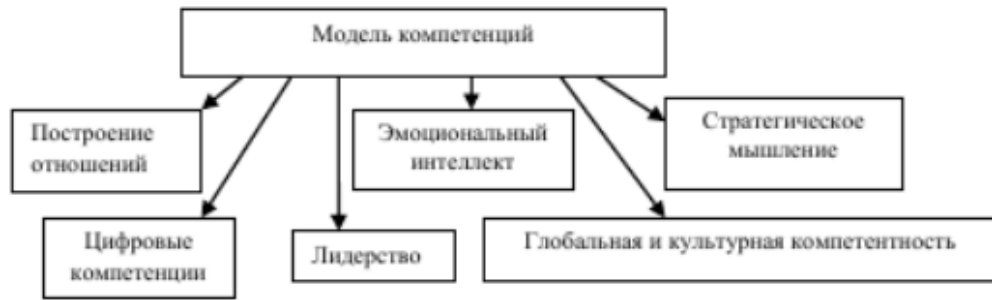
Повышение качества управления в контексте сложившихся тенденций является необходимостью, так как выступает в роли внутреннего резерва для преодоления сложившихся ограничений и поиска новых возможностей. Совершенствование и формирование нового инструментария повышения качества следует проводить поэтапно. Можно выделить основные этапы, которые позволяют достичь желаемого результата в рамках конкретной организации.

Первый этап – это анализ и составление портрета человеческого капитала организации, определение его текущего состояния и той базы, с которой предстоит работать в ближайшей перспективе. Оценку необходимо дать, как физическим составляющим человеческого капитала (средний возраст, уровень здоровья, семейное положение, уровень образования и другие), так и уровню компетенций и навыков, которые присущи (базовые, которые должны быть у каждого сотрудника организации; профильные, свойственные занимаемой должности).

Для оценки навыков и компетенций в организации должна быть чёткая организационная структура и описание должностей, необходимых качеств (как личных, так и профессиональных – модель компетенций). Все это в первую очередь упирается в общую стратегию организации, где отдельным блоком должна быть отражена кадровая политика и те общие ценности и смыслы, которые пронизывают всю деятельность и задают глобальный курс развития организации. Изначально, существует потребность корректировки стратегии, которая вызвана такими современными процессами, как глобализация, цифровизация, смена поколений и характеристик преобладающего человеческого капитала на рынке труда, тренды, которые сложились в рамках запросов и потребностей соискателей.

В зависимости от отрасли, профессиональные компетенции (hard skills) в той или иной степени подверглись изменениям. По большей части они связаны с развитием новых технологий, автоматизацией процессов, развитием искусственного интеллекта – с тем, что требует иметь возможность управлять, корректировать и контролировать внедрённые и адаптированные инструменты. Но отмечен общий тренд на повышение ожиданий работодателей к профессиональной подготовке, уровню подготовленности. Система образования и подготовки профессиональных кадров постоянно совершенствуется, и сейчас претерпевает изменения, исходя из запроса рынка кадров. Важно развивать и внутренние программы обучения и развития человеческого капитала в организации для достижения желаемого уровня. Технические навыки и компетенции начинают отчасти терять свою значимость, что в первую очередь связано с развитием новых технологий, которые уже полноценно в некоторых отраслях могут заменять человека и выполнять технические задачи.

Помимо профессиональных компетенций, особенный акцент необходимо сделать на развитие и личных, базовых характеристик (soft skills и личные качества). За последние года отмечается тренд на рост значимости именно soft skills у кандидатов, а технические компетенции за последние 5 лет становятся менее важными при закрытии вакансий. Различные внешние обстоятельства, скорость развития технологий также находят своё отражение и в человеческих компетенциях, которые нужны не только профессионалам высокого ранга, но и уже каждому сотруднику организации. Пример основных компетенций для представителей поколений Z, Y (как самых активных представителей работников на рынке труда) представлены на рисунке 1 [4], которые будут и уже актуальны на сегодняшний день для каждого сотрудника в любой организации. Развитие и их в том числе, их уровень – индикатор качества управления в организации.



Источник [4]

**Рисунок 1 – Модель компетенций**

Формирование навыков и актуальных компетенций – это постоянное обучение. Для повышения качества управления в организации необходимо провести оценку текущего состояния и уровень компетенций человеческого капитала, существующие и используемые методы их развития в организации. Обозначить их начальное состояние и желаемый результат с конкретными сроками его достижения – будет первым шагом в рамках повышения качества управления. Достичь желаемого результата и повысить качество управления можно посредством внедрения в организацию следующих существующих методов развития: метод разбора реальных и игровых кейсов, рефлексивные практики, проектное обучение, вывод из зоны комфорта, упражнения на развитие эмпатии и логики и другие [5].

Работа по созданию матрицы компетенций – один из первых шагов, характеризующий уровень управления в организации. Данная работа может быть построена на существующей модели Ломингера, которую создал в 1991 году психолог и доктор философии Роберт Эйхингер [6]. Формирование матрицы компетенций необходимо формировать в каждой организации, проводить её постоянное обновление, в связи с быстроменяющимися внешними факторами влияния на человеческий капитал.

На рисунке 2 изображена матрица основных компетенций, которые можно выделить конкретно для социальной сферы. В рамках данной матрицы выделены основные четыре категории компетенций, которые являются базовыми для любого сотрудника социальной сферы и могут служить для отбора кандидатов, развития и наращивания потенциала человеческого капитала в рамках повышения качества управления им. Данный набор компетенций может варьироваться, исходя из ценностей организации, её стратегии, целей и задач.

Матрица компетенций			
Профессиональные	Коммуникативные	Управленческие	Личностные
Знание законодательной базы	Эмпатия	Лидерские качества	Эмоциональный интеллект
Владение документооборотом	Активное слушание	Наставничество	Гибкость мышления
Проектный менеджмент	Умение вести переговоры	Управление ресурсами	Ответственность
Цифровая грамотность	Медиативные навыки	Оценка эффективности	Этичность и уважение
Методики социальной работы	Командная работа	Управление ресурсами	Стрессоустойчивость

Источник: составлено автором

**Рисунок 2 – Пример матрицы компетенций для социальной сферы**

Сформировав представление о желаемых характеристиках человеческого капитала, необходимо провести анализ используемых инструментов, которые задействованы в процессах управления им. Можно выделить основные процессы управления, которые напрямую связаны с человеческим капиталом в организации – подбор и найм, обучение и развитие, мотивация и вовлеченность, оценка.

Качество управления можно рассматривать в контексте эффективности реализации выделенных процессов, то есть по достижению желаемого результата с минимальными затратами ресурсов при условии сохранения и приращения качества полученного результата. В

современных реалиях существует потребность в внедрении современных технологий для оптимизации процессов и сокращения затрат.

В рамках подбора и найма персонала можно выделить успешную практику по автоматизированным подходам. Использование возможностей онлайн-платформ по отбору кандидатов, их оценки, применение способностей искусственного интеллекта, помогает выявить соответствие портрета кандидата – портрету искомого сотрудника. Использование автоматических систем снижает влияние человеческого фактора и ошибок. Данное направление является потенциальным в разработках HR-систем, которые могут позволить не только выявить соответствие кандидата, но и определить возможность его обучения и развития в будущем, определить его потенциальный путь в организации и выделить основные фокусы в развитии компетенций. Компании, которые внедрили автоматизацию подбора, показывают реальный повышение эффективности и качества управления на данном этапе работы с человеческим капиталом, например, Министерство здравоохранения Московской области, «Силловые машины», «ВТБ Казахстан» [7]. Качество управления данного процесса, после его автоматизации, показывает прямую корреляцию со скоростью закрытия вакансии, например, компания Вконтакте ускорила процесс закрытия вакансий на 30% (сократила период с 45 дней до 29 дней) [8].

Сегодняшнему соискателю важен бренд работодателя, который зависит в том числе от использования современных технологий, узнаваемости на рынке труда. Один из самых востребованных для HR-сферы проектов – разработка ценностного предложения компании-работодателя (EVP). Работа с брендом работодателя помогает решить несколько вопросов сразу: увеличить узнаваемость, повысить интерес к вакансиям компании, а заодно – и количество откликов на вакансии, снизить стоимость отклика, сократить сроки найма, повысить вовлечённость сотрудников [9].

Основным блоком, который свидетельствует о должном уровне качества управления человеческим капиталом в организации, является – обучение и развитие сотрудников. Согласно исследованию от группы компаний HH.RU в последний год сформировалось 3 главных тренда в корпоративном обучении:

Контент (UGC (User-Generated Content)) в корпоративном обучении.

Микрообучение.

Персонализация [10].

Передовые организации, которые активно используют доступные технологии, в той или иной степени уже реализовывают данные направления. Выделение этих трендов напрямую связано с выходом на рынок труда представителей поколения зумеров, которые проводят большую часть своей жизни в социальных сетях и росли с развитием современных гаджетов и уже не могут представить свою жизнь без них.

Точечное обучение, обмен опытом между сотрудниками из одной среды, персонализация обучения – одно из требований для молодых специалистов. Для повышения качества необходим пересмотр существующих технологий и программ обучения для формирования комфортной среды, доступности знаний и лёгкости в их получении. Важно быстро получить информацию, усвоить её и использовать. Обмен опытом и знаниями позволяет не только делиться действительно полезными материалами, но и работать над вовлечённостью персонала, развитием навыков наставничества, и в целом, коммуникативных компетенций.

Важно действовать проактивно и наперёд для формирования и сохранения конкурентного преимущества, как работодателя. Особое значение это играет в процессах обучения и развития, так как отмечается тренд на рост нематериальной мотивации, вовлечённость персонала в принятие решений, внедрение новых технологий и изучение их возможностей. Качество управления напрямую находит своё отражение в уровне вовлечённости сотрудников в организации, что можно оценить с помощью существующих методик её оценки. Реализовать данную оценку возможно с помощью различных опросников, индексов, интервью и наблюдений. Наиболее известные – опросник Gallup Q12, индекс eNPS, пульс-опросы, которые уже используют многие компании. Реализовать оценку можно благодаря внедрению в процесс управления онлайн-платформ, специализированных программ.

Относительно новым и потенциальным направлением в повышении качества управления человеческим капиталом является анализ больших данных, который позволяет прогнозировать сценарии поведения сотрудников, их внутренние запросы и мотивацию, вовлечённость, уровень стресса, выгорания и другое. Передовым в данном направлении является банковский сектор. Активно применяют и используют работу с большими данными, например, в Сбербанке и Альфа Банке, которые активно используют возможности искусственного интеллекта не только на этапах подбора персонала, но и дальнейшего развития в рамках компании, прогнозирования их карьеры, нагрузки, необходимого обучения, роста. Технологии становятся более доступными для большего числа организаций и могут сильно отразиться на текущем состоянии качества

управления человеческим капиталом, что можно наблюдать в результатах деятельности упомянутых компаний. Но пока что, скорее, являются их конкурентным преимуществом.

Повышение качества управления человеческим капиталом, благодаря использованию современных технологий, способствует снижению уровня текучести, удержанию кадров, развитию и созданию дополнительной мотивации. Хорошим примером может являться Сбербанк, который стал использовать модель на основе искусственного интеллекта для зарплатной аналитики. Искусственный интеллект обрабатывает большой массив данных из внутренних и внешних источников (Росстат, hh.ru и другие) и учитывает более 100 показателей. В 2024 году, несмотря на общий тренд рынка к дефициту специалистов массовых профессий, Сбербанку удалось сохранить людей в ключевых для бизнеса направлениях и заметно снизить показатели текучести [11].

Отдельным блоком в обучении, адаптации, развитии персонала можно выделить использование виртуальных помощников и HR-ботов. Первоначально распространение данных технологий случилось в сфере услуг в коммуникации с пользователями и клиентами. Сейчас многие компании активно стали использовать этот инструмент в работе и внутренним клиентом. Например, HR-боты, которые могут оказывать быструю поддержку сотрудников по часто возникающим, рутинным вопросам, снимая при этом рутинную нагрузку с отдела кадров организации.

Для повышения качества управления человеческим капиталом, посредством внедрения современных технологий, можно предложить следующую блок-схему, которая представлена на рисунке 3.



Источник: составлена автором

**Рисунок 3 – Блок-схема повышения качества управления человеческим капиталом с помощью внедрения современных технологий**

Повышение качества управления человеческим капиталом в современных компаниях невозможно без внедрения новых технологий и механизмов в развитие человеческого капитала. Совершенствование внутренних образовательных систем, внедрение цифровых платформ и создание персонализированных планов развития способствуют не только росту производительности сотрудников, но и укреплению корпоративной культуры, снижению текучести кадров и повышению вовлечённости. Только за счёт комплексного подхода к повышению качества управления можно достичь устойчивого конкурентного преимущества, поддерживать инновационную активность в организации, достигать поставленных целей и задач, повышать эффективность. В рамках данной работы рассмотрены основные перспективы развития качества управления в организациях и возможности для поиска внутреннего потенциала в условиях давления внешних факторов и ограничений.

#### Список использованных источников и литературы

1. Выжutowич В. «Кадровый голод становится одной из главных проблем российского рынка труда» [Электронный ресурс] // Интернет-портал «Российской газеты»- URL: <https://rg.ru/2025/05/15/bezrabotica-prodolzhaet-snizhenie.html> (Дата обращения: 15.05.2025).

2. Крицкая М. «HR в 2024 году: рынок соискателя, влияние ИИ, навыки как приоритет» [Электронный ресурс] // СКБ Контур – URL: <https://kontur.ru/articles/5052> (Дата обращения: 28.04.2025).
3. Выжutowич В «Средняя зарплата в России превысит 100 тысяч рублей к 2027 году» [Электронный ресурс] // Интернет-портал «Российской газеты» – URL: <https://rg.ru/2025/05/29/sredniaia-zarplata-rekordnyj-rost.html> (Дата обращения: 29.05.2025).
4. Кожухова Н.В., Серпухова Е.П., Веселова Ю.В., Кожухова Д.А. «Компетенции «будущего» в условиях цифровой экономики» [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-buduschego-v-usloviyah-tsifrovoj-ekonomiki/viewer> (Дата обращения: 28.04.2025).
5. «Какие навыки нужны современному специалисту: топ-10 компетенций» [Электронный ресурс] // сайт ОАНО ДПО «СКАЕНГ» – URL: <https://sky.pro/wiki/profession/kakie-navyki-nuzhny-sovremennomu-specialistu-top-10-kompetencij/> (Дата обращения: 28.04.2025).
6. Редакция iSpring «Как 67 компетенций из модели Ломингера помогают обучать персонал и отбирать компетентных кандидатов» [Электронный ресурс] // сайт ООО «Ричмедиа» – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/model-lomingera> (Дата обращения: 01.05.2025).
7. «Лидеры выбирают «Юнион» для автоматизации подбора» [Электронный ресурс] // сайт ООО «Т1 Инновации» – URL: <https://nota.tech/> (Дата обращения: 01.05.2025).
8. Кейс «Как VK стали закрывать вакансии» [Электронный ресурс] // сайт «Хантфлоу» – URL: <https://huntflow.ru/cases/vk> (Дата обращения: 03.05.2025).
9. «Бренд работодателя: не просто тренд, а реальный инструмент для улучшения показателей подбора» [Электронный ресурс] // Служба исследований hh.ru – URL: <https://spb.hh.ru/article/30977> (Дата обращения: 03.05.2025).
10. «Три главных тренда корпоративного обучения в 2025 году» [Электронный ресурс] // Служба исследований hh.ru – URL: <https://spb.hh.ru/article/3-glavnykh-tryenda-korporativnogo-obucheniya-v-2025-godu> (Дата обращения: 03.05.2025).
11. Калугина А. «Сбер стал использовать искусственный интеллект для расчёта размера повышения зарплат» [Электронный ресурс] // сайт ООО «Северпечать» – URL: <https://siapress.ru/official/134128-sberu-udalos-sohranit-lyudey-v-klyuchevih-dlya-biznesa-napravleniyah-i-zametno-snizit-pokazateli-tekuchesti> (Дата обращения: 05.05.2025).

УДК 005

## УНИВЕРСИТЕТСКИЙ МЕРЧ, КАК БРЕНДОВАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ И УКРЕПЛЕНИЯ РЕПУТАЦИИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ ГОРОДА ОМСКА

---

**Черногородов Денис Дмитриевич**

Ассистент,

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского,

Омск

**E-mail:** oshoknl@gmail.com

В статье исследуется использование университетской продукции в качестве стратегического средства для продвижения бренда высших учебных заведений. На примере Омска изучаются различные подходы к применению мерча, которые способствуют привлечению новых студентов и укреплению известности университетов. Особое внимание уделяется актуальным тенденциям в области дизайна и маркетинга брендинга образовательных учреждений. Автор проводит эмпирическое исследование, состоящее из трех этапов, используя следующие методы: анкетирование абитуриентов для выявления их приоритетов при выборе университета, контент-анализ изучает маркетинговые материалы для оценивания их эффективности в привлечении новых студентов, а также фокус-группы, которые помогают глубже понять, как студенты воспринимают университетские инициативы. В исследовании участвовали 112 абитуриентов из Омска и 234 студента, которые обучаются там на дневной форме на сентябрь 2023 года. Автор отмечает значимость интеграции мерча в общую стратегию для повышения привлекательности учебных заведений и улучшения их репутации.

**Ключевые слова:** университетский мерч, мерч, университеты, брендовая стратегия, привлечение студентов, репутация высших учебных заведений, Омск, маркетинг, брендинг, интеграция мерча.

## UNIVERSITY MERCHANDISE AS A BRAND STRATEGY FOR ATTRACTING STUDENTS AND STRENGTHENING THE REPUTATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CITY OF OMSK

---

**Chernogorodov Denis Dmitrievich**

Assistant,

F. M. Dostoevsky Omsk State University,

Omsk

**E-mail:** oshoknl@gmail.com

The article investigates the use of university merchandise as a strategic tool for promoting the brand of higher education institutions. Different approaches to the application of merchandise, which contribute to attracting new students and strengthening the recognition of universities, are studied using Omsk as an example. Special attention is paid to current trends in design and marketing within educational institution branding. The author conducts an empirical study consisting of three stages using the following methods: surveying prospective students to identify their priorities when choosing a university, content analysis to assess the effectiveness of marketing materials in attracting new students, and focus groups that help to gain a deeper understanding of how students perceive university initiatives. The study involved 112 prospective students from Omsk and 234 students enrolled there in full-time study as of September 2023. The author notes the significance of integrating merchandise into the overall strategy to enhance the attractiveness of educational institutions and improve their reputation.

**Keywords:** university merch, merch, universities, brand strategy, student attraction, reputation of higher education institutions, Omsk, marketing, branding, merch integration

В современном мире, где конкуренция за привлечение студентов все более ужесточается, университеты вынуждены искать новые и инновационные способы выделяться среди огромного количества учебных заведений. Один из таких способов – это создание брендированной университетской продукции, или мерча. А. А. Иванова и Ю. В. Юденичева отмечают, что мерч – одежда и атрибутика с символикой бренда [1, с. 107].

При этом, университетский мерч давно перестал быть просто сувениром; теперь это мощная брендовая стратегия, которая может существенно повлиять на восприятие учебного заведения как студентами, так и широкой общественностью.

Анализ публикаций отечественных исследователей позволяет сделать вывод о низкой степени проработанности темы разработки и использования университетского мерча, как брендовой стратегии для привлечения студентов и укрепления репутации высших учебных заведений. В целом, отдельные исследования посвящены сущности исследуемой категории (А. Ю. Верт [2]), Большая доля исследований затрагивает область брендинга в высших учебных заведениях (Е. И. Маковкина [3] О. П. Михайлова, В. Н. Шепель [4], К. С. Евсеева [5], Е. С. Нечаева, В. А. Туркина [6]); во многих трудах рассказывается о мерче через бренд как об инструментах формирования имиджа и создания уникального опыта для студентов и преподавателей (И. Ю. Вострикова [7], Н. М. Воловская, Л. К. Плюснина [8]). Однако, несмотря на значимость данной тематики, систематический подход к её изучению и разработке пока отсутствует. Недостаточная разработанность этой темы в отечественных научных кругах оставляет ряд вопросов открытыми: каким образом использование мерча может влиять на престиж учебного заведения в глазах потенциальных студентов и партнёров; какой вклад мерч вносит в развитие институциональной идентичности.

Необходимы дальнейшие исследования, которые помогут углублённо изучить эти аспекты и сформировать более ясное понимание роли мерча в современной образовательной среде. Новые методы анализа и эмпирические исследования позволят выработать рекомендации по интеграции брендинга и мерча в стратегические планы университетов.

Проведение эмпирического исследования на базе высших учебных заведений города Омска о роли и влиянии университетского мерча, как брендовой стратегии для привлечения студентов и укрепления репутации учреждений предоставит возможность эффективности этих инструментов и оптимизировать их использование в образовательном процессе.

В целом, Омск, будучи одним из крупнейших городов России, представляет собой значимый культурный и образовательный центр в регионе. Город сочетает в себе богатую историческую наследственность и стремительное развитие инфраструктуры, что делает его привлекательным как для местных жителей, так и для прибывающих сюда студентов и специалистов. Особое значение в исследуемом городе придаётся качеству образования, обеспечивая условия для разностороннего развития студентов. Вузы Омска представлены 28-ю учебными заведениями разной направленности. Среди них: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омский государственный университет путей сообщения, Омский государственный технический университет, Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет, Сибирский государственный университет физической культуры и спорта, Омский государственный педагогический университет, Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина и другие.

Исследование проводилось в три этапа с использованием следующих методов: анкетирование абитуриентов с целью выявления их приоритетов и предпочтений при выборе учебного заведения, контент-анализ для изучения маркетинговых материалов и оценки их влияния на привлечение новых студентов, а также фокусированные группы для более глубокого понимания восприятия университетских инициатив со стороны студентов. В исследовании приняли участие 112 абитуриентов высших учебных заведений города Омска и 234 студента, обучающиеся в очной форме в этих учреждениях на сентябрь 2023 года. К участию в фокус-группах были приглашены 9 студентов Омского государственного университета имени Ф.М. Достоевского.

Исследование влияния университетского исследуемой категории на восприятие бренда образовательного учреждения среди потенциальных студентов показало, что 78% респондентов считают товары и одежду с символикой важным элементом, формирующим положительное отношение к университету. При этом только в трех высших учебных заведениях города Омск имеется мерч с символикой университета.

Университетский мерч оказывает непосредственное воздействие на ощущение принадлежности и престижности учебного заведения, способствуя более сильному эмоциональному подключению к бренду. Изучая внимание студентов к различным элементам мерча, было выявлено, что 52% предпочли бы одежду с логотипом университета, поскольку она позволяет продемонстрировать свою принадлежность и гордость за выбранное заведение. На

втором месте оказались аксессуары с 31%, которые студенты отмечали за их функциональность и возможность ежедневного использования.

Эти элементы мерча не только выступают в роли атрибутов принадлежности к учебному заведению, но и формируют особую культуру сообщества, помогая студентам ощущать себя частью чего-то большего. Одежда с логотипом университета обеспечивает визуальную идентификацию и способствует формированию сплоченных групп, делая студентов более активными участниками жизни университета. Аксессуары и канцелярские принадлежности, в свою очередь, становятся неотъемлемой частью повседневной жизни студента, повышая их вовлеченность и лояльность к университету.

Среди других наиболее желаемых к приобретению и креативных студенты отмечали: эко-сумки и бутылки для воды с логотипом университета. флешки и внешние аккумуляторы, наборы мини-статуэток профессоров и преподавателей, которые внесли значительный вклад в развитие университета и науки в целом (каждый набор идет с буклетом, раскрывающим историю их открытий и достижений).

Ни в одном высшем учебном заведении города Омска не размещена информации о возможности приобретения мерча на официальном сайте. При этом, студенты, желающие использовать одежду или аксессуары с символикой университетов вынуждены пользоваться услугами сторонних компаний. Анализ предложений различных предприятий позволил сделать вывод, что многие из их предлагают готовые решения. Например, компания High Store осуществляет продажу одежды с логотипами университетов России в целом и ОмГУ им. Ф.М. Достоевского в частности.

Это положение вещей связано с отсутствием официального университетского магазина, который мог бы предложить студентам разнообразие продукции с символикой высших учебных заведений. В результате, студенты вынуждены обращаться к внешним компаниям, что зачастую означает либо завышенные цены, либо отсутствие желаемого качества и ассортимента.

Проведенное исследование на рынке таких услуг выявило, что основной спрос сосредоточен не только на стандартных футболках и кепках, но и на более эксклюзивных товарах, таких как наручные часы, галстуки, значки и даже кожаные изделия, украшенные символикой университетов. Это открывает большие перспективы для предпринимателей и производителей, желающих предложить свои товары целевой аудитории студентов и преподавателей.

Что касается влияния университетского мерча на выбор учебного заведения, 45% абитуриентов заявили, что наличие стильного и качественного мерча может склонить их в сторону выбора конкретного университета. Это подчеркивает важность качественного мерча в маркетинговой стратегии институтов. Университетский мерч также играет ключевую роль в укреплении репутации учебного заведения. Более 60% респондентов отметили, что связь с брендингом усиливает осознание университетского престижа и академической успешности на региональном и международном уровнях.

Стратегии продвижения включают активное взаимодействие с студентами через социальные сети (40%) и участие в мероприятиях (35%), что способствует распространению бренда и увеличению лояльности.

Контент-анализ маркетинговых материалов университетов Омска выявил, что около 70% этих материалов акцентируют внимание на академических достижениях и инновационных программах в то время, как только 30% уделяют внимание университетскому мерчу. Это указывает на необходимость более активной интеграции брендовой продукции в рекламные компании, учитывая выявленную привлекательность этой стратегии среди абитуриентов. Университеты, использующие различные каналы коммуникации, в том числе социальные сети, достигали более высокого уровня взаимодействия с потенциальными студентами, что раскрывает новые возможности для эффективного продвижения университетского мерча.

Фокус-группы с участием студентов Омского государственного университета имени Ф.М. Достоевского предоставили более глубокое понимание мотивации студентов и их отношения к университетской атрибутике. Было отмечено, что студенты, активно участвующие в университетской жизни, чаще приобретают мерч, рассматривая его как способ самовыражения и демонстрации лояльности к альма-матер. Выбранные студенты указали на необходимость расширения ассортимента продукции и увеличения доступности мерча как способа повышения его привлекательности и укрепления чувства принадлежности к учебному заведению.

Проведенное исследование позволило сформировать выводы о том, как университетский мерч влияет на привлечения студентов и укрепления репутации высших учебных заведений города Омска.

Во-первых, он позволяет университетам укреплять свою репутацию. Предметы одежды и аксессуары с логотипом университета – это не просто товары. Они являются символом принадлежности к сообществу. Студенты, выпускники и преподаватели, представляющие

университет через ношение такой одежды, фактически становятся его амбассадорами, которые активно способствуют распространению положительного имиджа. Это особенно важно на международной арене, где репутация может влиять на решения студентов относительно выбора зарубежных программ обучения.

Во-вторых, мерч может служить эффективным инструментом для привлечения новых студентов. Молодежь все чаще ориентируется на тренды, и если университетская продукция стильна и современна, она может привлечь внимание и стать фактором, влияющим на выбор учебного заведения. Участие в крупных студенческих мероприятиях, таких как спортивные соревнования или научные конференции, с распространением символики, помогает создать вокруг университета привлекательный образ, способный заинтересовать абитуриентов.

В-третьих, данная стратегия способствует сплочению существующего студенческого сообщества. Университетский мерч, как атрибут принадлежности к одному коллективу, способствует формированию чувства единства и гордости за свой университет. Это в свою очередь положительно отражается на учебной атмосфере и стимулирует студентов участвовать в жизни университета более активно.

Кроме того, исследуемая категория предоставляет университетам возможность реализовать дополнительные финансовые поступления. Продажа продукции не приносит значительных доходов, но обеспечивает стабильный приток средств, которые могут быть использованы на развитие инфраструктуры, организацию студенческих мероприятий и поддержку различных инициатив.

Таким образом, внедрение университетского мерча как брендовой стратегии – это не просто шаг к саморекламе, а комплексное действие, направленное на улучшение репутации, привлечение талантливых студентов и формирование сильного и сплоченного студенческого сообщества. Как показывают примеры успешных университетов по всему миру, грамотное использование данной стратегии предоставляет многочисленные преимущества, которые в конечном итоге способствуют повышению уровня образовательных услуг и укреплению позиций в глобальном образовательном пространстве.

Дальнейшие углубленные исследования могут включать анализ продаж, осуществляемый через детальное изучение данных о продажах университетского мерча, с целью определения наиболее популярных товарных позиций и выявления сезонных колебаний спроса. Также, значимую часть исследований может составлять проведение интервью с экспертами, в частности, с менеджерами университетов и специалистами по брендингу. Это будет способствовать получению профессиональных оценок относительно стратегических аспектов использования университетского мерча, что позволит выработать рекомендации по повышению его эффективности. Только собирая и анализируя данные из всех этих источников, можно разработать эффективные стратегии по продвижению образовательного бренда, которые будут способствовать привлечению талантливых студентов и упрочению положительного имиджа университетов Омска на образовательной карте России.

#### Список использованных источников и литературы

1. Иванова, А. А. Начало работы с мерчем / А. А. Иванова, Ю. В. Юденичева // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2020. – № 1-2. – С. 105-110.
2. Корпоративный мерч как способ перевести коммуникацию с клиентом на новый уровень / А. Ю. Верт // Реклама: теория и практика. – 2021. – № 4. – С. 300-306.
3. Маковкина, Е. И. К вопросу определения бренда университета / Е. И. Маковкина // Брендинг как коммуникационная технология XXI века : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 01-02 марта 2021 года / Под редакцией А.Д. Кривоносова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 115-118.
4. Михайлова, О. П. Модели формирования бренда высшего учебного заведения: аналитический обзор / О. П. Михайлова, В. Н. Шепель // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2015. – № 4(179). – С. 304-312.
5. Евсева, К. С. Создание бренда университета. Современный подход / К. С. Евсева // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития : Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 12 апреля 2019 года / Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2019. – С. 114-120.
6. Нечаева, Е. С. Брендинг в системе высшего образования / Е. С. Нечаева, В. А. Туркина // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 3-1. – С. 141-149.

7. Вострикова, И. Ю. Опыт брендинга университета в период пандемии / И. Ю. Вострикова // Брендинг как коммуникационная технология XXI века : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 01–02 марта 2021 года / Под редакцией А.Д. Кривоносова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 106-109.
8. Воловская, Н. М. Продвижение бренда вуза на международном рынке образовательных услуг / Н. М. Воловская, Л. К. Плюснина // Брендинг как коммуникативная технология XXI века : Материалы VI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 27 февраля – 24 2020 года / Под редакцией А.Д. Кривоносова. Том Часть 1. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 185-188.
9. Официальный сайт компании High Store. URL:<https://highstore.ru/odezhda-s-simvolikoj-universitetov/> (дата: 15.12.2024).
10. Шевченко, Д. А. Как создаются бренды российских университетов / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. – 2020. – № 9(283). – С. 30-40.



## ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

Статья, направляемая в журнал «Первый экономический журнал», прежнее название – «БЮЛЛЕТЕНЬ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФОРМАЦИИ» (БТИ) **ISSN 2072-8115**, предоставляется в электронном виде в текстовом редакторе Microsoft Word по e-mail: [VAK-info@yandex.ru](mailto:VAK-info@yandex.ru)

Файл с текстом статьи должен иметь расширение \*.doc или \*.docx. Разметка страницы: поля со всех сторон 2 см, ориентация книжная, формат А4. Текст набирается шрифтом Times New Roman, размер (кегель) 14, абзацный отступ 1,25 см, межстрочный интервал полуторный с использованием автоматической расстановки переносов. Аннотация (от 100 до 150 слов); ключевые слова на русском языке (от 8 до 15 слов). Название статьи, аннотация, ключевые слова, сведения об авторах должны быть переведены на английский язык.

Исключить громоздкие цифровые и формульные таблицы, а также рисунки, более, чем на 0,5 страницы. Все таблицы и рисунки должны быть в тексте, подписаны, ссылки на них по тексту обязательны.

Список использованной литературы составляется по алфавиту в конце статьи в соответствии с ГОСТ. Источников литературы не менее 10, не более 15-20 источников. Ссылки на литературу в тексте отмечаются арабскими цифрами в квадратных скобках.

В статье должны быть указаны следующие сведения о каждом авторе: фамилия, имя, отчество (полностью); место работы и должность; ученая степень; домашний адрес (если необходимо почтовый экземпляр); контактный телефон; адрес электронной почты. Название ВУЗов полностью, без сокращений.

## ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЬИ

<https://naukavak.ru/wp-content/uploads/2023/12/primer-oformleniya-stati.doc.docx>

---

**Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации:**

серия ПИ № ФС77-83639 от 05 августа 2022 г.

ЗАРЕГИСТРИРОВАН ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБОЙ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ,  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИИ И МАССОВЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ (РОСКОМНАДЗОР)

**Международный стандартный сериальный номер (ISSN)**

**в печатной версии:** 2782-5183,

Каталог периодики «Урал-Пресс», **ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС:** 014722

**Учредитель и издатель журнала:** Общество с ограниченной ответственностью

«Издательство «Манускрипт» (ОГРН 1226100004679),

344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ,

Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

**Адрес редакции и издателя:** 344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД

РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

**Сайт издательства:** <https://naukavak.ru/>

Подписано в печать 25.05.2025г., дата выхода номера в свет 31.05.2025г.

Форм 60 x 90 1/8, печ. л. 16,50

Периодичность: 12 раз в год, тираж 500 экз., заказ №05-31/25

Отпечатано в типографии Общество с ограниченной ответственностью «Издательство

«Манускрипт» (ОГРН 1226100004679),

**Адрес типографии:** 344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-

ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

Цена свободная