

**ВЕСТНИК  
ИНСТИТУТА ДРУЖБЫ НАРОДОВ КАВКАЗА**

**ТЕОРИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

---

**BULLETIN  
PEOPLES' FRIENDSHIP INSTITUTE OF THE  
CAUCASUS**

**THE ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT**

**ECONOMIC SCIENCES**

**E-mail: [vestnik-idnk@mail.ru](mailto:vestnik-idnk@mail.ru)**

**Web: [vestnik.idnk.ru](http://vestnik.idnk.ru)**

**Вестник**  
**Института Дружбы народов Кавказа**  
**ТЕОРИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**  
**НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций. Управление по Ставропольскому краю Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ТУ 26-00035 от 16 октября 2008 года.

Журнал рекомендован ВАК Минобрнауки РФ для публикаций научных работ, отражающих основное научное содержание докторских и кандидатских диссертаций. Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) и публикует статьи по следующим направлениям:

- 5.2.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ
- 5.2.3. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА
- 5.2.4. ФИНАНСЫ
- 5.2.5. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА
- 5.2.6. МЕНЕДЖМЕНТ

**Учредитель:**

Частное образовательное учреждение высшего образования «Институт Дружбы народов Кавказа»

**Главный редактор:**

доктор экономических наук, профессор Т.С. Ледович

**Редакционная коллегия:**

Заслуженный деятель науки России, академик РАЕН, доктор экономических наук, профессор Б.К.Тебиев  
Заслуженный деятель науки России, доктор экономических наук, профессор В.Н. Овчинников  
Заслуженный деятель науки России, доктор экономических наук, профессор Кетова Н.П.  
Профессор экономики, Б.О. Халлиер  
Доктор экономических наук, профессор Н.Н. Калинина  
Доктор экономических наук, профессор Т.С. Ледович  
Доктор экономических наук, профессор А. А. Татуев  
Кандидат философских наук, С.А. Ледович  
Проректор по научной работе О.Г. Позоян  
Кандидат юридических наук, И.В. Щетинина

Адрес редакции и издателя: 355008, г. Ставрополь, пр-т К. Маркса, 7

Тел. (8652) 28-25-00  
E-mail: vestnik-idnk@mail.ru  
www.vestnik.idnk.ru

Подписано в печать 25.12.2025  
Дата выхода 30.12.2025  
Формат 60x84\8. Бумага офсетная.  
Гарнитура Gotham.  
Усл.печатных листов 22.44  
Тираж 1000 экз.  
Цена свободная

Перепечатка материалов только по согласованию с редакцией

© Издательство ИДНК

**BULLETIN**  
**Peoples' Friendship Institute of the Caucasus**  
**The economy and national economy**  
**management**

Mass media organisation registration certificate ПИ № ТУ 26-00035

The journal is recommended by the Higher Attestation Commission of the Ministry of Education and Science of Russian Federation for the publication of scientific works reflecting the main scientific content of doctoral and master's theses. The journal is included in the Russian Science Citation Index (RISC) and publishes articles in the following scientific areas:

- 5.2.1 – ECONOMIC THEORY
- 5.2.3. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY
- 5.2.4. FINANCE
- 5.2.5. WORLD ECONOMY
- 5.2.6. MANAGEMENT

**Founder**

Peoples' Friendship Institute of the Caucasus

**Editor-in-chief:**

Doctor of Sciences (Economy), Professor  
T.S. Ledovich

**Editorial board:**

Honorable Researcher of Russia, Academician of PANS, Doctor of Sciences (Economy), Professor B.K.Tebiyev  
Honorable Researcher of Russia, Doctor of Sciences (Economy), Professor V.N. Ovchinnikov  
Honorable Researcher of Russia, Doctor of Sciences (Economy), Professor N.P. Ketova  
Professor B.O. Hallier (Germany)  
Doctor of Sciences (Economy), Professor N.N. Kalinina  
Doctor of Sciences (Economy), Professor T.S. Ledovich  
Doctor of Sciences (Economy), Professor A.A.Tatuev  
Candidate of Philosophical Sciences, S.A. Ledovich  
Vice-Rector for Scientific Work O.G. Pozoyan  
Candidate of Law Sciences, I.V. Shchetinina

Address of the publisher and distributor: 7 Karl Marx Prospect, Stavropol, 355008

Tel. (8652) 28-25-00  
E-mail: vestnik-idnk@mail.ru  
www.vestnik.idnk.ru

Signed to print on 12/25/2025  
Release date 12/30/2025  
Format 60x84\8. Offset paper.  
Headset Gotham.  
CONV. Printed sheets 22.44  
Circulation 1000 copies  
Free price

No part of the publication may be reproduced in any form or by any means without the prior written permission of the publisher

© IDNK



Т.С. Ледович

### ***Дорогие друзья! Уважаемые читатели!***

Обращаюсь к Вам с приветственным словом главного редактора.

Наш журнал входит в перечень рецензируемых научных изданий Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, освещает широкий спектр проблем отечественной и мировой экономики. Цель нашего научного журнала – популяризация науки, обмен опытом решения актуальных научно-практических и социально-значимых за-

дач в сложных политических, международных социально-экономических условиях, в нарастающей необходимости использования искусственного интеллекта, цифровизации всех областей жизнедеятельности общества, экономики.

Журнал открыт для публикаций молодых ученых и будущих специалистов. Мы даем возможность связать свою жизнь с наукой, развить интерес к научным исследованиям, проявить социальную активность и реализовать патриотические устремления. В каждом номере журнала публикуются статьи студентов в соавторстве с преподавателями, статьи аспирантов; инновационные и экспериментальные работы молодых ученых. Только с помощью молодого поколения возможно воплощение цифровых технологий в повседневную жизнь, улучшение социально-экономической сферы, потому как именно молодые ученые, под руководством опытных наставников, воплотят новейшие разработки в жизнь и научат их использовать.

В нашем журнале публикуются авторы всех регионов Российской Федерации, и в одном номере журнала можно увидеть полную картину реализации государственных программ, национальных проектов на основе исследований региональных авторов, раскрывающих практические проблемы реализации проектов или направления их наиболее эффективной реализации. Журнал необходим для объективного понимания состояния экономики государства и мира в целом. И в этом его актуальность невозможно переоценить.

Нынешние глобальные политические, международные, культурно-этнические отношения, социально-экономические условия наглядно демонстрируют необходимость получения новых знаний, информации, развития и совершенствования новых технологий, модернизации российского образования. Именно к популяризации образования и науки стремится наш журнал. Тематика статей отражает поиск путей разностороннего развития России, укрепления межгосударственных связей, проблемы практической реализации конкретных государственных (межгосударственных) программ и проектов, необходимость стимулирования индустриального развития государства, улучшения социально-экономической сферы, проблемы малого и среднего бизнеса, проблемы и перспективы развития крупных отраслевых предприятий.

Наше издание – трибуна для дискуссии по актуальным аспектам развития отечественной и региональной экономики.

В журнале публикуются результаты научных исследований профессорско-преподавательского сообщества Института Дружбы народов Кавказа, проводимых в партнерстве с российскими и зарубежными учеными, как в сфере экономической теории, так и в практике – менеджменте, региональной и отраслевой экономике.

Особая ценность нашего научного издания – практическая направленность научных исследований, возможность показать обществу результаты дискуссий интеллектуальной элиты края, региона, государства; дискуссий экономистов, практиков, ученых, экспертов, представителей делового сообщества и государственных структур;

дискуссий, возникающих вокруг проблемы по выработке новой экономической модели для нашей страны, возможностей и условий, при которых Россия должна стать процветающим государством.

От имени редакционной коллегии журнала желаю вам, дорогие друзья, плодотворных профессиональных успехов на просторах научной деятельности. Журнал «Вестник Института Дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством)» - ваш надежный помощник и друг!

*Главный редактор журнала  
доктор экономических наук, профессор Т.С. Ледович*

## СОДЕРЖАНИЕ

Слово главного редактора.....	3
-------------------------------	---

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

**Пятков С.В., Совиных О.Г., Винокурова М.В.**

Вызовы и возможности регулирования налоговой системы Российской Федерации.....	7
--	---

**Сиражудинова С.И.**

Закят как инструмент экономической стабильности в исламской модели экономики.....	14
---	----

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

**Аристов А.В.**

Открытость и прозрачность сведений обоснования начальной (максимальной) цены закупок в системах внешнего заказа для обеспечения экономической безопасности.....	22
---	----

**Зельманчук И.В., Иванова Н.Е.**

Стратегический анализ сущности менеджмента заинтересованных сторон в инвестиционных проектах.....	27
---	----

**Кононов А.Н., Кошуба К.Ю.**

Логистика развития и редевелопмент торговой инфраструктуры в условиях трансформации каналов товароснабжения рынка.....	32
--	----

**Курманов М.Ф.**

Методический инструментарий в области обеспечения экономической безопасности производителей специальной техники в условиях нестабильности экономики.....	41
--	----

**Курманов М.Ф.**

Организационно-экономический механизм обеспечения экономической безопасности производителей специальной техники в условиях экономической нестабильности.....	47
--	----

**Левачкова С.Ю., Габидуллин Т.Р.**

Сравнительный анализ двух крупнейших банков России и США: «Сбербанк России» и «JPMorganChase».....	55
--	----

**Резвая А.Д., Томайлы А.Е., Зинченко Т.А.**

Инвестиционная привлекательность как фактор управления социально-экономическим развитием региона.....	63
---	----

**Резвая А.Д., Томайлы А.Е., Крохмалева А.В.**

Российские регионы: проблемы сбалансированного становления и управления в условиях санкций.....	71
---	----

**Соколова И.И., Аксенов А.А.**

Современные особенности логистических процессов в условиях цифровизации.....	79
--	----

**Ступакова О.Г.**

Разработка и апробация многоуровневой модели оценки экономической эффективности технологических решений в строительстве.....	85
--	----

### **Федько Н.В.**

Ценовой демпинг маркетплейсов: влияние на устойчивость логистических цепочек в eCommerce.....	96
---	----

## **ФИНАНСЫ**

### **Бондаренко И.А., Асланова О.А.**

Изменения на рынках банковских и платежных услуг под воздействием неэкономических шоков.....	104
--	-----

### **Горovenko Д.Б., Измайлова М.О.**

Налог на профессиональный доход в России: результаты пилотного периода и оценка эффективности.....	112
--	-----

### **Завьялова Е.О.**

Обеспечение поступления таможенных платежей в бюджетную систему РФ.....	121
---	-----

### **Иванча Н.В.**

Развитие системы администрирования поступлений регионального уровня для МЧС.....	131
--	-----

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Бабина Е.Н., Шмыгалева П.В., Величенко Е.А., Мухорьянова О.А., Карамышева Д.Б.**

Инновационный подход к региональному управлению.....	138
--	-----

### **Ван Юйсуй, Прядко И. А.**

Реализация концепта самообучающейся организации при трансформации системы управления учреждениями высшего образования Китая в условиях цифровизации.....	147
--	-----

### **Джамалудинова М.Ю., Муслимова А.А., Амирова С.А.**

Использование дневника контроля при оценке эффективности системы государственного управления Российской Федерации.....	158
--	-----

### **Муслимова А.А., Амирова С.А., Джамалудинова М.Ю.**

Проектный подход к профессионализации государственных служащих.....	166
---	-----

### **Портнов К.В., Ермолина Л.В., Олин Р.В.**

Аспекты определения стоимости разработки программного продукта.....	174
---	-----

### **Портнов К.В., Шестаков А.А., Олин Р.В.**

Использование методов системного анализа для снижения уровня неопределенности границ ответственности структурных единиц.....	182
--	-----

<b>Условия публикации</b> .....	190
---------------------------------	-----

УДК 336.226.1

ББК 65.261.41



Пятков С. В.

Пятков С. В.  
студент,  
кафедра экономики  
предприятий  
и предпринимательской  
деятельности,  
Байкальский  
государственный  
университет,  
г. Иркутск, Российская  
Федерация,

Pyatkov S. V.  
Student,  
Department of the Institute  
of National Economy,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation,

Совиных О. Г.  
студент,  
кафедра экономики  
предприятий  
и предпринимательской  
деятельности,  
Байкальский  
государственный  
университет,  
г. Иркутск, Российская  
Федерация,

Sovinykh O. G.  
student,  
Department of Economics of  
Enterprises  
and Entrepreneurial Activity,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation,  
e-mail: SovinykhOG@bgu.ru

Винокурова М. В.  
кандидат экономических  
наук, доцент,  
кафедра экономики  
предприятий  
и предпринимательской  
деятельности,  
Байкальский  
государственный  
университет,  
г. Иркутск, Российская  
Федерация,

Vinokurova M. V.,  
Candidate of Economic  
Sciences, Associate  
Professor,  
Department of Economics of  
Enterprises  
and Entrepreneurial Activity,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation,

## ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



### CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR REGULATING THE TAX SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION

Аннотация: Научное исследование посвящено рассмотрению налоговой политики Российской Федерации в горизонте 2024-2025гг. Авторами выявлены ключевые изменения налогового регулирования, анализируются сопряжённые с ними вызовы и намечаются возможные пути модернизации системы

В рассматриваемый период реализуется ряд существенных нововведений, таких как пятиступенчатая шкала НДФЛ: ставка 13 % сохраняется для доходов до 2,4 млн руб. в год, выше этого порога применяются повышенные ставки вплоть до 22 %, для семей с двумя и более детьми и доходами ниже полутора прожиточных минимумов на человека предусмотрен вычет из НДФЛ в размере 7 %. Налог на прибыль организаций повышается с 20 % до 25 %, при этом вводится федеральный инвестиционный налоговый вычет. Для малого и среднего бизнеса расширяются пороги применения упрощённой системы, но одновременно

точных минимумов на человека предусмотрен вычет из НДФЛ в размере 7 %. Налог на прибыль организаций повышается с 20 % до 25 %, при этом вводится федеральный инвестиционный налоговый вычет. Для малого и среднего бизнеса расширяются пороги применения упрощённой системы, но одновременно

вводится обязанность уплаты НДС при доходах свыше 60 млн руб. Запускается туристический налог, а также объявляется амнистия за добровольный отказ от схем дробления бизнеса. Эти изменения порождают ряд вызовов. Во-первых, требуется сбалансировать рост фискальной нагрузки с необходимостью поддерживать инвестиционную активность и деловую динамику. Во-вторых, усложнение администрирования новых норм может повысить издержки малого бизнеса и спровоцировать переход на «серые» схемы. В-третьих, неоднозначность критериев дробления бизнеса создаёт правовую неопределённость. В-четвёртых, повышение ставок НДФЛ может повлиять на мотивацию высокооплачиваемых специалистов и средний класс. В качестве ответов на вызовы намечаются направления модернизации: развитие цифровых сервисов ФНС для автоматизации расчётов и отчётности; упрощение процедур налогового планирования, оптимизация льгот для инновационных и высокотехнологичных секторов, усиление прозрачности взаимодействия налогоплательщиков с фискальными органами. Авторами отмечается, что успех налоговой политики 2024-2025 гг. будет зависеть от способности государства совместить пополнение бюджета с созданием благоприятных условий для экономического роста и легальной деловой активности.

**Ключевые слова:** **Налоговая система России, фискальная политика, налоговое администрирование, бюджетная политика, модернизация налогообложения, реформа налоговой системы, экономический рост, инвестиционный климат, налоговые инновации.**

*Annotation: The scientific research is devoted to the consideration of the tax policy of the Russian Federation in the horizon 2024-2025. The authors identify key changes in tax regulation, analyze the challenges associated with them, and outline possible ways to modernize the system. During the period under review, a number of significant innovations are being implemented, such as a five-step personal income tax scale: the 13% rate remains for incomes up to 2.4 million rubles. Increased rates of up to 22% are applied per year above this threshold, and a personal income tax deduction of 7% is provided for families with two or more children and incomes below one and a half subsistence levels per person. Corporate income tax increases from 20% to 25%, while introducing a federal investment tax deduction. For small and medium-sized businesses, the thresholds for applying the simplified system are being expanded, but at the same time the obligation to pay VAT on incomes over 60 million rubles is being introduced. A tourist tax is being launched, as well as an amnesty for voluntary abandonment of business fragmentation schemes. These changes give rise to a number of challenges. First, it is necessary to balance the growing fiscal burden with the need to maintain investment activity and business dynamics. Secondly, the complication of the administration of new regulations may increase the costs of small businesses and provoke a transition to «gray» schemes. Thirdly, the ambiguity of the criteria for splitting up a business creates legal uncertainty. Fourth, an increase in personal income tax rates may affect the motivation of highly paid professionals and the middle class. As answers to*

*the challenges, modernization directions are outlined: the development of digital services of the Federal Tax Service for automating calculations and reporting: simplification of tax planning procedures, optimization of benefits for innovative and high-tech sectors, and increased transparency of taxpayers' interaction with fiscal authorities. The authors note that the success of the tax policy in 2024-2025 It will depend on the ability of the state to combine budget replenishment with the creation of favorable conditions for economic growth and legal business activity.*

**Keywords:** **Russian tax system, fiscal policy, tax administration, budget policy, modernization of taxation, reform of the tax system, economic growth, investment climate, tax innovations.**

Формирование доходной части государственного бюджета в значительной степени зависит от налоговых поступлений, которые оказывают заметное влияние на экономическую активность и социальное благополучие граждан. В связи с этим возникает необходимость в регулярном пересмотре и актуализации нормативно-правовой базы, регулирующей налогообложение, для эффективного противодействия возникающим вызовам и минимизации потенциальных угроз. Совершенствование налоговой системы Российской Федерации является необходимым условием для ее эффективного функционирования. Комплекс мер и дополнений, запланированных в рамках налоговой реформы на 2024-2025 годы, направлен на снижение уровня уклонения от уплаты налогов и сокращение числа нарушений налогового законодательства, а также на сти-

мулирование развития малого предпринимательства и привлечение инвестиций в приоритетные отрасли экономики. Ключевая задача проводимой реформы заключается в гармонизации социально-экономического развития регионов Российской Федерации и обеспечении более справедливого и равномерного распределения налоговой нагрузки между различными категориями налогоплательщиков с учётом их финансового положения и вклада в экономику страны.

В контексте динамично трансформирующейся геополитической ситуации, сопровождающейся введением экономических санкций, активным развитием альтернативных платёжных инструментов и совокупностью иных факторов неопределённости, обострилась потребность в модернизации налоговой системы Российской Федерации.

В летний период 2024 года законодательный корпус страны принял Федеральный закон № 176-ФЗ от 12.07.2024, который осуществил масштабную корректировку как первой, так и второй частей Налогового кодекса РФ, а также внёс изменения в ряд смежных нормативно-правовых актов. В рамках реформы был проведён ревизорский анализ действующих норм — устаревшие положения подверглись отмене, а новые механизмы призваны обеспечить адаптивность налоговой системы к современным реалиям.

Основные нововведения начали действовать с 1 января 2025 года. Наиболее заметные корректировки затронули ключевые фискальные инструменты:

- налог на доходы физических лиц;
- налог на прибыль органи-

заций;

- налог на добавленную стоимость.

Данные преобразования преследуют двуединую цель:

- обеспечить более высокую сбалансированность бюджетной системы;
- создать дополнительные стимулы для экономического роста и развития предпринимательской активности.

Настоящее исследование сосредоточено на всестороннем изучении значимых аспектов налогообложения в условиях реформированной системы. Его целевая установка заключается в комплексном анализе:

- эффективности внедрённых изменений;
- их актуальности в контексте текущих экономических вызовов;
- потенциала воздействия на долгосрочное развитие налоговой системы РФ.

Для достижения поставленной цели в рамках исследования необходимо решить следующие задачи [1]:

- Исследование ключевых аспектов налогообложения и детальный анализ изменений в налоговой системе
- Анализ влияния реформы на различные категории налогоплательщиков (физические лица, организации, ИП)
- Оценка потенциальных последствий реформы
- Изучить влияние цифровизации на налоговое администрирование и возможности использования новых технологий для борьбы с финансовым мошенничеством.

Обязательные и безвозмездные платежи, взимаемые государством или муниципальными образованиями с граждан и организаций, представляют собой налоги. Эти средства направляются в бюджет и служат для финансирования социально значимых

программ, обеспечения обороны и безопасности страны, развития инфраструктуры, поддержания государственного управления, а также поддержки науки и культуры. Ключевыми чертами налогов являются обязательность их уплаты, отсутствие прямой компенсации плательщикам, безвозвратность на индивидуальном уровне, уплата в денежной форме и установление государством. Налоги выполняют ряд важных функций: фискальную, регуливающую, распределительную и контрольную. Налоги подразделяются на прямые, взимаемые непосредственно с доходов или имущества, и косвенные, включаемые в стоимость товаров и услуг.

Налоговая система является основополагающим элементом, обеспечивающим стабильность национальных финансов. Налоговые отчисления формируют основную часть доходов государственного бюджета, что позволяет финансировать стратегические направления развития.

В основе налогообложения лежит принцип социальной справедливости, требующий соразмерности налоговых обязательств уровню доходов и финансовому положению граждан. В этом контексте особое значение приобретают изменения, касающиеся налога на доходы физических лиц (НДФЛ) с 2025 года. Эти нововведения направлены на совершенствование и адаптацию налогового законодательства к текущей экономической ситуации, а также на повышение справедливости при распределении налогового бремени.

Анализ изменений, вступивших в силу в начале 2025 года, показывает, что по инициативе Министерства финансов РФ была внедрена пятиступенчатая система налогоо-

бложения НДФЛ.

Прогрессивная шкала НДФЛ теперь состоит из пяти уровней. Такой подход, в отличие от существовавшей ранее двухступенчатой системы (13% для доходов до 5 млн рублей в год и 15% для доходов свыше этой суммы), широко применяется в мировой практике, в том числе в таких странах, как США, Германия и Китай.

Для более справедливого распределения налоговой нагрузки в зависимости от уровня доходов граждан были введены следующие ставки: 13% для доходов до 2,4 млн рублей в год; 15% для доходов от 2,4 млн до 5 млн рублей в год; 18% для доходов от 5 млн до 20 млн рублей; 20% для доходов от 20 млн до 50 млн рублей; и 22% – для доходов, превышающих 50 млн рублей в год. По данным Минфина России, эта реформа затронет лишь около 3,2% занятого населения.

Согласно прогнозам на 2025 год, ожидается поступление в бюджет РФ дополнительных 533 миллиардов рублей за счёт налога на доходы физических лиц. Этот прирост обусловлен не только расширением налоговой базы, но и корректировками в налоговой политике, направленными на оптимизацию процессов сбора налогов.

Таким образом, налоговые поступления — это жизненно важный ресурс, который, при грамотном управлении, позволяет государству обеспечивать своих граждан социальными благами, поддерживать экономическую стабильность, развивать инфраструктуру и реализовывать свои цели.

Оценивая не только положительные последствия и негативные последствия можно выделить:

- Снижение располагаемого дохода населения, что может привести к снижению

потребительского спроса и замедлению экономического роста.

- Увеличение налоговой нагрузки на средний класс, что может вызвать социальное недовольство.

- Стимулирование “серой” экономики и уклонения от уплаты налогов.

- Снижение мотивации к трудоустройству и повышению квалификации.

Но если смотреть с альтернативной точки зрения, то повышения НДФЛ необходимо для социальных программ, здравоохранения и образования, также прогрессивная шкала НДФЛ может снизить неравенство в доходах, и средства, собранные за счёт повышения, могут быть направлены на инвестиции в инфраструктуру и развитие экономики [4].

Продолжая рассматривать налоговые изменения 2025 года, стоит отметить, что помимо НДФЛ, корректировки коснулись и других ключевых налогов, таких как налог на прибыль организаций и налог на добавленную стоимость (НДС).

При изменении налога на прибыль организации была изменена основная ставка налога, добавлены некоторые изменения специальных ставок и некоторые другие изменения. С 1 января 2025 года основная ставка налога на прибыль организаций повышена с 20% до 25%. Распределения денежных средств будет в федеральный бюджет – 8% с 2025 по 2030 годы, дальше с 2031 года ставка снизится до 7%. В Бюджеты региона и федеральной территории «Сириус» - 17% с 2025 по 2030 годы, дальше с 2031 года ставка повышается на 1% и будет составлять 18%.

Рассматривая налоговые корректировки 2025 года на прибыль организации выделя-

ются ключевые нововведения, при которых основная ставка налога повышается с 20% до 25%, что повлечет за собой пересмотр финансового планирования и налоговой нагрузки для предприятий. Также влечёт за собой изменения порядка распределения налоговых поступлений между бюджетами разных уровней. В период с 2025 по 2030 годы в федеральный бюджет будет направляться 8% от суммы налога на прибыль, в то время как в бюджеты регионов и федеральной территории «Сириус» – 17%. Начиная с 2031 года, пропорции изменятся: доля федерального бюджета сократится с 8% до 7%, а доля бюджетов регионов и федеральной территории «Сириус» возрастет с 17% до 18%. Внесенные поправки имеют целью перераспределении финансовой нагрузки и установление новых балансов в распределении бюджетных ресурсов между различными уровнями государственной системы. Организациям следует заблаговременно принять во внимание эти трансформации, чтобы корректно спланировать свою финансовую политику и подготовить налоговую документацию, гарантируя своевременное и безошибочное выполнение всех фискальных обязательств.

Увеличения налога на прибыль организации, по предварительным оценкам, обеспечит дополнительное поступление в бюджет в размере 1,6 триллиона рублей. Одним из приоритетных направлений использования этих средств станет поддержка отечественного бизнеса. Предполагается, что часть средств будет направлена на финансирование перспективных технологических и инфраструктурных инициатив. Подобные инвестиции призваны стимулировать инновации, способство-

вать модернизации ключевых секторов экономики и формированию благоприятной среды для развития предпринимательства. Поддержка технологических проектов приведёт к внедрению передовых разработок и повышению конкурентоспособности российских предприятий на внутренних и внешних рынках. Таким образом, ожидаемое увеличение налоговых поступлений, наряду с их целевым распределением на поддержку бизнеса, рассматривается как важный инструмент для стимулирования экономического роста и повышения уровня жизни населения.

В систему налогообложения, касающуюся НДС также внесены коррективы, затрагивающие организации и индивидуальных предпринимателей, использующих упрощенную систему налогообложения (УСН). Согласно новым правилам, налогоплательщики на УСН, чей доход превышает порог в 60 миллионов рублей, теперь обязаны уплачивать налог на добавленную стоимость. Данное изменение предполагает необходимость внесения соответствующих изменений в учетную политику и процессы отчетности для указанной категории предпринимателей. При этом налогоплательщикам на УСН будет предоставлена возможность выбора оптимальной ставки НДС: стандартная ставка 20% с правом на вычет, либо пониженные ставки без права на вычет – 5% для доходов до 250 млн рублей и 7% для доходов до 450 млн рублей.

Также расширен перечень операций, к которым применяется ставка НДС 0%. Теперь российские организации и ИП вправе применять нулевую ставку НДС при реализации физическим лицам товаров, ранее экспортированных и отгружаемых со склада, рас-

положенного на территории иностранного государства.

Вместе с этим упрощается порядок подтверждения нулевой ставки НДС при международных перевозках товаров. В частности, для автомобильного транспорта отменяется обязательное наличие отметок таможенных органов на перевозочных документах.

В УФНС России по Амурской области состоялся вебинар для налогоплательщиков с участием членов Общественного совета Управления. С докладом на тему «Основные изменения налогового законодательства по налогу на добавленную стоимость (НДС) с 2025 года» выступила заместитель начальника отдела камерального контроля НДС Мария Савостьянова. Теперь ветеринарные услуги, оказываемые как бюджетными, так и коммерческими организациями освобождаются от НДС. Ранее не облагались НДС только ветеринарные услуги, финансируемые из бюджета.

Если возвращаться к изменению ставок НДС и УСН, то по мнению чиновников, реформа УСН 2024-2025 года не дала ожидаемого результата, поэтому требуются дальнейшие преобразования. Нормативные акты ещё не утверждены, но процесс изменения проведут в несколько этапов.

Рассматривая изменения транспортного налога и налога на имущество, можно сказать не так много. Значительных нововведений на федеральном уровне в 2025 году в части транспортного налога не наблюдается. Ключевые положения, касающиеся расчета и порядка уплаты, остаются прежними. Вместе с тем, не исключены региональные изменения. В частности, власти субъектов РФ вправе вносить корректировки в налоговые ставки и устанавли-

вать собственные льготы по транспортному налогу [9].

Вступили в силу несколько изменений в налоге на имущество, а именно:

- Для владельцев объектов недвижимости стоимостью свыше 300 миллионов рублей максимальная ставка налога на имущество физических лиц увеличилась с 2% до 2,5%. Аналогично, для земельных участков с кадастровой стоимостью, превышающей 300 миллионов рублей, максимальная ставка земельного налога возросла с 0,3% до 1,5%.

- Строения с прочным фундаментом, такие как бани, сараи, теплицы и туалеты, облагаются налогом по ставке от 0,1% до 0,3% от кадастровой стоимости.

- Ввелась стандартизированная форма заявления для перерасчета налогов на имущество физических лиц, которую можно подать как в электронном виде, так и лично.

- Налоги, пересчитанные для физических лиц, теперь необходимо уплачивать не позднее 28-го числа третьего месяца, следующего за месяцем формирования налогового уведомления, связанного с перерасчетом.

По данным исследования Александр Рульков с онлайн-сайта «Гарант.ру», проведенный анализ по направлениям изучения поправок к ключевым налогам (НДФЛ, НДС, налог на прибыль) в контексте налоговой реформы 2025 года обнаруживает, что намеченное увеличение ставок, призванное увеличить доходы бюджета и повысить социальную справедливость, может нести в себе угрозу для экономического развития. В частности, рост НДФЛ способен ограничить потребительскую активность и подтолкнуть к уклонению от выплат, а по-

вышение налога на прибыль – ухудшить инвестиционный климат для предприятий. Для предотвращения таких последствий, надо точно проанализировать трудности развития малого бизнеса и вероятности других критических последствий, которые можно предотвратить различными поддержками или внедрение новой налоговой программы для поддержания равновесия в сфере предприятий.

Подходя к итогам, нужно сказать, что в данном тексте присутствуют не все нововведения и изменения налогов РФ, рассмотрены только ключевые моменты. Для достижения своей задачи были разобраны все цели, а именно:

Исследование ключевых аспектов налогообложения и детальный анализ изменений в налоговой системе: Эта задача решена посредством подробного описания изменений

в НДФЛ, налоге на прибыль организаций и НДС, включая новые ставки, порядок исчисления и распределение налоговых поступлений. Анализируются поправки в Налоговый кодекс РФ и другие нормативно-правовые акты, принятые летом 2024 года (Федеральный закон № 176-ФЗ).

Анализ влияния реформы на различные категории налогоплательщиков (физические лица, организации, ИП): оценивается влияние прогрессивной шкалы НДФЛ на различные группы населения, изменения в налоге на прибыль на финансовое планирование организаций и изменения в НДС на предпринимателей, использующих УСН.

Оценка потенциальных последствий реформы: рассматриваются прогнозы относительно дополнительных поступлений в бюджет, влияния на потребительский спрос,

инвестиционный климат и возможности для стимулирования “серой” экономики. Анализируются возможные социальные последствия, такие как увеличение налоговой нагрузки на средний класс.

Реформа налоговой системы, вступившая в силу в 2025 году, нацелена на пополнение госбюджета и выравнивание налоговой нагрузки посредством повышения ставки НДФЛ, НДС для высоких доходов и увеличения налога на прибыль организаций. Для успешной реализации важно сдерживать уход от налогов, обеспечить открытость в расходовании привлеченных средств, стимулировать инвестиции в бизнес и непрерывно отслеживать эффективность нововведений, чтобы оперативно вносить коррективы, адаптируя систему к экономическим реалиям.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гущина И. В. Реализация функций налога в налогообложении доходов физических лиц // Известия ИГЭА. – 2007 – 4. – С. 12-14.
2. Дмитриев Ю. А. Муниципальное право : учебник для высших учебных заведений. изд. 3-е, перераб., доп. М. : Эксмо, 2016. –120 с.
3. Коновалова Т. В., Ковригина Н. Н. Вопросы формирования собственных доходов местных бюджетов // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – С.220.
4. Печеникова Г. Г. Актуальные аспекты регулирования учетной деятельности / Г. Г. Печеникова, Д. А. Одаховская, А. А. Пятак // Baikal Research Journal. – 2023. – Т. 14, № 1. – С. 1-10. – DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(1).1-10. – EDN QLMSKN.
5. Закревская Г. С. Пути увеличения налогооблагаемой базы муниципальных образований // Финансы – 2016 – № 7 – С. 281-29.
6. Коростелев Ю. В. Финансовая система города: теория, опыт, перспективы // Финансы – 2012 – №1 – С. 21-24.
7. Сычанина С. Н. Налог на доходы физических лиц в муниципальном бюджете: администрирование налога и отчетность по налогу / С. Н. Сычанина, М. И. Мирончук // Бизнес. Образование. Право – 2018 – № 4 (45) – С. 203-208. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.421.
8. Талипова, Л. М. Модернизация налоговой системы Российской Федерации в 2024-2025 гг / Л. М. Талипова, А. А. Беркович // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 7. – С. 29-37. – DOI 10.47576/2949-1878.2025.7.7.003. – EDN VFZMFI.
9. Гущина И.В. К вопросу о целесообразности выделения признаков и принципов налогообложения и налоговой системы / И.В. Гущина, А.Г. Ярунина, С.А. Бахматов // Baikal Research Journal – 2022. – Т. 13, № 2.

## REFERENCES

1. Gushchina I. V. Implementation of tax functions in the taxation of personal income // *Izvestia IGEA*. 2007. No. 4. С. 121-14.
2. Dmitriev Yu. A. *Municipal law : textbook for higher educational institutions*. ed. 3rd, reprint, add. M. : Eksmo, 2016. 120 p.
3. Konovalova T. V., Kovrigina N. N. Issues of formation of own revenues of local budgets // *Regional economics: theory and practice*. 2014. 220 p.
4. Pechennikova, G. G. Actual aspects of accounting regulation / G. G. Pechennikova, D. A. Odakhovskaya, A. A. Pyatak // *Baikal Research Journal*. – 2023. – Vol. 14, No. 1. – pp. 1-10. – DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(1) .1-10. – EDN QLMSKN.
5. Zakrevskaya G. S. Ways to increase the taxable base of municipalities // *Finance*. 2016. No. 7. pp. 281-29.
6. Korostelev Yu. V. The financial system of the city: theory, experience, prospects // *Finance*. 2012. No. 1. pp. 21-24.
7. Sychanina S. N., Mironchuk M. I. Tax on personal income in the municipal budget: tax administration and tax reporting // *Business. Education. Right*. 2018. No. 4 (45). pp. 203-208. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.421.
8. Talipova, L. M. Modernization of the tax system of the Russian Federation in 2024-2025 / L. M. Talipova, A. A. Berkovich // *Journal of Applied Research*. – 2025. – No. 7. – pp. 29-37. – DOI 10.47576/2949-1878.2025.7.7.003. – EDN VFZMFI.
9. Gushchina, I.V. On the appropriateness of identifying the features and principles of taxation and the tax system / I.V. Gushchina, A.G. Yarinina, and S.A. Bakhtamov // *Baikal Research Journal*. – 2022. – Vol. 13, No. 2.

Статья поступила в редакцию: 10.12.2025  
The article was received: 10.12.2025

---

Винокурова Мария Викторовна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, [vmv\\_univer@mail.ru](mailto:vmv_univer@mail.ru).

Vinokurova Maria Viktorovna — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Enterprise Economics and Entrepreneurial Activity, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, [mariav1982@mail.ru](mailto:mariav1982@mail.ru).

Пятков Савелий Валерьевич — студент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, [amino.tri777@gmail.com](mailto:amino.tri777@gmail.com).

Savely V. Pyatkov — student, Department of Economics of Enterprises and Entrepreneurship, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, [amino.tri777@gmail.com](mailto:amino.tri777@gmail.com).

Совиных Ольга Георгиевна — студент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, [SovinykhOG@bgu.ru](mailto:SovinykhOG@bgu.ru)

Sovinykh Olga Georgevna — student, Department of Economics of Enterprises and Entrepreneurship, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, [SovinykhOG@bgu.ru](mailto:SovinykhOG@bgu.ru)

© Пятков С.В., Совиных О.Г., Винокурова М.В.

УДК: 330.1: 339.7.01

ББК: 65.012.132



Сиражудинова С. И.

Сиражудинова С. И.  
к.э.н., доцент, научный  
сотрудник  
отдела социально-  
экономической политики  
региона,  
Институт социально-  
экономических  
исследований ДФИЦ РАН  
г. Махачкала, Россия

Sirazhudinova S. I.  
Candidate of Economics,  
Associate Professor,  
Researcher  
at the Department of Socio-  
Economic Policy of the  
Region,  
Institute of Socio-Economic  
Research of the Russian  
Academy of Sciences  
Makhachkala, Russia

## ЗАКЯТ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛЬНОСТИ В ИСЛАМСКОЙ МОДЕЛИ ЭКОНОМИКИ



### ZAKAT AS AN INSTRUMENT OF ECONOMIC STABILITY IN THE ISLAMIC ECONOMIC MODEL

**Аннотация.** В статье исследуется роль закята как института экономической стабильности в рамках исламской экономической модели. Актуальность работы обусловлена поиском альтернативных механизмов обеспечения устойчивого развития, социальной справедливости и снижения неравенства в условиях глобальных кризисов. Целью исследования является системный анализ функциональных механизмов закята, его влияния на макроэкономические показатели – инфляцию, безработицу, инвестиционную активность и перераспределение доходов. В работе выделены 11 ключевых экономических функций закята, включая антициклический эффект, дифференцированную адресацию помощи, универсальное обложение всех форм капитала, гибкость в кризисных условиях и стимулирование производственной активности. На основе сравнительного анализа с современными

подходами к измерению бедности показано, что исламская модель не противоречит многомерным концепциям социальной поддержки. Выводы подтверждают, что при корректной институционализации закят может выступать эффективным инструментом устойчивого экономического роста, сочетающим этические нормы с макроэкономической стабильностью.

**Ключевые слова:** **закят, исламская экономика, экономическая стабильность, перераспределение доходов, социальная справедливость.**

**Abstract.** The article examines the role of zakat as an institution of economic stability within the framework of the Islamic economic model. The relevance of the study stems from the search for alternative mechanisms to ensure sustainable development, social justice, and reduction of inequality amid global crises. The aim of

the research is a systematic analysis of zakat's functional mechanisms and its impact on key macroeconomic indicators – inflation, unemployment, investment activity, and income redistribution. The study identifies eleven core economic functions of zakat, including its countercyclical effect, differentiated targeting of assistance, universal taxation of all forms of capital, flexibility in crisis situations, and stimulation of productive activity. Through a comparative analysis with contemporary approaches to measuring poverty, the paper demonstrates that the Islamic model aligns with, rather than contradicts, multidimensional concepts of social support. The findings confirm that, when properly institutionalized, zakat can serve as an effective instrument for sustainable economic growth, harmoniously integrating ethical norms with macroeconomic stability.

**Keywords:** **zakat, Islamic economics, economic stability,**

***income redistribution, social justice.***

Актуальность исследования обусловлена растущим интересом к альтернативным экономическим моделям, способным обеспечить устойчивое развитие в условиях глобальных кризисов, социального неравенства и морального размытия экономических институтов. Исламская экономическая система, основанная на принципах социальной справедливости, этического труда и запрете ростовщичества, предлагает уникальный механизм регулирования – институт закята, который, по словам М. У. Чапры (ведущий современный теоретик исламской экономики), «не просто перераспределяет богатство – он восстанавливает человеческое достоинство и предотвращает маргинализацию» [1, с. 287]. Современные исследователи, такие как Тимур Куран, отмечают, что «исламское право исторически содержало механизмы, направленные на предотвращение застоя капитала и стимулирование его оборота» [2, с. 89]. Аналогичную мысль выражает Амартия Сен, подчеркивая, что «бедность – это не просто низкий доход, а лишение возможностей быть тем, кем человек хочет быть» [3, с. 89], что находит прямое отражение в исламском подходе к дифференциации категорий получателей закята – аль-фукара (бедные) и аль-масакин (нуждающиеся). Российские исследователи, в частности Аброскин А.С. и Аброскина Н.А., указывают на необходимость перехода от монетарных критериев бедности к многомерным, что «позволяет выявлять скрытую нуждаемость и обеспечивать адресную поддержку социально уязвимым» [4, с. 58], – подход, предвосхищённый исламской традицией более

чем на тысячелетие. В контексте вызовов современной экономики – инфляции, безработицы, неравенства – анализ функциональных механизмов закята приобретает не только теоретическую, но и практическую значимость, предлагая альтернативные пути достижения устойчивого и справедливого экономического роста.

Экономический потенциал представляет собой одну из ключевых целей исламского права, направленных на обеспечение устойчивого развития общества. Исследователи исламских коммерческих институтов отмечают, что шариатское правовое поле системно ориентировано на активизацию экономического потенциала мусульманского сообщества. Однако важно различать истинный, устойчивый экономический потенциал – основанный на справедливом распределении ресурсов, этическом труде и долгосрочной стабильности – и иллюзорный потенциал, обусловленный краткосрочными выгодами, такими как рибха и его многообразные формы, которые, согласно исламскому учению, порождают диспропорции и социальную несправедливость.

Ислам признаёт, что материальная нищета и экономическая уязвимость могут вынуждать человека к совершению запретного, тем самым подрывая нравственные и социальные основы общества. В ответ на эту угрозу исламская экономическая доктрина предлагает комплексный, системный подход, направленный на преодоление бедности через формирование социально-экономически устойчивой личности. Этот процесс реализуется посредством практического и долгосрочного воспитания трудовой этики, признание превосходства продуктивного труда над

пассивностью и бездействием, а также через внедрение широкого спектра правовых норм, гарантирующих экономическую свободу индивида в рамках шариатских ограничений, обеспечивающих социальную справедливость и равновесие между всеми слоями общества. Кульминацией этого подхода является институционализация закята – обязательного имущественного взноса, являющийся одним из пяти столпов ислама.

Исламская экономика, подобно позитивной экономической теории, стремится к достижению экономической мощи и искоренению бедности во всех её проявлениях. Однако принципиальное отличие заключается не в целях, а в средствах и механизмах их достижения. Исламская экономическая модель предполагает решение фундаментальных структурных проблем: инфляции, концентрации богатства в руках немногих, накопительской экспансии, несправедливого распределения ресурсов, экономической рецессии и системной безработицы. Её законодательные рамки направлены на создание устойчивого экономического будущего, в котором отсутствует страх перед неопределённостью завтрашнего дня благодаря гарантированному социальному равновесию.

Закят не является чисто религиозным обрядом, оторванным от мирских реалий. Напротив, он представляет собой юридически закреплённую финансовую обязанность, имеющую четко выраженную социальную и экономическую функцию. Согласно исламской экономической теории, обязательство его к уплате возникает у тех, кто достиг установленных шариатом порогов имущественной достаточности (нисаб). Анализ роли закята в исламской эко-

номике позволяет рассматривать его как исторически первичную форму социальной защиты, аналогичную современным институтам социального обеспечения или социального страхования.

«Закят в основном выполняет две ключевые функции – фискальную и социальную. С позиций ислама фискальная функция закята обеспечивает системное перераспределение финансовых ресурсов от экономически состоятельных членов общества к нуждающимся. Эти средства аккумулируются в бюджеты мусульманской уммы и расходуются в строгом соответствии с шариатскими нормами, причём сбор и распределение закята, как правило, осуществляются на местном уровне – там, где проживают плательщики. Социальная функция, в свою очередь, направлена на выравнивание доходов между различными категориями мусульман» [6, с. 294]. Закят действует как механизм перераспределения богатства, направленный на снижение социального напряжения, стимулирование потребительского спроса и поддержку уязвимых групп населения.

Любая устойчивая экономическая система, включая исламскую, приоритетно направлена на обеспечение экономической стабильности, а не на максимизацию краткосрочной прибыли. Именно это положение составляет фундаментальную основу закята. Его эффективное функционирование обеспечивает устойчивость экономики за счёт предотвращения рецессий, смягчения инфляционных давлений и снижения уровня безработицы. Более того, при соблюдении шариатских условий его начисления и распределения, закят способствует не только стабилизации, но и продуктивному эко-

номическому росту, поскольку перераспределяет капитал в сферы производства и потребления, тем самым стимулируя экономическую активность. Таким образом, закят – это не просто акт милосердия, а институциональный элемент экономической системы, обеспечивающий как социальную справедливость, так и долгосрочную экономическую жизнеспособность.

Закят – один из пяти столпов ислама, установленный исламским правом как обязательный имущественный взнос, направленный на социальную справедливость и экономическую устойчивость мусульманского общества. В отличие от добровольной благотворительности, закят представляет собой юридически обязывающую финансовую обязанность, регулируемую шариатскими нормами. Его функционирование оказывает глубокое влияние на динамику экономических процессов, предотвращая концентрацию капитала, смягчая циклические колебания и обеспечивая непрерывный оборот ресурсов. Ниже представлен анализ одиннадцати ключевых механизмов, через которые закят способствует экономической стабильности и развитию.

1. Дифференцированный временной цикл выплаты закята: антициклический эффект через распределение по году

В отличие от единовременной ежегодной выплаты, характерной для многих современных налоговых систем, закят не привязан к единому календарному месяцу. Каждый владелец нисаба (минимального порога облагаемого имущества) обязан выплачивать закят спустя полный лунный год (хиджрийский год) с момента достижения этого порога. Поскольку доходы и имущество мусульман при-

обретаются в разное время, выплаты распределены равномерно в течение всего года.

Этот механизм имеет важное экономическое значение:

«Пророк не назначил определённого месяца для закята, потому что люди различаются по времени получения богатства» [7, с. 145; 8, с. 228].

Таким образом, экономическая активность не подвергается периодическим «всплескам» и «провалам», как это происходит при единовременной выплате. Непрерывное поступление средств в экономику обеспечивает стабильный уровень потребления, снижает риск рецессии и способствует постоянному обращению капитала. Это делает закят естественным антициклическим стабилизатором, аналогичным автоматическим фискальным стабилизаторам в современной макроэкономике [2; 9, с. 112].

2. Чёткая классификация получателей закята: целевое перераспределение и социальная интеграция

Коран [10, с. 226-226] прямо определяет восемь категорий получателей закята, в числе которых бедные, нуждающиеся. В исламской экономической традиции категории «бедные» и «нуждающиеся» строго разграничены и имеют юридическое и этическое значение в контексте распределения закята. Бедные – лица без достаточных средств для удовлетворения базовых потребностей. Нуждающиеся – имеют частичные средства, но недостаточно для достойного существования.

Это деление находит отражение и в современной экономической мысли – особенно в рамках адресной социальной политики, многомерных подходов к бедности и концепции уязвимости.

В российской экономической литературе к бедному

населению относят лиц, чей среднедушевой доход в месяц ниже величины прожиточного минимума, установленного в соответствующем субъекте Российской Федерации или в среднем по стране [11].

Нуждающиеся – это социально уязвимые индивиды или группы населения, испытывающие материальные, физические, социальные или

институциональные трудности, которые не позволяют им самостоятельно обеспечить минимально приемлемый уровень жизни, даже если их доход формально превышает черту бедности. В отличие от категории «бедные», которая измеряется преимущественно через доходы, «нуждающиеся» определяются через состояние лишений, уязвимости

и зависимости от социальной поддержки, включая временные кризисные ситуации (безработица, болезнь, потеря кормильца), инвалидность, возрастную немощь или отсутствие доступа к базовым услугам [12]. Сравнительная характеристика этих категорий в исламской и современной экономической теории представлена в таблице 1.

**Таблица 1 – Категории «бедные» и «нуждающиеся» в теории исламской экономики и современной экономической теории**

№	Критерий	Исламская экономика	Современная экономическая теория
1	Терминология	Аль-фукара (бедные), аль-масакин (нуждающиеся)	«Бедные», «нуждающиеся»
2	Определение «бедных»	Полное или почти полное отсутствие средств к существованию	Доход ниже прожиточного минимума / международной черты бедности
3	Определение «нуждающихся»	Частичные ресурсы, но недостаточные для «достойной жизни»	Социальная уязвимость, временные/структурные лишения, зависимость от поддержки
4	Юридический статус	Получатели закята – право, закреплённое в шариате	Получатели соцвыплат – право, закреплённое в законодательстве (например, 44-ФЗ в РФ)
5	Измерение	Качественное, на основе экспертной оценки местного имама или работников специализированного благотворительного фонда	Количественное (доходы, потребление) + качественное (лишения, доступ к услугам)
6	Цель поддержки	Восстановление достоинства, обеспечение базовых потребностей, предотвращение нужды	Снижение неравенства, социальная интеграция, человеческое развитие
7	Временной характер	Может быть временным (например, после потери имущества)	Часто хронический (бедные) или ситуативный (нуждающиеся)
8	Основополагающий источник	Коран (9:60), хадисы, труды исламских правоведов	Национальное законодательство, исследования Всемирного банка, ОЭСР, UNDP

Источник: разработано автором по [1; 10; 11; 13]

В классических исламских текстах аль-фукара – это те, кто не имеет ничего или почти ничего, а аль-масакин – те, кто стеснён в средствах, стыдится просить, но не может обеспечить себе и семье нормальную жизнь. Аль-Газали писал: «Мискин – это тот, кто обладает чем-то, но этого недостаточно для покрытия его нужд на год» [14, с. 214-215].

Это деление позволяет дифференцировать помощь: например, аль-фукара могут получать полную поддержку, а аль-масакин – частичную, чтобы «не упасть в бедность».

В российской практике ка-

тегория «нуждающиеся» используется именно для охвата тех, кто не беден формально, но социально уязвим: многодетные семьи, инвалиды, пожилые одинокие граждане, временно безработные [15].

Разделение на «бедных» и «нуждающихся» в исламской экономике опережает современные подходы на столетия, демонстрируя понимание градаций нужды и важности адресной, а не универсальной помощи. Исламская модель опирается на морально-этическую и общинную экспертизу, тогда как современная – на статистику, опросы и адми-

нистративные данные. Современные системы социальной защиты (включая российские) могут заимствовать из исламской традиции принцип дифференциации помощи в зависимости от степени нужды, что повысит эффективность адресных программ. В исламе помощь бедным и нуждающимся – не милостыня, а право, гарантированное религиозным законом. Это созвучно современным концепциям социальных прав человека и государственных гарантий минимального уровня жизни.

3. Широкий охват облагаемых активов: универсальный

подход к капитальному обороту

Закят применяется не только к деньгам, но и ко всем формам продуктивного капитала:

Золото и серебро (включая современную валюту) [16, с. 203];

Скот (овцы, коровы, верблюды);

Сельскохозяйственные культуры (урожай);

Товары для торговли (сделки) [17, с. 100].

Это обеспечивает интеграцию всех секторов экономики в систему перераспределения. Ни одна форма капитала не остается вне контроля: если капитал не инвестируется в производство, он облагается закят. Таким образом, система предотвращает:

- концентрацию богатства в одной форме (например, только в деньгах);

- инфляцию, вызванную переизбытком денежной массы в одном секторе;

- спекулятивное накопление.

Как отмечают современные исследователи, такой подход делает закят противоядием монетарной эмиссии, поскольку увеличение денежной массы происходит через реальное движение товаров и услуг, а не через искусственное создание денег [18, с. 191].

4. Закят как двигатель демографической адаптации

Корректная реализация института закята способна внести существенный вклад в смягчение социально-экономических последствий демографического роста. При условии эффективного функционирования системы закята увеличение численности населения перестаёт быть фактором, сдерживающим экономическое развитие, и трансформируется в потенциальный ресурс для его стимулирования. Представители

различных профессиональных групп – будь то фермеры, торговцы или иные экономические агенты – посредством уплаты закята не только выполняют религиозное предписание, но и участвуют в перераспределении ресурсов, способствуя повышению совокупного спроса, снижению уровня бедности и активизации экономической деятельности на микро- и макроуровнях.

5. Перераспределение от накопителей к потребителям: макроэкономический эффект

Закят представляет собой институционализированный механизм перераспределения финансовых ресурсов от экономически обеспеченных субъектов к социально уязвимым слоям населения. Как показывает экономическая теория, домохозяйства с низким уровнем дохода характеризуются более высокой склонностью к потреблению, тогда как более состоятельные агенты склонны к сбережению и инвестициям. Перераспределение ресурсов посредством закята – в условиях, свободных от практик, связанных с ростовщичеством (риба) – способствует росту совокупного потребительского спроса. Это, в свою очередь, стимулирует производственную активность, формируя положительную обратную связь в экономической системе: повышение спроса → расширение производства → рост занятости и доходов → дальнейшее увеличение потребления.

6. Обложение и капитала, и дохода: стимул к инвестированию, а не к хранению

Закят, согласно исламской экономической доктрине, облагает как первоначальный капитал, так и доход, полученный от его использования (прибыль). Такой подход создаёт мощный стимул к эффективному вовлечению фи-

нансовых ресурсов в экономический оборот. Поскольку накопление неиспользуемого капитала влечёт за собой обязательную выплату закята, экономические агенты мотивированы избегать пассивного хранения активов. Это способствует ускорению циркуляции капитала, повышению инвестиционной активности и, как следствие, более динамичному и устойчивому функционированию экономической системы.

7. Смягчение инфляции через стабилизацию спроса и предложения

Закят способствует снижению инфляционных рисков, возникающих в условиях превышения совокупного спроса над предложением, особенно когда объём денежной массы в экономике превышает стоимость доступных товаров и услуг. В таких условиях рост цен на товары, жильё и услуги приобретает системный характер. Закят смягчает это давление посредством:

Регулярного перераспределения капитала – ежегодные выплаты закята (в начале каждого лунного года) обеспечивают непрерывный приток ликвидности в экономику, покрывая базовые потребности населения без необходимости эмиссионного финансирования со стороны государства.

Переориентации потребительского спроса – гарантированное удовлетворение базовых потребностей бедных слоёв населения снижает аномальный спрос на предметы роскоши, перераспределяя ресурсы в сторону социально значимых секторов.

Стимулирования трудовой активности – направление закята должникам и безработным в форме инструментов, оборудования или стартового капитала позволяет им выйти из состояния экономической зависимости и стать произво-

дителями. Это способствует сокращению безработицы и повышению общей производительности труда.

8. Гибкость форм выплат: натуральные и денежные трансферты как инструменты стимулирования

Распределение закята в различных формах – денежной, товарной или в виде производственных активов – стимулирует как спрос, так и предложение. Выплаты в натуральной форме увеличивают предложение товаров на рынке, способствуя снижению цен. Денежные выплаты повышают покупательную способность населения, стимулируя спрос и активизируя торгово-производственные цепочки. В совокупности это выводит экономику из состояния рецессии, обеспечивая устойчивый рост и макроэкономическую стабильность.

9. Возможность досрочной и отсроченной выплаты: адаптивность к кризисам

Исламская экономическая система допускает досрочную выплату закята (на 2-3 года вперёд) в случае острой необходимости, что признаётся рядом авторитетных учёных [19]. Такая мера направлена на защиту общественных интересов и реализуется при согласии плательщиков. Аналогич-

но, в условиях чрезвычайных обстоятельств (например, засухи, как в год ар-Рамада при халифе Умаре ибн аль-Хаттабе) [7, с. 147] допускается отсрочка выплаты, при условии сохранения обязательства и последующего погашения долга. Эти механизмы обеспечивают антикризисную устойчивость экономики и социальную защиту в периоды бедствий.

10. Обложение растущего капитала: анти-накопительная дисциплина

Обложение растущего капитала (как в обязательной, так и в оценочной форме) создаёт мощный экономический стимул к его продуктивному использованию. Владельцы капитала стремятся инвестировать даже при низкой доходности, чтобы избежать «эрозии» активов за счёт ежегодных выплат закята. Это делает пассивное накопление экономически невыгодным и снижает риски формирования неэффективных депозитов.

11. Инклюзивность и беспристрастность: основа социальной справедливости

Система закята характеризуется тройной инклюзивностью:

по субъектам выплаты – все владельцы имущества, достигшие нисаба, обязаны участво-

вать без исключений;

по объектам обложения – все виды имущества подлежат оценке и обложению в соответствии с установленными нормами;

по направлениям распределения – средства распределяются строго по восьми категориям, указанным в Коране, без дискриминации и посредничества.

Такой подход обеспечивает высокий уровень социальной справедливости, предотвращает концентрацию ресурсов и способствует сбалансированному, умеренному экономическому росту, не допускающему усиления одних групп за счёт других.

В завершение отметим, что институт закята, при корректной реализации, выступает не только как религиозный долг, но и как комплексный экономический механизм, способный регулировать спрос и предложение, стимулировать инвестиции, смягчать кризисы, обеспечивать социальную защиту и национальную безопасность. Его гибкость, универсальность и ориентация на общественное благо делают его уникальным инструментом в рамках исламской экономической модели.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Чапра М. У. Ислам и экономические вызовы – М: Исламская экономическая ассоциация, 2003. 352 с. (Ориг. изд.: *Islam and the Economic Challenge*. Herndon: International Institute of Islamic Thought, 1992)
2. Kuran T. *The Long Divergence: How Islamic Law Held Back the Middle East* – Princeton: Princeton University Press, 2011. 423 p.
3. Сен А. Развитие как свобода – М.: Изд-во МГУ, 2003. 366 с. (Ориг. изд.: *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press, 1999).
4. Аброскин А. С. Аброскина Н. А. Методологические аспекты учета немонетарных факторов при измерении уровня бедности – Москва, 2021. 31 с.
5. Мустафа аль-Хин, Мустафа аль-Буга, Али аш-Шарбиджи. Аль-Фикх аль-манхаджи фи мазхаби имами аш-Шафии : в 8 т. / изд. Дар аль-Галами. Дамаск, 1992. Т. 6. 195 с.
6. Сиражудинова С. И., Хабибулаев Х. М. Основы исламского налогообложения в российской действительности // Экономика и предпринимательство. 2020. № 6 (119). С. 293-295. DOI:

10.34925/EIP.2020.119.6.059.

7. Ибн Абдул-Барр Ю. Ат-Тамхид lima fi аль-Мува'тта мин аль-ма'ани ва аль-асанид : в 24 т. / изд. Визарат аль-Аукаф ва аш-Шу'ун аль-Исламийя. Рабат, [б. г.]. Т. 23. С. 147.

8. Hamidi A. W. The Economic Philosophy of Zakat: An Analysis of Capital Mobility and Wealth Redistribution // *Islamic Economic Studies*. 2007. Vol. 14, № 1. P. 1-24.

9. Siddiqui M. N. Zakat and Modern Welfare Systems: A Comparative Study // *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. 2018. Vol. 2, № 3. P. 112-128.

10. Калям Шариф. Перевод смыслов / пер. с араб. яз. Казань: Издательский дом «Хузур» – «Спокойствие», 2020. 652 с.

11. Разумов А. А., Селиванова О.В. Бедность в России: региональные особенности и перспективные инструменты снижения ее уровня // *Социально-трудовые исследования*. 2021. № 4 (45). С. 75-88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bednost-v-rossii-regionalnye-osobennosti-i-perspektivnye-instrumenty-snizheniya-ee-urovnya> (дата обращения: 26.09.2025).

12. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.11.2021 № 2049 «Об утверждении Правил определения границ бедности в целом по Российской Федерации и по субъектам Российской Федерации, используемых в оценках показателя «Уровень бедности» в целом по Российской Федерации и по субъектам Российской Федерации, и о внесении изменений в Федеральный план статистических работ» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111270008> (дата обращения: 15.09.2025).

13. United Nations Development Programme (UNDP). *Inclusive Social Protection Systems: Global Trends and Policy Options*. New York: UNDP, 2020.

14. Аль-Газали А. Х. Возрождение религиозных наук (Ихйа' улюм ад-дин): в 10 т. / пер. с араб. – Махачкала: Нуруль Иршад, 2011. Т. 1. 585 с.

15. Условия признания граждан нуждающимися в социальном обслуживании. Оценка нуждаемости: памятка для граждан [Электронный ресурс]. URL: <https://www.укцсон.рф/upload/documents/uslugi/Условия%20для%20НСО/памятка%20для%20граждан%20%28признание%29.pdf> (дата обращения: 15.09.2025).

16. Ахмад бин Ганим бин Салим ан-Нафрави. Аль-Фавакиху ад-Дивани аля рисаляти Ибн Аби Зайда аль-Кайравани: в 2 т. / изд. Дар аль-Фикр. Бейрут, 1995. Т. 1. 422 с.

17. Мухаммад бин Ахмад аль-Хатиб аш-Ширбини. Аль-Игна' фи халли алфаз Аби Шуджа': в 2 т. / изд. Дар аль-Фикр. Бейрут, [б. г.]. Т. 1. 272 с.

18. Bukhari A. Zakat as a Tool for Poverty Alleviation: Insights from Islamic Philanthropy // *Journal of the Asiatic Society of Mumbai*. 2024. Vol. 102, No. 1. P. 186-192.

19. Абу аль-Хусайн Яхья бин Аби аль-Хайри бин Салим аль-Ямани. Аль-Байан фи мазхаби имами аш-Шафии : в 13 т. / изд. Дар аль-Минхадж. Джидда, 2000. Т. 3. 602 с.

## REFERENCES

1. Chapra M. U. *Islam i ekonomicheskie vyzovy*. M.: *Islam'skaya ekonomicheskaya assotsiatsiya*, 2003. 352 s. (Orig. izd.: *Islam and the Economic Challenge*. Herndon: International Institute of Islamic Thought, 1992).

2. Kuran T. *The Long Divergence: How Islamic Law Held Back the Middle East*. Princeton: Princeton University Press, 2011. 423 p.

3. Sen A. *Razvitie kak svoboda*. M.: Izd-vo MGU, 2003. 366 s. (Orig. izd.: *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press, 1999).

4. Abroskin A. S., Abroskina N. A. *Metodologicheskie aspekty ucheta nemonetarnykh faktorov pri izmerenii urovnya bednosti*. Moskva, 2021. 31 s.

5. Mustafa al'-Khinn, Mustafa al'-Buga, Ali ash-Sharbidzhi. *Al'-Fikh al'-manhadzhi fi mazkhab i imami ash-Shafi'i*: v 8 t. / izd. Dar al'-Galiimi. Damask, 1992. T. 6. 195 s.

6. Sirazhudinova S. I., Khabibulaev Kh. M. *Osnovy islamskogo nalogooblozheniya v rossiyskoy deystvitel'nosti* // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2020. № 6 (119). S. 293-295. DOI: 10.34925/EIP.2020.119.6.059.

7. Ibn Abdul-Barr Yu. *At-Tamkhid lima fi al'-Muwa'тта min al'-ma'ani va al'-asānid*: v 24 t. / izd. Vizarat al'-Aukaf va ash-Shu'un al'-Islamiyya. Rabat, [b. g.]. T. 23. S. 147.

8. Hamidi A. W. The Economic Philosophy of Zakat: An Analysis of Capital Mobility and Wealth Redistribution // *Islamic Economic Studies*. 2007. Vol. 14, № 1. P. 1-24.

9. Siddiqui M. N. Zakat and Modern Welfare Systems: A Comparative Study // *International Journal*

- of Islamic and Middle Eastern Finance and Management. 2018. Vol. 2, № 3. P. 112–128.
10. Kalam Sharif. *Perevod smyslov / per. s arab. yaz.* Kazan': Izdatel'skiy dom «Khuzur» – «Spokoystvie», 2020. 652 s.
11. Razumov A. A., Selivanova O. V. *Bednost' v Rossii: regional'nye osobennosti i perspektivnye instrumenty snizheniya ee urovnya // Sotsial'no-trudovye issledovaniya.* 2021. № 4 (45). S. 75–88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bednost-v-rossii-regionalnye-osobennosti-i-perspektivnye-instrumenty-snizheniya-ee-urovnya> (data obrashcheniya: 26.09.2025).
12. *Postanovlenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 26.11.2021 № 2049 «Ob utverzhdenii Pravil opredeleniya granits bednosti v tselom po Rossiyskoy Federatsii i po sub'yektam Rossiyskoy Federatsii, ispol'zuemykh v otsenkakh pokazatelya «Uroven' bednosti» v tselom po Rossiyskoy Federatsii i po sub'yektam Rossiyskoy Federatsii, i o vnesenii izmeneniy v Federal'nyy plan statisticheskikh rabot» [Elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy internet-portal pravovoy informatsii.* URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111270008> (data obrashcheniya: 15.09.2025).
13. United Nations Development Programme (UNDP). *Inclusive Social Protection Systems: Global Trends and Policy Options.* New York: UNDP, 2020.
14. Al'-Gazali A. Kh. *Vozrozhdenie religioznykh nauk (Ikhyat' ulum ad-din): v 10 t. / per. s arab. – Makhachkala: Nurul' Irshad, 2011. T. 1. 585 s.*
15. *Usloviya priznaniya grazhdan nuzhdayushchimsya v sotsial'nom obsluzhivanii. Otsenka nuzhdaemosti: pamiatka dlya grazhdan [Elektronnyy resurs].* URL: <https://www.uktson.ru/upload/documents/uslugi/Usloviya%20dlya%20NSO/pamiatka%20dlya%20grazhdan%20%28priznanie%29.pdf> (data obrashcheniya: 15.09.2025).
16. Akhamad bin Ganym bin Salim an-Nafrawi. *Al'-Favakikhu ad-Divani alya risalyati Ibn Abi Zayda al'-Kayravani: v 2 t. / izd. Dar al'-Fikr.* Beyrut, 1995. T. 1. 422 s.
17. Mukhammad bin Akhamad al'-Khatib ash-Shirbini. *Al'-Igna' fi khalli al-faz Abi Shudha': v 2 t. / izd. Dar al'-Fikr.* Beyrut, [b. g.]. T. 1. 272 s.
18. Bukhari A. *Zakat as a Tool for Poverty Alleviation: Insights from Islamic Philanthropy // Journal of the Asiatic Society of Mumbai.* 2024. Vol. 102, No. 1. P. 186–192.
19. Abu al'-Khusayn Yakh'ya bin Abi al'-Khayri bin Salim al'-Yamani. *Al'-Bayan fi mazkhabu imami ash-Shafi'i: v 13 t. / izd. Dar al'-Minhaj. Dzhidda, 2000. T. 3. 602 s.*

Статья поступила в редакцию: 30.09.2025

The article was received: 30.09.2025

Сиражудинова Саида Исрапиловна – к.э.н., доцент, научный сотрудник отдела социально-экономической политики региона, Институт социально-экономических исследований ДФИЦ РАН, г. Махачкала, Россия  
e-mail: saida-mrd@mail.ru

Sirazhudinova Saida Israpilovna - Candidate of Economics, Associate Professor, Researcher at the Department of Socio-Economic Policy of the Region, Institute of Socio-Economic Research of the Russian Academy of Sciences, Makhachkala, Russia  
e-mail: saida-mrd@mail.ru

© Сиражудинова С.И.

УДК 338; 338.24

ORCID: 0000-0002-0955-5147



Аристов А. В.

Аристов А. В.,  
начальник отдела закупок,  
Государственное  
бюджетное учреждение  
здравоохранения  
Самарской области  
"Ставропольская  
центральная районная  
больница",  
Министерство  
здравоохранения  
Самарской области  
Россия, г. Тольятти

Aristov A. V.,  
head of the Purchasing  
Department,  
Stavropol Central District  
Hospital, State Budgetary  
Healthcare Institution of the  
Samara Region,  
Ministry of Health of the  
Samara Region  
Russia, Togliatti

## ОТКРЫТОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ СВЕДЕНИЙ ОБОСНОВАНИЯ НАЧАЛЬНОЙ (МАКСИМАЛЬНОЙ) ЦЕНЫ ЗАКУПОК В СИСТЕМАХ ВНЕШНЕГО ЗАКАЗА ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ



### OPENNESS AND TRANSPARENCY OF INFORMATION ON THE JUSTIFICATION OF THE INITIAL (MAXIMUM) PURCHASE PRICE IN EXTERNAL PROCUREMENT SYSTEMS TO ENSURE ECONOMIC SECURITY

Аннотация. В научной статье рассматриваются актуальные вопросы, связанные с повышением обеспечения экономической безопасности. Эффективное управление и организация процессами закупок в части их обоснования начальной (максимальной) цены позволит обеспечить наибольшую открытость и прозрачность, в том числе архивизацию сведений о закупках.

На сегодня в рамках действующего законодательства Российской Федерации [1, 2] действует термин «Обоснование начальной (максимальной) цены контракта (договора) товаров, работ, услуг (далее – ОН(М)ЦК(Д) ТРУ)».

Законодательство, нормативные правовые документы, методические рекомендации в сфере закупок совершенствуются и обновляются.

В статье представлена научная новизна: термин «Обоснование начальной (максимальной) цены закупки товаров, работ, услуг (далее – ОН(М)ЦЗ ТРУ)». Обоснование закупки предусматривает сведения о наличии необходимых коммерческих предложений, предоставленных от контрагентов, это также могут быть скриншоты с интернет источника или различные официальные источники государственных реестров цен, иные источники, обязательно наличие файла расчета ОН(М)ЦЗ ТРУ на основании использования данных сведений или источников.

Ключевые слова: **обеспечение экономической безопасности, открытость и прозрачность, архивизация сведений о закупках, системы внешнего**

**заказа, обоснование закупки, ОН(М)ЦЗ ТРУ, экономика и управление.**

Abstract. The scientific article discusses current issues related to improving economic security. Effective management and organization of procurement processes in terms of their justification of the initial (maximum) price will ensure the greatest openness and transparency, including archiving of procurement information.

Today, within the framework of the current legislation of the Russian Federation [1, 2], the term «Justification of the initial (maximum) price of a contract (contract) for goods, works, and services (hereinafter referred to as ОН(М)ЦК(Д) ТРУ)».

Legislation, regulatory legal documents, and methodological

*recommendations in the field of procurement are being improved and updated.*

*The article presents a scientific novelty: the term «Justification of the initial (maximum) purchase price of goods, works, and services (hereinafter referred to as ОН(М)ЦЗ TRU)». The purchase justification provides information about the availability of the necessary commercial offers provided by counterparties, it can also be screenshots from an online source or various official sources of state price registers, other sources, It is mandatory to have a calculation file for ОН(М)ЦЗ TRU based on the use of data or sources.*

**Keywords:** **ensuring economic security, openness and transparency, archiving of procurement information, external ordering systems, procurement justification, ОН(М)ТС TRU, economics and management.**

## ВВЕДЕНИЕ

Термин ОН(М)ЦК(Д) и предлагаемый авторами термин ОН(М)ЦЗ имеет следующие отличия:

во-первых, авторы полагают, что на сегодняшний день и с новыми изменениями закона о контрактной системе данный термин ОН(М)ЦК(Д) больше относится к процедуре заключения контракта (договора) без проведения конкурентных процедур, так как здесь идет речь изначально о заключении контракта (договора), используя и применяя форму ОН(М)ЦК(Д), которая всегда использовалась, как при проведении закупки конкурентным способом, так и при заключении контракта (договора) с единственным контрагентом. Авторы допускают возможным, что данный термин имеет устаревшее название в связи с изначально установленными требовани-

ями закона о проведении закупок до его многократного изменения и совершенствования, что соответственно требует вмешательства в проведение в соответствие необходимой документации для подготовки и проведения закупок, в том числе и заключения контрактов (договоров) у единственного контрагента; во-вторых, новый термин ОН(М)ЦЗ предполагает как раз о наличии сведений об обосновании закупки перед проведением конкурентных процедур, в том числе и закупок малого объема, путем размещения извещения конкурентным способом о данной закупке.

Повышение открытости и прозрачности, архивизации сведений в части ОН(М)ЦЗ в системах внешнего заказа позволит обеспечить эффективность экономической безопасности. Так как, в случае прикрепления полных сведений ОН(М)ЦЗ, включая наличие коммерческих предложений без размещения их в общем доступе при осуществлении закупок малого объема, путем размещения извещения о закупке, данные сведения будут храниться в системах внешнего заказа. Это позволит контрольно-ревизионному управлению главного распорядителя бюджетных средств (далее – ГРБС) открыто и прозрачно просматривать архивные сведения ОН(М)ЦЗ за неопределенный период времени осуществления закупок малого объема, путем размещения извещения о закупке заказчиками, подведомственными учреждениями ГРБС.

Для ОН(М)ЦЗ заказчик изучает конкурентный рынок путем сравнения цен, после этого выявляет и определяет значение ОН(М)ЦЗ. При определении ОН(М)ЦЗ и при проведении конкурентных проце-

дур заказчики прикладывают в системе внешнего заказа минимум три коммерческих предложения или сведения с интернет источника и др., которые в результате архивируются и не подлежат удалению из данной системы. Однако, функционал региональных систем внешнего заказа субъектов РФ, в том числе нормативные правовые акты не всегда требуют от заказчиков при осуществлении закупок малого объема, путем размещения извещения прикладывать ОН(М)ЦЗ в виде сведений о наличии коммерческих предложений.

Таким образом, авторы предлагают вместе с закупочной документацией о закупке малого объема прикладывать в системе не только извещение о закупке, типовой контракт, техническое задание, приложения к контракту, ОН(М)ЦЗ и иные документы к закупке), но и коммерческие предложения без размещения их с извещением о закупке, которые будут автоматически архивироваться в системе внешнего заказа. Таким образом, для контролирующих органов, входящих в структуру ГРБС, при мониторинге ОН(М)ЦЗ, данные сведения будут являться открытыми и прозрачными.

Похожим научным исследованиям посвящены следующие научные работы: Бит-Шаббо И.В. [3], Добрецов Г.Б. [4], Медведев В.А., Пушкова Ю.В., Исхаков А.Т., Низамутдинов М.М., Эйсымонт И.М. и др.

Эффективность обеспечения экономической безопасности зависит от соблюдения принципов открытости и прозрачности, предусмотренных законодательством о контрактной системе в сфере закупок.

При прикреплении полных сведений об ОН(М)ЦЗ, с учетом сведений о коммерческих

**Открытость и прозрачность сведений обоснования начальной (максимальной) цены закупок в системах внешнего заказа для обеспечения экономической безопасности**

предложениях для их архивизации в системах внешнего заказа при осуществление закупок малого объема это будет способствовать принципу открытости и прозрачности сведений об осуществлении закупок. Информация о коммерческих предложениях будет доступна только для контролирующих органов ГРБС в целях осуществления эффективного мониторинга закупочной деятельности подведомственных учреждений.

**МЕТОДОЛОГИЯ**

Цель научной статьи: определить способ повышения открытости и прозрачности сведений об обосновании закупки, обеспечивающий экономическую безопасность, мониторинг и контроль.

Для достижения цели следует предусмотреть следующее:

- прикрепление сведений ОНМ(Ц)З, а именно коммерческие предложения при их наличии в системах внешнего заказа без размещения в общем доступе при осуществле-

ние закупок малого объема, путем размещения извещения о закупке;

- внедрить и утвердить данное требование и практику на законодательном и нормативном правовом уровне.

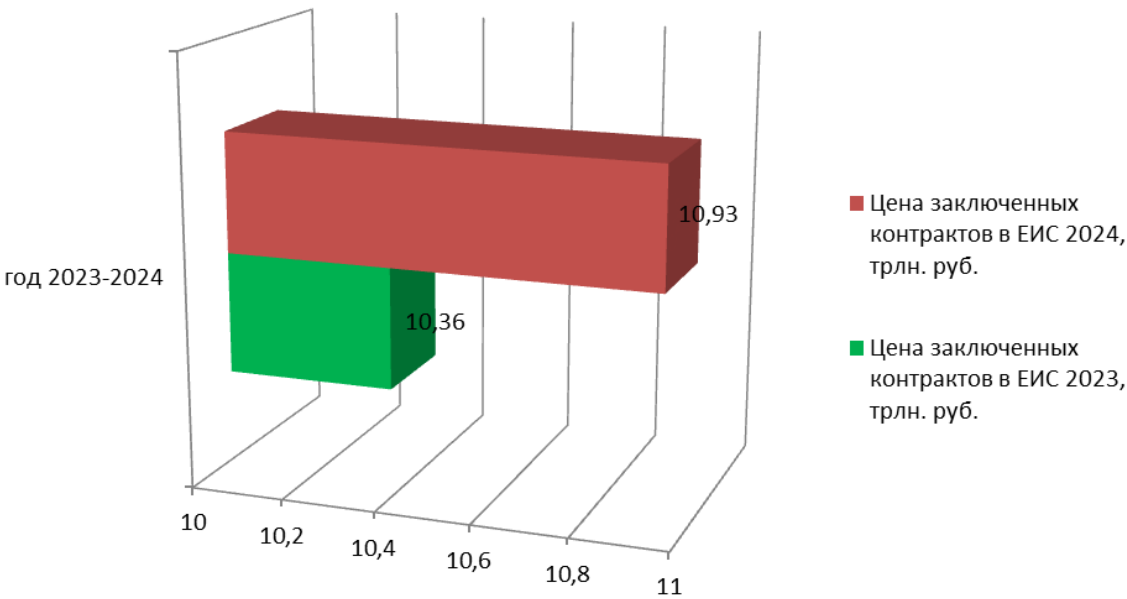
**РЕЗУЛЬТАТЫ**

По состоянию на 13.06.2025 проведен анализ осуществления закупок в ЕИС в РФ в период 2023 – 2024 гг.

Статистика в ЕИС показывает следующее [5]:

**Таблица 1 – Цена заключенных контрактов в ЕИС по способам определения контрагентов:**

№ п/п	Количество способов закупки (примерно)	Год	Цена заключенных контрактов, трлн. руб.
1	6 и более	2023	10,36
2	6 и более	2024	10,93



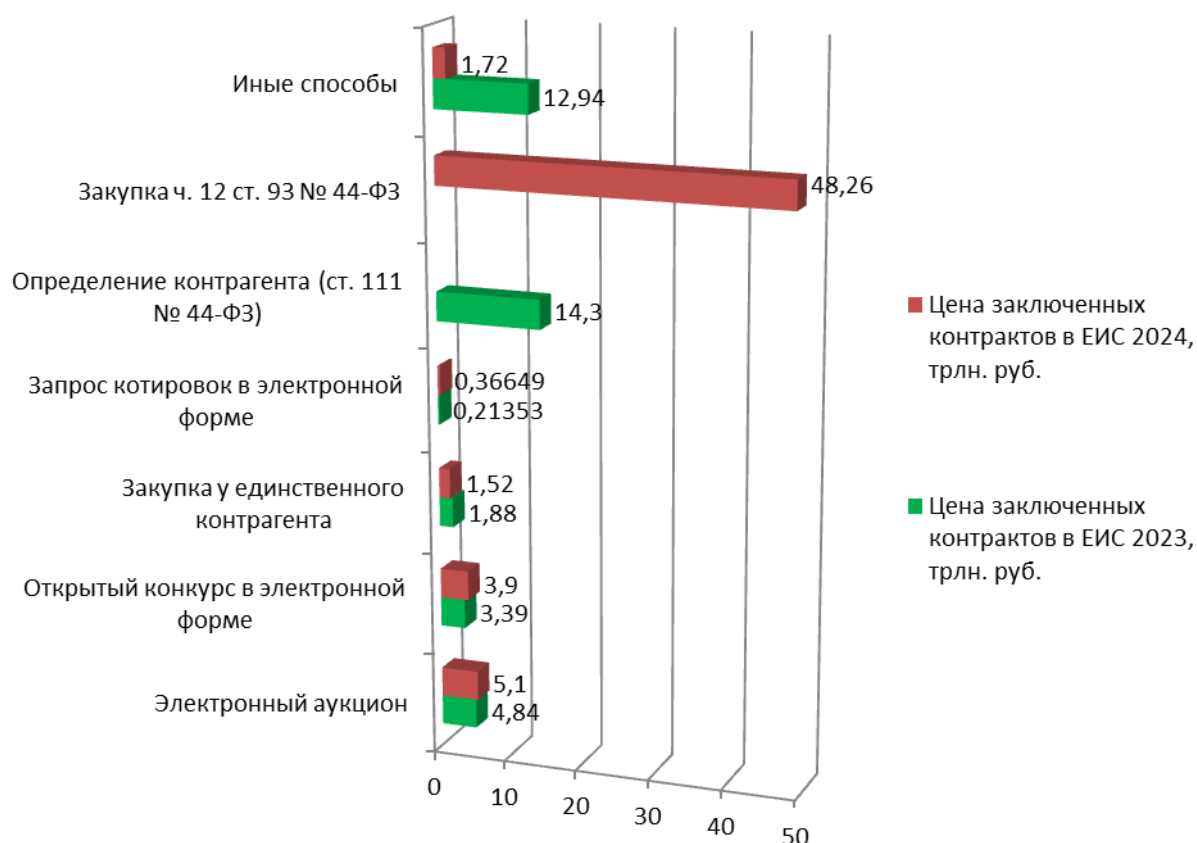
**Рисунок 1 – Цена заключенных контрактов в ЕИС в период 2023 – 2024 гг.**

По рисунку 1 можно наглядно увидеть, что в 2024 г. контракты в ЕИС заключены заказчиками на больший объем доведенного финансирования

по сравнению с 2023 г.

Закупки ТРУ, осуществляющие конкурентным способом в ЕИС предусматривают ОН(М)ЦЗ, путем прикрепле-

ния коммерческих предложений и их архивизации в системах внешнего заказа.



**Рисунок 2 – Цена заключенных контрактов в ЕИС по способам определения контрагентов в период 2023 – 2024 гг.**

Рисунок 2 отражает более подробно детальность сведений о заключении контрактов в ЕИС по указанным годам и по выбранным способам контрагентов заказчиками при осуществлении закупок.

На сегодняшний день одной из проблем организации процессами закупок малого объема являются актуальные вопросы, связанные с последующим развитием и совершенствование функционала ЕИС и систем внешнего заказа.

#### ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследования в области обеспечения экономической безопасности, совершенство-

вания сферы закупок проводятся различными авторами ежегодно.

В ходе проведенного исследования обозначены позитивные тенденции, а именно:

- унификация и интеграция закупок малого объема на ЕИС позволит обеспечить контрагентам максимальную открытость и прозрачность данных закупок, осуществляемых по всей Российской Федерации на различных, в том числе региональных торговых системах;

- данный инструмент позволит повысить конкурентоспособность между регионами субъектов РФ и обеспечить экономическую безопасность

в сфере закупок.

Развитие ЕИС необходимо для дальнейшего совершенствования функционирования сервиса, что позволит обеспечить техническую возможность интеграции сведений и документов о закупках малого объема в ЕИС.

Открытость и прозрачность сведений в открытом доступе ЕИС ОН(М)ЦЗ в виде сведений о коммерческих предложениях как при конкурентном способе закупки, так и при осуществлении закупок малого объема позволит максимально обеспечить экономическую безопасность управления закупками, в том числе мониторинг и контроль.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федер. закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ [с изм. и доп.] // URL: <https://base.garant.ru/70353464/?ysclid=miox1tu6uv374635434>.
2. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц: Федер. закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ [с изм. и доп.] // URL: <https://base.garant.ru/12188083/?ysclid=miox52675i381379056>.
3. Бит-Шабо И.В. Начальная максимальная цена контракта как инструмент эффективного расходования бюджетных средств: вопросы теории и практики // Журнал: Российское правосудие. Москва, 2023, № 6. С.84-91.
4. Добрецов Г.Б. Начальная (максимальная) цена контракта в закупках для нужд заказчика и порядок ее обоснования: учебное пособие (рабочая тетрадь) / Г.Б. Добрецов. Красноярск: СибГУ, 2024. – 38.
5. Веб сайт: URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>.

### **REFERENCES**

1. On the contract system in the field of procurement of goods, works, and services for state and municipal needs: Feder. The law of 05.04.2013 No. 44-FZ [as amended and supplemented] // URL: <https://base.garant.ru/70353464/?ysclid=miox1tu6uv374635434>.
2. On purchases of goods, works, and services by certain types of legal entities: Feder. Law of 07/18/2011 No. 223-FZ [as amended and supplemented] // URL: <https://base.garant.ru/12188083/?ysclid=miox52675i381379056>.
3. Bit-Shabo I.V. The initial maximum contract price as a tool for effective budget spending: issues of theory and practice // Journal: Russian Justice. Moscow, 2023, No. 6, pp. 84-91.
4. Dobretsov G.B. The initial (maximum) price of a contract in procurement for the customer's needs and the procedure for justifying it: a study guide (workbook) / G.B. Dobretsov. Krasnoyarsk: SibGU, 2024. – 38.
5. Website: URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>.

Статья поступила в редакцию: 04.12.2025  
The article was received: 04.12.2025

---

Аристов Анатолий Викторович - начальник отдела закупок, Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области "Ставропольская центральная районная больница", Министерство здравоохранения Самарской области, Россия, г. Тольятти, e-mail: [aristov.anatoly163@yandex.ru](mailto:aristov.anatoly163@yandex.ru)

Aristov Anatoly Viktorovich - Head of the Procurement Department, State Budgetary Healthcare Institution of the Samara Region "Stavropol Central District Hospital", Ministry of Health of the Samara Region, Russia, Tolyatti, e-mail: [aristov.anatoly163@yandex.ru](mailto:aristov.anatoly163@yandex.ru)

© Аристов А.В.

УДК 334; 338

Зельманчук И.В.  
аспирант  
ГАОУ ВО «Невинномысский  
государственный  
гуманитарно-технический  
институт», г. Невинномысск

Zelmanchuk I.V.  
post graduate student  
Nevinnomyssk State  
Humanitarian and Technical  
Institute, Nevinnomyssk

Иванова Н.Е.  
д-р экон. наук, доцент,  
ГАОУ ВО «Невинномысский  
государственный  
гуманитарно-технический  
институт», г. Невинномысск

Ivanova N.E.  
Doctor of Economics,  
Associate Professor  
Nevinnomyssk State  
Humanitarian and Technical  
Institute, Nevinnomyssk

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СУЩНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТАХ



### STRATEGIC ANALYSIS OF THE ESSENCE OF STAKEHOLDER MANAGEMENT IN INVESTMENT PROJECTS

Аннотация: Для успешного ведения хозяйственной деятельности, каждая компания, все больше нуждаются в грамотных специалистах. В стремительно развивающихся предприятиях, персонал любого уровня, должен обладать эрудицией и соответствующими компетенциями. Выход на устойчивый путь развития требует немало усилий, необходимо объединить все ресурсы и знания каждого работника, будь это топ-менеджер или рядовой сотрудник. Сегодня, рынок дает мощный вызов всем участникам. Чтобы найти и реализовать путь устойчивого развития, многим компаниям, да и обществу в целом, необходимо объединение усилий и ресурсов для реализации устойчивого пути развития. В данной работе подробно рассматривается все наиболее значимое для успешного развития и функционирования организации и управления стейкхолдерами. Эта задача в особенности является актуальной в условиях максимального обострения конкуренции в мире. Более

того, российские компании столкнулись с серьезными вызовами и сложностями в связи с введением санкций. Компаниям как никогда необходимо грамотное управление и стратегический подход.

Ключевые слова: **санкции, экономические санкции, торговые санкции, стратегическое управление, стейкхолдеры, заинтересованные стороны, менеджмент, менеджмент заинтересованных сторон, управление стейкхолдерами, инвестиционные проекты.**

Abstract: For successful business operations, every company is increasingly in need of competent specialists. In rapidly developing enterprises, personnel at all levels must possess erudition and relevant competencies. Achieving sustainable development requires significant effort, and it is essential to combine the resources and knowledge of every employee, whether they are top managers or ordinary workers. Today, the market presents a significant

challenge for all participants. To find and implement a sustainable development path, many companies and society as a whole need to unite their efforts and resources to achieve sustainable development. This work examines in detail all the most important aspects for the successful development and functioning of an organization and the management of its stakeholders. This task is particularly relevant in an increasingly competitive global environment. Moreover, Russian companies have faced significant challenges and difficulties due to the imposition of sanctions. Companies need competent management and a strategic approach more than ever.

Keywords: **sanctions, economic sanctions, trade sanctions, strategic management, stakeholders, interested parties, stakeholder management, stakeholder management, investment projects.**

Современные инвестиционные проекты сталкиваются с

рядом трудностей, связанных с эффективным управлением заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Хотя важность направления признана повсеместно, реальная практика сталкивается с серьезными проблемами, создающими угрозу нормального функционирования проекта, стабильности и успеху.

- Сложность точного выявления всех субъектов, которые влияют на проект. Выяснить и учесть интересы каждой стороны порой нелегко, что приводит к неприятным последствиям вроде увеличения сроков реализации и возникновения конфликтов.

- Постоянные столкновения интересов различных групп. Правительство, предприниматели, граждане и социальные организации. Несоответствие интересов значительно затрудняет принятие задач и решений по проекту.

- Отсутствие единоначалия и согласованности в подходе к взаимодействию со стейкхолдерами. Ответственность за контакт с разными группами часто распределена между несколькими инстанциями, что нарушает последовательность действий и приводит к дублированию обязанностей. Когда отсутствует единое подразделение, контролирующее общение со заинтересованными сторонами, общая эффективность проекта стремительно снижается.

- Дефицит специально подготовленных кадров и профессиональных специалистов, которые знают все тонкости работы с заинтересованными сторонами. Такие профессионалы обладают особыми навыками, которые необходимы для точечного решения конфликтов и установления конструктивного диалога. Однако, недостаток такого рода профессионалов сильно снижает способность

организаций справляться с возникающими трудностями и проблемами.

- Серьезное препятствие представляет продолжительность инвестиционных проектов. Реализуя долгосрочную инициативу, команда организаторов сталкивается с изменением интересов заинтересованных сторон, которые иногда складываются из различных обстоятельств. Для сохранения синхронности и единоначалия всех участников, приходится прикладывать массу усилий и тратить дополнительные ресурсы.

В условиях динамично развивающейся экономики и возрастающей конкуренции управление организациями требует комплексного подхода, учитывающего многообразие факторов, влияющих на успешность их деятельности. Одной из важнейших концепций, определяющих стратегию действий компании, стала теория заинтересованных сторон (stakeholders). Данная концепция предполагает наличие множества субъектов, прямо или косвенно вовлеченных в процессы принятия решений и реализации стратегии организации, чьи интересы требуют внимания руководства.

Сами теоретические основы взаимодействия заинтересованных сторон получила широкое распространение в середине XX века. Первоначально эта идея появилась в трудах американских исследователей, занимавшихся изучением структуры корпоративных взаимоотношений. Важнейший этап формирования данной теории относится к концу 1930-х годов, когда специалисты корпорации General Electric предложили одну из первых моделей разделения заинтересованных сторон на четыре базовые группы: потребители, акционеры, наемные работники и

общество в целом [1]. Дальнейшее развитие идеи связано с деятельностью компаний Johnson & Johnson, которые добавили категорию руководителей высшего звена, подчеркивая их роль в принятии стратегических решений.

Наиболее существенный вклад в теорию внесли научные труды профессора Рассела Акоффа, опубликованные в 1970-е годы. Акофф предложил рассматривать организацию как открытую систему, зависимую от окружающей среды, состоящую из взаимосвязанных элементов. Его классификация выделяла пять ключевых групп заинтересованных сторон: рабочие, поставщики, инвесторы, потребители и государственные учреждения [2]. Основное положение теории заключалось в том, что стабильное развитие компании возможно только при условии взаимовыгодного сотрудничества с каждым из указанных сегментов.

Однако развитие рыночных отношений, глобализация экономики и появление новых форм организационных структур привели к изменению взглядов на концепцию заинтересованных сторон. Число таких групп резко возросло, появились новые субъекты влияния, такие как экологические движения, неправительственные организации, международные регуляторы и др., чьи интересы стали важными факторами успешной деятельности компаний [3].

Современные ученые отмечают, что в рамках текущего этапа развития менеджмента традиционный подход к определению заинтересованных сторон становится ограниченным. Появление сложных сетей взаимодействия между участниками рынка, усиление роли корпоративной ответственности и необходимость адаптации к меняющимся ус-

ловиям выдвигают требование разработки новых подходов к управлению отношениями с заинтересованными сторонами, особенно в системе стратегического взаимодействия и турбулентного рынка [4].

Теория управления возникла в американской практике. Однако, с течением времени смысл этого знания изменился, охватывая более широкие слои участников всего процесса. Сегодня под заинтересованными сторонами в инвестиционных проектах понимаются любые группы или отдельные лица, способные оказывать прямое или косвенное воздействие на стратегическую деятельность организации.

Согласно современным взглядам, управление заинтересованными сторонами в инвестиционных проектах подразумевает четко выстроенную процедуру их выявления, классификации и последующего анализа интересов. Обычно выделяется три типа заинтересованных сторон: первичные (прямо участвующие в выполнении проекта); вторичные (оказывающие непосредственное влияние, находясь вне непосредственной зоны контроля проекта); и ключевые (обладающие значительной властью над ходом исполнения проекта). К последним относятся, например, ведущие инвесторы, национальные или региональные администрации, влиятельные некоммерческие организации [5].

Процесс управления заинтересованными сторонами в инвестиционных проектах охватывает несколько последовательных шагов. Прежде всего, проводится полное выявление всех потенциальных участников проекта, за-

тем они классифицируются по степени их влияния и заинтересованности в проекте. Затем следуют углубленные анализы мотиваций и ожиданий каждой группы, позволяющие выявить потенциальные конфликтные моменты и разработать стратегию взаимодействия. Завершающим этапом является непрерывная коммуникация и постоянный мониторинг изменений в интересах и поведении заинтересованных сторон [6].

Для полноценного внедрения концепции в инвестиционные проекты предлагаются конкретные меры. Важно заранее установить перечень заинтересованных сторон исходя из задач инвестиционного проекта и его целей. Целесообразно создание специальных отделов или команд, обеспечивающих постоянную работу с этими сторонами. Регулярные совещания и консультации с представителями ключевых групп позволяют собирать важную обратную связь и интегрировать её в процесс управления проектом. Кроме того, современные цифровые технологии предоставляют отличные возможности для налаживания прозрачного и открытого диалога с гражданским обществом, усиливая доверие и прозрачность принятых решений [7].

Множество критериев и проблематики, которая требует особого внимания и подхода со стороны участников. Подразделять стейкхолдеров в зависимости от направления и сферы деятельности компании, формы функционирования, отрасли и других особенностей организации. Значимыми критериями являются: по отношению к организации (месту в окружении); по

функции заинтересованных сторон; по влиянию заинтересованных сторон на организацию [8]. В особенности важно понимать, что общая консолидация стейкхолдеров и слаженное взаимодействие приводит к успеху, даже в такой непростой период как активное наращивание санкционного давления. Управление заинтересованными сторонами остается одной из наиболее уязвимых мест во всей системе инвестиционного проекта. Сложности обусловлены внутренними сложностями работы, правильной идентификацией, различиями интересов, низким уровнем доступности и другими факторами. Необходимо большое внимание уделять: совершенствованием процедур улучшения взаимодействия стейкхолдеров, создавать специализированные подразделения и структуры для взаимодействия, развивать кадровый потенциал, улучшать качество и доступ оперативной информации, использовать новейшие технологии для автоматизации процессов.

Таким образом, адекватное понимание и полноценная реализация концепции управления заинтересованными сторонами играют важную роль в достижении высоких стратегических целей инвестиционных проектов, позволяя снизить риски сопротивления со стороны различных групп и повысить вероятность достижения заданных показателей. Внедрение изложенной концепции создаст предпосылки для гармоничного баланса интересов и обеспечит надежность реализации амбициозных инвестиционных планов.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Акофф, Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; пер. с. англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. Корпоративная социальная ответственность: учебник / коллектив авторов; под. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2016. – 320с.
3. Харрисон Дж. Стратегический менеджмент организации: концепции и примеры / Дж. Харрисон, К. Джон. – 2 ч. – Юго-Западный колледж, 1998. – 350р.
4. Петухов, Д.В. Стратегический менеджмент. Часть 1: учебный курс / Д.В. Петухов. – М.: МИЭМП, 2010. – 280 с.
5. Полякова, А.Г. Правовой анализ институционального механизма корпоративной социальной ответственности российских промышленных корпораций / А.Г. Полякова // *Baikal Research Journal*. – 2016. – Т. 7. – № 1. – С. 1-11.
6. Ткаченко, И.Н. Об учете интересов стейкхолдеров в современной парадигме корпоративного управления / И.Н. Ткаченко // *Управленческие науки в современном мире*. – Москва. – 2018. – Т. 1. – № 1. – С. 205-209.
7. Крамин, М.В. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как стратегический аспект корпоративного управления / М.В Крамин, Т.В. Крамин // *Актуальные проблемы экономики и права*. – 2011. – № 4. – С. 164-171.
8. Псарева, Н.Ю. Оценка уровня развития корпоративной социальной ответственности / Н.Ю. Псарева // *Сборник докладов научной конференции «Управленческие науки в современном мире»*. – М.: Реальная экономика, 2015. – С. 267-272.

## REFERENCES

1. Akoff, R. Akoff on Management / R. Akoff; translated from English. Edited by L.A. Volkova. – St. Petersburg: Peter, 2002. – 448 p.: ill. (Series "Theory and Practice of Management").
2. Corporate Social Responsibility: Textbook / Authors Collective; Edited by I.Yu. Belyaeva, M.A. Eskindarov. – M.: KNORUS, 2016. – 320p.
3. Harrison J. Strategic Management of the Organization: Concepts and Examples / J. Harrison, K. John. – 2 hours. – South-Western College, 1998. – 350 rubles.
4. Petukhov, D.V. Strategic Management. Part 1: Training Course / D.V. Petukhov. – Moscow: MIEMP, 2010. – 280 p.
5. Polyakova, A.G. Legal analysis of the institutional mechanism of corporate social responsibility of Russian industrial corporations / A.G. Polyakova // *Baikal Research Journal*. – 2016. – Vol. 7. – No. 1. – Pp. 1-11.
6. Tkachenko, I.N. On the consideration of stakeholders' interests in the modern paradigm of corporate management / I.N. Tkachenko // *Management Sciences in the Modern World*. – Moscow. – 2018. – Vol. 1. – No. 1. – Pp. 205-209.
7. Kramin, M.V. Meeting the Interests of Stakeholders as a Strategic Aspect of Corporate Management / M.V. Kramin, T.V. Kramin // *Current Issues in Economics and Law*. – 2011. – No. 4. – Pp. 164-171.
8. Psareva, N.Yu. Assessment of the Level of Corporate Social Responsibility Development / N.Yu. Psareva // *Collection of Reports of the Scientific Conference «Management Sciences in the Modern World»*. – Moscow: Real Economy, 2015. – Pp. 267-272.

*Статья поступила в редакцию: 06.12.2025*  
*The article was received: 06.12.2025*

---

*Зельманчук И.В. - аспирант ГАОУ ВО «Невинномысский государственный гуманитарно-технический институт», г. Невинномысск  
e-mail: zelmanchuk.ivan@yandex.ru*

*Zelmanchuk I.V. - post graduate student Nevinnomyssk State Humanitarian and Technical Institute, Nevinnomyssk  
e-mail: zelmanchuk.ivan@yandex.ru*

*Иванова Н.Е. - д-р экон. наук, доцент, ГАОУ ВО «Невинномысский государственный гуманитарно-технический институт», г. Невинномысск  
e-mail: nat.ivanova1304@gmail.com*

*Ivanova N.E. - Doctor of Economics, Associate Professor Nevinnomyssk State Humanitarian and Technical Institute, Nevinnomyssk  
e-mail: nat.ivanova1304@gmail.com*

**© Зельманчук И.В., Иванова Н.Е.**



Кошуба К. Ю.

Кононов А. Н.  
к.э.н., доцент кафедры  
«Экономика и финансы»  
ФГБОУ ВО Ростовский  
государственный  
университет путей  
сообщения  
г. Ростов-на-Дону

Кошуба К. Ю.  
аспирант  
ФГБОУ ВО Ростовский  
государственный  
университет путей  
сообщения,  
г. Ростов-на-Дону

Andrey N. K.  
Candidate of Economic  
Sciences, Associate  
Professor of the Department  
of Economics and Finance  
Rostov State Transport  
University  
Rostov-on-Don

Konstantin Y. K.  
Postgraduate Student  
Rostov State Transport  
University,  
Rostov-on-Don

## ЛОГИСТИКА РАЗВИТИЯ И РЕДЕВЕЛОПМЕНТ ТОРГОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ КАНАЛОВ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ РЫНКА



### LOGISTICS OF DEVELOPMENT AND REDEVELOPMENT OF RETAIL INFRASTRUCTURE IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION OF MARKET SUPPLY CHANNELS

*Аннотация.* В статье авторы рассматривают вопросы современного развития торговых центров (ТЦ) и их трансформации в торгово-развлекательные центры (ТРЦ), что изменяет логистику и маршрутизацию клиентопотока, который проходит через фудхоллы, гастромаркеты и рестораны вместо вчерашних классических фудкорттов. Торговая инфраструктура рынка рассматривается как элемент, который требует не только концептуального обновления, но и органичной интеграции в логистику городских территорий, которая предполагает удобную multifunctional связку, когда жилье, офисы, торговля, школы и досуг находятся в одном объекте. Городская логистика строится на базе принципа «удобство здесь и сейчас», когда контур размещения объектов формирует полную синергию объектов коммерческой недви-

мости с городом и повседневной жизнью населения.

Затронутые авторами вопросы получают научное осмысление через призму развивающейся многоканальной модели продаж, развития eCommerce и рыночной монополии маркетплейсов, что создает перекосяк в развитии каналов сбыта, вызывая деформацию стационарной торговли и ТЦ как ее инфраструктурного компонента.

**Ключевые слова:** торговая инфраструктура, торговый центр, торгово-развлекательный центр, городская логистика, маршрутизация, многоканальная модель продаж.

*Abstract.* In this article, the authors examine the current development of shopping centers (SCs) and their transformation into shopping and entertainment centers (SECs), which changes the

logistics and routing of customer flow, which passes through food halls, gastromarkets, and restaurants instead of the traditional food courts of yesterday. The market's retail infrastructure is viewed as an element that requires not only conceptual renewal but also organic integration into the logistics of urban areas, which entails a convenient multifunctional connection where housing, offices, retail, schools, and leisure facilities are located within a single facility. Urban logistics is built on the principle of «convenience here and now,» whereby the layout of facilities creates a complete synergy between commercial real estate, the city, and the daily lives of residents.

The issues raised by the authors are scientifically understood through the prism of the developing multichannel sales model, the development of eCommerce, and the market

*monopoly of marketplaces, which creates a distortion in the development of distribution channels, leading to the deformation of brick-and-mortar retail and shopping centers as its infrastructure component.*

**Keywords:** *retail infrastructure, shopping center, shopping and entertainment center, urban logistics, routing, multichannel sales model.*

Современное развитие торговой инфраструктуры рынка переживает непростой период ее перерождения, который определяют ряд противоречий.

С одной стороны – рынок находится в ожидании рекордных открытий. С другой, этот процесс сопровождается чередой закрытия действующих торговых центров. Происходит изменение модели потребительского поведения, миграция части спроса в онлайн, что переводит ТЦ на новые сценарии работы, включая как внутреннюю маршрутизацию клиентопотока, так и логистическую интеграцию ТЦ во внешнюю среду<sup>1</sup>.

Растущий дисбаланс распределения спроса в Интернет-торговле и стационарной рознице, включая ТЦ создает неопределенность в оценке интенсивности покупательского трафика ТЦ (ТРЦ), рыночный профиль которого трансформируется в комьюнити-хаб, который работает как многофункциональный комплекс (МФК) в составе транспортно-пересадочного узла (ТПУ), что создает удобство для населения. Формируется системный запрос на «не просто ТЦ», но «центры ло-

кального притяжения», «дома культуры, где можно купить все», проекты с улицами и галереями еды и бутиков в составе жилых комплексов и т. д.»<sup>2</sup>.

Реконцепция торговых объектов в рамках поиска нового оптимального баланса якорных арендаторов создает не только конкурентные преимущества, но и формирует потребность в выработке «нестандартных» решений на базе глубокой проработки пространственных сценариев логистики пешеходного трафика и транспортных потоков с учетом ориентации не только на продажи и ритейл, но и вовлеченность, гибкость и клиентоцентричность.

Таким образом, современный ТЦ (ТРЦ) не существует сам по себе. Его успех определяется не только оптимальным выбором пула арендаторов, но и органичной интеграцией торгового объекта в городскую экосистему, удобной логистикой передвижения, завязанной на экономически грамотно подобранную «формулу впечатлений».

Рынок коммерческой недвижимости оказался в перекрестке более сложных процессов изменения стационарной торговли. Именно торговая недвижимость проходит кардинальную трансформацию под давлением складывающегося нового баланса перераспределения розничного товаропотока в ритейле, который все меньше выполняет якорную функцию для ТЦ. Новые решения в редевелопменте разворачиваются против концептов, которые работали в начале 2010-х гг. COVID-19, уход зарубежных брендов по-

сле 2022 г., переток спроса в онлайн как сочетание факторов создают общий триггер изменений концепций работы ТЦ, в которых торговая составляющая становится менее значимой, чем досуговая.

Часть торговых центров закрывается. В региональных центрах крупные ТЦ требуют реконцепции против более устойчивого развития ТЦ на периферии, ввода в эксплуатацию районных объектов. Это определяет основное противоречие рынка, которое объясняется его качественной трансформацией. С одной стороны, плановый рекордный ввод торговых площадей за последние 10 лет (около 815 тыс. кв. м.). С другой,

Только в Москве ожидалось открытие 18 торговых центров общей площадью 606 тыс. кв. м. Этот рост во многом обусловлен реализацией проектов, отложенных в предыдущие годы, хотя некоторые из них уже вновь переносятся. С другой стороны, перспектива закрытия или переформатирования порядка 800 объектов или почти каждого десятого ТЦ.

Поскольку более половины спроса в непродовольственной рознице концентрируется в eCommerce, классические ТЦ уступают место гибридным форматам как варианту более востребованного и органичного сочетания торговли и досуга, а также спорта, велнеса и сервисных опций, закрывающих повседневные потребности посетителей. Выстраивается новая логистика и маршрутизации клиентопотока в ТЦ, который проходит через фудхоллы, гастромаркеты и рестораны вместо вчераш-

<sup>1</sup> Параскевов А.В., Иваненко К.М. Перспективы экстенсивного развития городской транспортной инфраструктуры // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2019. № 153. С. 33-51.

<sup>2</sup> Коляда Е. Причудливые форматы. Как здания торговых центров изменяют рынок недвижимости и города // CRE. Коммерческая недвижимость. 2025. №6 (451). Июль-август. С.72-74. С.73.

них классических фудкортот. ТЦ уверенно трансформируется в формат ТРЦ, новыми якорями которого становятся кластеры киберспорта, спорта и красоты.

Этот процесс сопровождается изменением традиционных магазинов: fashion-бренды (Sela, Lime и др.) открывают собственные кафе.

В 2025 г. в структуре ТРЦ активно развивается новая якорная категория. Например, открываются новые термальные комплексы, а также банные клубы, массажные студии, велнес-центры.

Отдельные ТЦ перестают отвечать новым требованиям рынка, прежде всего, из-за устаревшей концепции объекта или его неэффективного расположения. Новая логистика городских территорий предполагает более удобную многофункциональную связку, когда жилье, офисы, торговля, школы и досуг находятся в одном объекте. Городская логистика строится на базе принципа «удобство здесь и сейчас», когда контур размещения объектов формирует полную синергию объектов коммерческой недвижимости

с городом и повседневной жизнью населения.

Оценка данных изменений становится более системной через призму зарубежного опыта решения данной задачи, который отражает эволюционную специфику текущего развития российских ТЦ, которые оказались перед рядом вызовов.

Общий набор факторов, определяющих общие условия реализации такого выбора, представлен в таблице ниже.

**Таблица 1 – Экономические факторы современной трансформации российских ТЦ**

Фактор	Эффекты воздействия на рынок торговой недвижимости
Модель потребительского поведения	Вызывает необходимость реконцепции ТЦ и ротации пула арендаторов. Это повышает риски снижения покупательского трафика для торговых площадей в слабых локациях. Это повышает риски для торговых объектов при завершении контактов с якорными арендаторами (повторное заполнение требует масштабной реновации ТЦ и больших вложений).
Ключевая ставка	Рост ключевой ставки создает риски строительства объектов в условиях неоправданного рыночного оптимизма при высокой долговой нагрузке и неоправданными ожиданиями девелоперов относительно арендного дохода.
Налоговая нагрузка	Рост фискальной нагрузки является одним из компонентов инфляции издержек, что создает давление на рентабельность и увеличивает срок возврата инвестиций.
Потребительский спрос	Как показывают данные Росстата, располагаемые доходы населения РФ фактически не растут с 2013 г. Этот фактор вызывает торможение спроса и снижение уровня покупательной способности населения, которое ищет более дешевый товар в Интернете, на маркетплейсах и т.д.  Этот спрос уходит из ТЦ, что сокращает выручку магазинов и приводит к закрытию части из них. Сокращение доли ритейла и высокий уровень цен снижает привлекательность магазинов в ТЦ, ослабляя их якорную функцию в структуре объекта.
Развитие Интернет-торговли	Онлайн-торговля постепенно увеличивает давление на офлайн-ритейл и собственников ТЦ, ставя многие объекты на грань банкротства.
Логистика и развитие городских пространств	Развитие новых спальных районов и их жилищная застройка изменяют схемы транспортных потоков и развязок в рамках городской логистики, что может корректировать интенсивность пешеходного трафика и уровень транспортной доступности отдельных ТЦ, ухудшая экономические показатели работы такого объекта.

Как видно из таблицы выше, в сегменте торговой недвижимости формируются экономические предпосылки для

изменения бизнес-модели работы ТЦ, владельцы которых ищут новые решения. Схожую траекторию развития имеет

мировой рынок ТЦ в разрезе стран, особенности которой обозначены в таблице 2.

Таблица 2 – Глобальные маркеры и модели трансформации торговой недвижимости

Страна Россия	Специфика России это многоплановая интеграция ТЦ с жильем, основной работающий концепт которой был разработан уже к 2022 г. Уровень изменения - от полного перепрофилирования заброшенных объектов до строительства апарт-отелей на парковках действующих центров. Причина – относительный переизбыток торговых площадей на душу населения — в пять раз больше, чем в Европе.
США	Рынок торговой недвижимости США выбрал более радикальный путь решения проблемы «мертвых моллов» (dead malls) через полный реновацию объектов. Почти половина таких проектов в США – это перестройка ТЦ в многофункциональные пространства. Формат mixed-use это интеграция всех элементов (жилые апартаменты, офисы, отели, медицинские центры и общественные зоны) в рамках единого сообщающегося логистического контура.
Европа	Рынок ТЦ Европы, на котором нет избытка торговых площадей, развивается в более мягком варианте диверсификации и повышения качества предложения. Это эволюционный путь трансформации крупных ТЦ в центры досуга и развлечений с соответствующим сокращением доли торговых площадей в пользу ресторанов, кинотеатров, выставочных залов и сервисных опций.
Азия	В Китае и Юго-Восточной Азии рестораны и фуд-холлы являются основными драйверами клиентского трафика. В Сингапуре этот якорный формат заполняет до половины арендуемых площадей в ТЦ. Модель работы китайских ТЦ это ставка на иммерсивный досуг: арт-инсталляции, тематические зоны, pop-up магазины для создания «эмоционального вовлечения» <sup>3</sup> .  Отличительная особенность ТЦ в странах Восточной и Юго-Восточной Азии это целые этажи, которые отдаются под HoReCa: кафе, рестораны, корнеры различных форматов и концепций.  Южнокорейские мегамоллы развивают социальную функцию, что превращает их в место для семейного отдыха и социальных коммуникаций.

Опережающее развитие ТЦ в развитых странах и развивающихся происходит не только в физическом пространстве, но и на уровне деловой лексикологии, которая описывает этот процесс. Термин ТЦ за рубежом уже давно не актуален. Понятие «торгово - развлекательный центр» трансформируется в «комьюнити-центр», центральным элементом которого становится не ритейл, но гастрономические хабы и многофункциональные пространства<sup>4</sup>.

Этот сдвиг становится уже более выраженным в Москве и Санкт-Петербурге и формирует сценарий недалекого будущего в региональных ТЦ, которые при меньшей потребности в их реконцепции со-

храняют тот же вектор развития.

Российские ТЦ, как следует из таблицы 2, в условиях перенасыщения рынка торговой недвижимости развиваются по пути более радикальных преобразований при отсутствии варианта нишевания рынка, характерного для ТЦ Европы. Радикальное перепрофилирование позволяет вдохнуть новую жизнь в устаревшие российские моллы и органично интегрировать их в городскую среду.

Вместо массового перепрофилирования отечественных ТЦ по причинам его низкой экономической эффективности их развитие пошло по более эволюционному пути модернизации физического

пространства, реконцепция которого сопровождается оптимизацией состава арендаторов, привлечением новых форматов и активной интеграцией неторговых операторов, включая фитнес-клубы. Отказ от радикального преобразования ТЦ имеет особое значение в региональных городах, где они остаются главным, а иногда и единственным доступным центром социализации и досуга, что обеспечивает объекту стабильный клиентский трафик и лояльность аудитории.

И в больших и в крупных городах это развитие поддерживается государственными органами и отраслевыми ведомствами, в том числе через предоставление грантов на

<sup>3</sup> Толстошеева М. Селективный отбор: рецепты выживания торговых центров // B2B портал о ритейле «NEW RETAIL». [Электронный ресурс]. – URL: [https://new-retail.ru/business/selektivnyy\\_otbor\\_retsepty\\_vyzhivaniya\\_torgovykh\\_tsentrov/](https://new-retail.ru/business/selektivnyy_otbor_retsepty_vyzhivaniya_torgovykh_tsentrov/) (дата обращения: 14.06.2025)

<sup>4</sup> Султанова Л.А. Архитектурно-пространственная эволюция рынка как места социального взаимодействия общества // Архитектон: известия вузов. 2023. № 3 (83).

Алексеева Е.В. Индустриальное наследие: видовое разнообразие, пути и способы перепрофилирования // Уральский исторический вестник. 2021. № 2 (71). С. 46-54.

частичное перепрофилирование площадей с усилением их неторговой составляющей. Примерами такой трансформации являются МФК «Кунцево Плаза» (модернизация устаревшего ТЦ «Рамстор»), ТРЦ «Атриум» и др.

Сокращение времени посещения ТЦ это тренд, характерный как для регионов, так и для столицы. С развитием eCommerce в этом канале концентрируется рутинный шопинг, тогда как в стационарной среде потребитель

старается совместить покупки с развлечениями. Происходит сокращение торговых площадей в офлайне, которые расширяются при смене арендатора.

Современный формат развития ТРЦ иллюстрирует «Парк Молл» в Санкт-Петербурге, который запускает собственный маркетплейс перед открытием физических магазинов в ТРЦ. В начале 2025 г., как отмечают в IBC Real Estate, сайт функционировал в режиме интернет-магазина

с небольшим ассортиментом товаров. В перспективе к нему будут подключать первых продавцов<sup>5</sup>.

Сегменты развлечения, фитнес и спорт забирают все больший объем квадратных метров, сокращая площади, отводимые под торговлю. Соединение факторов, перечисленных в таблице 3, формирует систему условий и требований, не соблюдение которых может сокращать трафик как старых, так и реновированных ТРЦ.

**Таблица 3 – Тенденции современной трансформации ТЦ в ТРЦ**

Факторы	Характеристика
Экспансия крупных wellness-проектов	Новыми якорями ТРЦ становятся термальные комплексы, которые увеличивают время и частоту посещений ТРЦ.
Сокращение торговой составляющей ТРЦ	Переход спроса в интернет-торговлю сокращает объемы потребления в классической розничной торговле, что критически ухудшает экономику продаж торговых операторов ТЦ при высокой стоимости аренды площадей.
Омоложение покупательской аудитории	<p>Приход зуммеров и альфа в ТЦ изменяет модель потребления, которое становится более рациональным. Это избирательный выбор, как правило, целевые визиты и покупки. Выбор Z в магазинах более взвешенный, предполагает сравнение предложения на маркетплейсах, в интернет-магазинах и онлайн. Любой покупке предшествует сравнение нескольких площадок.</p> <p>Более утилитарное потребление снижает эффективность избыточного расширения магазинов в ТЦ для зуммеров. Все это многократно снижает эффективность проектов, в которых недостаточно эмоций и качественных концептов, еды и развлечений.</p>
Изменение модели потребления	Переход спроса в онлайн снижает спрос на торговую составляющую ТЦ и расширяет потребность в развитии сервисных и досуговых опций, что изменяет модель покупательского поведения в стационарной среде рынка.
Рыночная «санация»	<p>В условиях ухудшения экономических показателей работы ТЦ со слабой локацией они переходят в собственность банков и крупных финансовых институтов, которые активно переходят от пассивного владения «непрофильными активами» к активной и стратегической роли инвестора, девелопера и управляющего, что ускоряет процесс редевелопмента и качественного развития торгового объекта.</p> <p>Это обеспечивается за счет развитых навыков работы с портфелем дефолтной недвижимости (трансформация в профильное девелоперское подразделение или УК, создание синергии с основным бизнесом, перепродажа или упаковка в ЗПИФ и др.).</p>

Отмеченное в таблице выше распространение крупных wellness-проектов в ТЦ является одним из ключевых признаков глобальной и многолетней трансформации сегмента торговой недвижимости.

Развивается новая логистика, в которой ТЦ не только микрирует в ТРЦ, но и встраивается в общую канву окружающей его территории и социальной инфраструктуры. С одной стороны – расширение доли фудкортов и фудхоллов.

С другой – нестандартные варианты интеграции и развития пространства ТРЦ, когда на «паркингах на прилегающих территориях размещаются экофермы – постоянно действующие выставки-продажи сельскохозяйственной и про-

<sup>5</sup> Арсенин Е. Рубль сберегут // CRE. 2025. №1 (446). Февраль. С.28-49. С.41.

<sup>6</sup> Сальникова А.Д., Баните А.В., Плотников Д.Г., Кашталинский А.С. Формирование системы транспортно-пересадочных узлов в городской агломерации // Автоматика на транспорте. 2023. Т. 9. № 1. С. 87-98.

довольственной продукции региональных операторов».

Все это становится маркерами не только изменения модели потребления, но и общего рыночного взросления экономики, в которой запрос на готовую еду, спорт и качественный досуг неуклонно возрастает.

В регионах этот процесс испытывает общее торможение на фоне отсутствия альтернативы ТЦ как зачастую безальтернативного и доступного места для досуга. Это опреде-

ляет более лояльное отношение к форматам и концепциям при более простых вариантах интеграции ТЦ в общий контур городской застройки. Более низкий уровень покупательной способности особенно при относительно небольшом уровне проникновения интернет-торговли повышает эластичность спроса, внимание к ценам и акциям в ТЦ, куда посетитель приходит семьей, а не «по делам». Это резко отличает их от столичных ТРЦ, где потребитель делает выбор

из десятков опций: музеи, театры, парки, события и др.

В городах, где уровень обеспеченности превышает 450-500 м<sup>2</sup> на 1000 человек, ТЦ помещены в другое конкурентное поле. Это приводит к нишеванию рынка и соответствующей трансформации форматов, что заново дифференцирует рынок. Наиболее выпуклый пример - Brosko Mall (г. Хабаровск), который комплексно закрывает все нишевые потребности в развлекательном сегменте в городе.

**Таблица 4 - Особенности и условия функционирования ТЦ/ТРЦ в Москве, Санкт-Петербурге и на региональных рынках**

Параметр	Москва, Санкт-Петербург	Региональные города
Спрос (покупательская способность)	Более высокий спрос при высокой плотности населения, что обеспечивает высокий уровень интенсивности покупательского трафика.	Более слабый спрос на региональных рынках, что ослабляет потребительскую базу ТЦ/ТРЦ.
Модель потребления	Потребитель использует разные каналы поставок с короткой логистикой и быстрой доставкой, что повышает уровень требовательности потребителя и формирует высокий уровень стандарта в обслуживании (продажи, логистика).	Более низкий уровень доступности регионального потребителя, менее развитая торговая инфраструктура и сети ПВЗ сужают альтернативные возможности для покупки, что повышает лояльность потребителя к ТЦ/ТРЦ.
Уровень проникновения интернет-торговли	Высокий при высокой плотности охвата рынка на уровне логистики (торговая инфраструктура, сети ПВЗ маркетплейсов, экспресс-доставка).	Более низкий показатель, который может быть дифференцирован в разрезе отдельных регионов.
Многообразие ТЦ (ТРЦ)	Мультиформатный выбор	Более консервативный выбор ТЦ, дефицит интересных концепций в небольших городах при общем отсутствии избыточного предложения, характерного для столичных рынков.
Качество «клиентского» трафика	Существенная часть клиентопотока ТЦ/ТРЦ это посетители, которые не целеориентированы на покупку (в том числе празднующаяся молодежь).	Более высокий уровень реального потребления и покупок в региональных ТЦ/ТРЦ.
Лояльность целевой аудитории торгового объекта	Более низкий уровень лояльности при относительно высоком уровне разнообразия альтернативных форматов и опций для покупки товаров и времяпрепровождения. Более развитая логистика во всех каналах продаж, что задает высокий стандарт потребления, приближающий онлайн к офлайну в обоих городах, Московской и Ленинградской области в целом.	Более высокий уровень лояльности и выраженная ценовая эластичность спроса. Более высокая доля покупок в «каменной рознице».
Специфика модели потребления в территориальных границах локации	Потребительские предпочтения в регионах имеют свою специфику. Это может быть утилитарное потребление (Санкт-Петербург), внимание к брендам (Краснодар), более рафинированная - сдержанная модель потребления (Ростов-на-Дону), выраженный интерес к премиальному сегменту (Сочи).  Отличительная особенность модели покупательского поведения в Москве - множество торгово-досуговых форматов, удобство локализации ТЦ/ТРЦ, транспортная доступность и др.	

Как видно из таблицы 4, современная и будущая трансформация ТЦ в ТРЦ и развитие редевелопмента будет качественно отличаться в обеих столицах и на региональных рынках, где потребительский спрос является более чувствительным к развитию не только досуговой составляющей, но и торговли, что определяет более высокий уровень покупок в «каменной рознице».

Наличие различий в «работе» локальных рынков требует их детального изучения для более эффективной адаптации ассортимента под региональные особенности спроса и предложения с учетом транспортной доступности объекта, особенностей его включения в структуру жилых проектов и редевелопмента устаревших площадей.

Соотношение спроса и товарного предложения, низкие доходы как фактор вдумчивого отношения к тратам формируют специфику регионального запроса на концепцию ТЦ, которая будет отлична от решений, востребованных сегодня в Москве или Санкт-Петербурге.

Life style, общественные функции и omnichannel становятся центральным элементом современной реконцепции и базовой стратегией операторов рынка торговой недвижимости к концу 2025 г. На фоне интенсивного перетока спроса в онлайн ритейл более консервативно подходит к экспансии: любым масштабным инвестициям предшествует пилотирование новых форматов перед масштабным открытием новых точек.

Высокая ключевая ставка

и все более сложная трансформация спроса, развитие многоканальной модели продаж создают дефицит новых качественных проектов. Задачей их развития становится не только внутренний редевелопмент торгового объекта, но и грамотная локализация объекта в условиях практически полного исчезновения условий, которые многие годы создавали мотивацию для поездки в суперрегиональный ТЦ, которая могла занимать до одного часа и более.

Мы имеем ситуацию, в которой создание новых ТРЦ имеет более сложную логику. Это учет не только внутренней концепции ТРЦ, но и синергии его включения в городскую среду, жилую застройку и др.

Логистика размещения ТРЦ с учетом функционально-сервисного развития пространств становится одним из ключевых факторов успеха. Проблемные по этому критерию объекты (неудачные локация, зона охвата или концепция) могут столкнуться с закрытиями или реконструкциями. Реальная рыночная перспектива таких ТРЦ – преобразование в community centers с акцентом на сервисы, рестораны и пункты доставки<sup>7</sup>. Так, по причине низкой привлекательности гипермаркетов, проекты, реализованные в этом формате, могут быть переоборудованы под склады или производственные помещения.

Крупные ТРЦ, имеющие более правильную логику размещения могут сохранить свою привлекательность и продолжить свою работу.

Как показывает анализ, продолжающаяся трансформация

сферы товарного обращения, развитие моделей смешанного потребления приводит не только к перераспределению товарных потоков. Происходит перестроение логистики доступа к товарам и услугам, ребалансировка которых в стационарной среде потребительского рынка формирует спрос на редевелопмент ТЦ и новые концепции ТРЦ в формате реализации гибридных проектов, которые станут локомотивами строительной отрасли и точками роста для городской экономики.

Рост себестоимости строительства, инфляция издержек по всем их статьям, высокая стоимость долга в экономике требуют от девелоперов решений, в основе которых должен быть не просто набор функций, но устойчивая, синергичная и живая городская среда<sup>8</sup>.

Конечной точкой этого концептуального перехода в развитии рынка торговой и коммерческой недвижимости является «мягкая гибридная модель». В ее основе удобство логистики и транспортная доступность ТЦ (ТРЦ) будет сочетаться с новым форматом его функционирования, в котором востребованный рынок микс досуга, образования, сервиса и событийности будет уверенно замещать прежнюю модель ТЦ как «машины для генерации продаж»<sup>9</sup>.

Проведенные нами в статье эмпирические обобщения на уровне теории выводят торговлю на более глубокие выводы относительно ее многоканальной трансформации, устойчивая стационарная составляющая которой это

<sup>7</sup>Арсенин Е. Рубль сберегут // CRE. Коммерческая недвижимость. 2025. №1 (446). Февраль. С.28-49. С.41.

<sup>8</sup>Реуцкая Е. Города берут: как девелопмент встраивается в урбанистические экосистемы // CRE. Коммерческая недвижимость. 2025. №6 (451). Июль-август. С.6-12. С.10.

<sup>9</sup>Реуцкая Е. Города берут: как девелопмент встраивается в урбанистические экосистемы // CRE. Коммерческая недвижимость. 2025. №6 (451). Июль-август. С.6-12. С.10.

не просто ритейл, а рыночно ориентированные проекты с общественной ценностью как более стабильные по доходности и привлекательные для инвесторов.

Это формирует экосистему товароснабжения рынка, в которой взаимодействие ТЦ (ТРЦ) с городом становится ключевым, а задача девелопера правильно считывать потребительский запрос на новый customer experience для определения работающей «формулы впечатлений»<sup>10</sup>.

Активное развитие логистики «последней мили», переход спроса в интернет-торговлю будут неизбежно трансформировать арендный пул ТРЦ успешная адаптация которого

под локальные запросы рынка, работа с арендаторами и достижение конкурентоспособности на фоне опережающего роста онлайн-торговли позволит хеджировать риски превращения ТРЦ в низкорентабельные социальные центры.

Сформулированные в статье выводы отражают общие сложности и эмпирическое наложение факторов и условий, определяющих уровень и динамику стоимости отдельных каналов товароснабжения рынка, одним из которых являются торговые или торгово-развлекательные центры. Логистика онлайн-продаж, развитие низкозатратных цепей поставок в eCommerce,

растущая рыночная монополия маркетплейсов, консолидирующих все большую долю рынка создает перекос в развитии каналов сбыта, вызывая деформацию стационарной торговли и ТЦ как ее инфраструктурного компонента.

Это расширяет научное поле и прикладной ракурс современного экономического анализа затронутых в настоящей статье вопросов и проблем, задавая для них более сложную систему координат в части теоретического переосмысления текущих процессов радикального преобразования отечественной сферы товарного обращения.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Параскевов А.В., Иваненко К.М. Перспективы экстенсивного развития городской транспортной инфраструктуры // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2019. № 153. С. 33-51.
2. Коляда Е. Причудливые форматы. Как здания торговых центров изменяют рынок недвижимости и города // CRE. Коммерческая недвижимость. 2025. №6 (451). Июль-август. С.72-74.
3. Толстошеева М. Селективный отбор: рецепты выживания торговых центров // B2B портал о ритейле «NEW RETAIL». [Электронный ресурс]. – URL: [https://new-retail.ru/business/selektivnyy\\_otbor\\_retsepty\\_vyzhivaniya\\_torgovykh\\_tsentrov/](https://new-retail.ru/business/selektivnyy_otbor_retsepty_vyzhivaniya_torgovykh_tsentrov/) (дата обращения: 14.06.2025)
4. Султанова Л.А. Архитектурно-пространственная эволюция рынка как места социального взаимодействия общества // Архитектон: известия вузов. 2023. № 3 (83).
5. Алексеева Е.В. Индустриальное наследие: видовое разнообразие, пути и способы репрофилирования // Уральский исторический вестник. 2021. № 2 (71). С. 46-54.
6. Арсенин Е. Рубль сберегут // CRE. 2025. №1 (446). Февраль. С.28-49.
7. Сальникова А.Д., Баните А.В., Плотников Д.Г., Кашталинский А.С. Формирование системы транспортно-пересадочных узлов в городской агломерации // Автоматика на транспорте. 2023. Т. 9. № 1. С. 87-98.
8. Арсенин Е. Рубль сберегут // CRE. Коммерческая недвижимость. 2025. №1 (446). Февраль. С.28-49.
9. Реуцкая Е. Города берут: как девелопмент встраивается в урбанистические экосистемы // CRE. Коммерческая недвижимость. 2025. №6 (451). Июль-август. С.6-12.
10. Мамышева С.А. Анализ научной изученности проблемы взаимодействия открытых городских пространств с культурно-развлекательными объектами на примере г. Волгограда // XXVIII Региональная конференция молодых ученых и исследователей Волгоградской области. Сборник материалов конференции. Волгоград, 2023. С. 250-251.

<sup>10</sup> Мамышева С.А. Анализ научной изученности проблемы взаимодействия открытых городских пространств с культурно-развлекательными объектами на примере г. Волгограда // XXVIII Региональная конференция молодых ученых и исследователей Волгоградской области. Сборник материалов конференции. Волгоград, 2023. С. 250-251.

## REFERENCES

1. Paraskevov A.V., Ivanenko K.M. Prospects for Extensive Development of Urban Transport Infrastructure // Polythematic Online Electronic Scientific Journal of the Kuban State Agrarian University. 2019. No. 153. pp. 33-51.
2. Kolyada E. Bizarre Formats. How Shopping Center Buildings Are Changing the Real Estate Market and Cities // CRE. Commercial Real Estate. 2025. No. 6 (451). July-August. pp. 72-74.
3. Tolstosheeva M. Selective Selection: Recipes for the Survival of Shopping Centers // B2B Retail Portal «NEW RETAIL». [Electronic resource]. – URL: [https://new-retail.ru/business/selektivnyy\\_otbor\\_retsepty\\_vyzhivaniya\\_torgovykh\\_tsentrov/](https://new-retail.ru/business/selektivnyy_otbor_retsepty_vyzhivaniya_torgovykh_tsentrov/) (date accessed: 14.06.2025)
4. Sultanova L.A. Architectural and spatial evolution of the market as a place of social interaction in society // Architecton: News of universities. 2023. No. 3 (83).
5. Alekseeva E.V. Industrial heritage: species diversity, ways and means of repurposing // Ural Historical Bulletin. 2021. No. 2 (71). Pp. 46-54.
6. Arsenin E. They will save the ruble // CRE. 2025. No. 1 (446). February. Pp. 28-49.
7. Salnikova A.D., Banite A.V., Plotnikov D.G., Kashtalinsky A.S. Formation of a System of Transport Hubs in an Urban Agglomeration // Automation in Transport. 2023. Vol. 9. No. 1. Pp. 87-98.
8. Arsenin E. They Will Save the Ruble // CRE. Commercial Real Estate. 2025. No. 1 (446). February. Pp. 28-49.
9. Reutskaya E. Cities Are Taking: How Development Is Integrating into Urban Ecosystems // CRE. Commercial Real Estate. 2025. No. 6 (451). July-August. Pp. 6-12.
10. Mamysheva S.A. Analysis of the State of Scientific Research on the Interaction of Open Urban Spaces with Cultural and Entertainment Facilities Using Volgograd as an Example // XXVIII Regional Conference of Young Scientists and Researchers of the Volgograd Region. Conference Proceedings. Volgograd, 2023. pp. 250-251.

Статья поступила в редакцию: 10.12.2025  
The article was received: 10.12.2025

---

Кононов Андрей Николаевич - к.э.н., доцент кафедры «Экономика и финансы» ФГБОУ ВО Ростовский государственный университет путей сообщения г. Ростов-на-Дону  
zivax195@gmail.com

Andrey Nikolaevich Kononov - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Finance Rostov State Transport University, Rostov-on-Don  
zivax195@gmail.com

Кошуба Константин Юрьевич - аспирант ФГБОУ ВО Ростовский государственный университет путей сообщения, г. Ростов-на-Дону  
minsportro@yandex.ru

Konstantin Yuryevich Koshuba - Postgraduate Student Rostov State Transport University, Rostov-on-Don  
minsportro@yandex.ru

© Кононов А.Н., Кошуба К.Ю.

---

УДК 338.2

ББК 65.9



Курманов М.Ф.

Курманов М.Ф.  
преподаватель,  
Тольяттинский  
государственный  
университет,  
Институт финансов,  
экономики и управления

Kurmanov M.F.  
lecturer, Togliatti State  
University,  
Institute of Finance,  
Economics and Management

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ В ОБЛАСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СПЕЦИАЛЬНОЙ ТЕХНИКИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ЭКОНОМИКИ



### METHODOLOGICAL TOOLS FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF SPECIAL EQUIPMENT MANUFACTURERS IN AN UNSTABLE ECONOMY

#### Аннотация

В данной статье нами рассмотрена актуальность вопроса обеспечения экономической безопасности производителей специальной техники (далее – ПСТ) в современных условиях, а также рассмотрено влияние последних на экономическую безопасность и эффективность функционирования самих силовых структур. Для чего был проведён анализ известных подходов к определению понятия «экономическая безопасность», как приведенных в нормативно-правовых актах, так предложенные отечественными учёными в период с 1990-х годов по настоящее время, а также проанализированы основные классификационные признаки «развития производственных организаций». По результатам проведенного анализа была определена взаимосвязь экономической без-

опасности с развитием производственных организаций, на основе полученных результатов предложена авторская дефиниция «экономическая безопасность производителя специальной техники в зависимости от фазы его развития и цикла экономики».

Ключевые слова: **экономическая безопасность, эффективность функционирования, производитель специальной техники, развитие, нестабильность**

#### Abstract

In this article, we have considered the relevance of the issue of ensuring the economic safety of manufacturers of special equipment (hereinafter - PST) in modern conditions, and also considered the influence of the latter on the economic security and efficiency of the functioning of the power structures themselves. For

this, an analysis was carried out of well-known approaches to defining the concept of «economic security», both given in regulatory legal acts, and proposed by domestic scientists in the period from the 1990s to the present, as well as the main classification features of the «development of production organizations» were analyzed. Based on the results of the analysis, the relationship between economic security and the development of production organizations was determined, on the basis of the results obtained, the author's definition «economic safety of a manufacturer of special equipment depending on the phase of its development and the economic cycle» was proposed.

Keyword: **Economic security, operational efficiency, manufacturer of special equipment, development,**

**instability**

В современную эпоху глобальных экономических изменений обеспечение устойчивости и безопасности производственных предприятий становится одной из приоритетных задач развития национальной экономики. Особенно актуально это для производителей специальной техники, чья деятельность связана с высокими требованиями к технологической надежности, инновациям и конкурентоспособности на мировом рынке. В условиях усиления международных санкций, технологической зависимости и возрастающих конкурентных рисков обеспечение экономической безопасности

таких предприятий приобретает особую значимость. Ввиду того, что от экономической безопасности производителей специальной техники зависит экономическая безопасность различных силовых структур и эффективность их функционирования.

Цель данной статьи — дополнить методический инструментарий в области обеспечения экономической безопасности ПСТ, в рамках исследования будут рассмотрены теоретические основы понятия «экономическая безопасность» и предложен авторский вариант дефиниции «экономическая безопасность» производителя специальной техники в зависимости от фазы его развития и цикла

экономики».

Достижение поставленных целей позволит не только углубить понимание специфики обеспечения безопасности в данной сфере, но и предложить рекомендации для последующей практической реализации обеспечения экономической безопасности ПСТ.

Анализ подходов к определению экономической безопасности проведенный в работе [1] показал, что активно изучение вопросов экономической безопасности отечественными авторами началось с 1990-х годов. Некоторые подходы исследованные автором приведены в табл. 1.

**Таблица 1 - Подходы к определению понятия «экономическая безопасность организаций»[1]**

№ п/п	Автор определения	Сущность определения
1.	ФЗ РФ № 390-ФЗ от 28.12.2010 г. «О безопасности»	Определяется только предмет регулирования данного НПА, определение экономической безопасности отсутствует. После Конституции РФ, основополагающий документ в сфере безопасности.
2.	Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»	Обеспечение экономической безопасности РФ входит в состав обеспечения национальной безопасности от внешних и внутренних угроз.
3.	Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года»	Определяется состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, направленных на уверенный экономический рост.
4.	Абалкин Л.И.	1) Автор считает, что это явление сложное и многомерное и относится к числу важнейших национальных приоритетов. Для оценки необходимы индикаторы пороговых значений; 2) Автор основывается на необходимости учета не только количественных показателей, но качественных показателей функционирования развития организации.
5.	Агапова Т.Н.	Авторы считают, что она является составной частью национальной безопасности, а главным объектом должны быть граждане в совокупности живущие своим укладом на территории государства.
6.	Бендилов М.А.	Автор уделяет внимание приоритетности парирования угроз экономической безопасности предприятия определяемых экзогенными факторами.
7.	Вегнер-Козлова Е.О.	Автор рассматривает понятие «риск» характерный для субъектов предпринимательской деятельности вместо понятий «опасность» или «угроза».
8.	Грунин С.О., Грунин О.А.	Авторы учитывают конкуренцию и хозяйственный риск. Эффективность зависит от наличия/отсутствия угроз и опасностей.

№ п/п	Автор определения	Сущность определения
9.	Мак-Мак В.П.	Автор основывается на подходе угроза безопасности предприятия – это условие нарушающее его устойчивость и развитие, способное привести к остановке его деятельности.
10.	Моденов А.К., Белякова Е.И., Власов М.П., Лелявина Т.А.	Авторы основываются на изменениях «внутренней и внешней среде» в определенных контролируемых пределах, утверждают что абсолютной экономической безопасности не существует.
11.	Сенчагов В.К.	Автор конкретизирует, нацеленность управленческого звена организации на парировании угроз и эффективное развитие организации.
12.	Сергеева И.А. Сергеев А.Ю.	Авторы основываются на устойчивости организации перед угрозами на пути к целям стратегического развития
13.	Тамбовцев В.Л.	Автор основывается на различных оценках состояния предприятия направленных на развитие предприятия в целом

Упреждая кризисы как внутреннего развития, так внешнего негативного воздействия у производственной организации реализуются возможности своевременного маневра, адаптации, эффективного развития и сохранения лидирующих позиций в рыночной нише.

Претворяя в жизнь меры по достижению цели упреж-

дения кризиса внутреннего развития перед управляющим звеном производственной организации, возникает перечень предстоящих для решения задач: сохранения уровня экономического потенциала, поддержание уровня инновационности развития и НИОКР в сфере продуктового ассортимента, сохранение доли рынка, сохранение шта-

та работников организации. К сказанному следует добавить, что аналогичные задачи необходимо решать и в условиях экономического кризиса.

Вместе с тем обзор научных исследований позволил выявить несколько подходов к классификации и систематизации развития производственных организаций табл. 2

**Таблица 2 – Основные классификационные признаки «развития производственных организаций»**

№ п/п	Автор классификации	Направление классификации
1	Моисеев Н.Н. [2, с. 29-37]	На основе характеристик происходящих изменений в системе, развитие включает как прогнозируемое изменение, так и бифургационное, труднопредсказуемое изменение действительности.
2	Лапыгин Ю.Н. [3, с. 144]	По отношению к месту протекания (внутреннее, внешнее), по масштабности развития (элемент (микроуровень), система в целом (макроразвитие))
3	Бытдаева Э.Е. [4, с.112]	Развитие делится в зависимости от характеристик на качественное и количественное, также автор выделяет классификацию по способу изменения характеристик на эволюционное и революционное.
4	Безрукова Т.Л. [5, с.54-55]	Автор предлагает оценивать стабильность состояния: устойчивое либо неустойчивое.
5	Гумеров Ш.А. [6, с.72]	В зависимости от направления воздействия на элементы системы (экстенсивное, интенсивное) и её преобразование.

К указанным выше классификациям можно дополнить и иные в зависимости от признака классификации.

Вместе с тем следует отметить, что классификация не ограничивается крайними значениями, так как возможны иные значения со смешанными характеристиками, в зависимости от степени выражен-

ности тех или иных черт.

Проанализированная совокупность возможных вариантов развития охватывает разные направления развития производственных.

В ходе проведенного анализа нами указаны основные направления развития производственных организаций.

Как считает Гончарчук В.А.

[7], для отечественных ПО характерны следующие векторы влияющие на развитие: трансформация стратегии и её отдельных элементов, структуры и технологии, целей, мотивации и поведении персонала.

Карлина Е.П., Чеснокова С.Ю., Потапова И.И. [8, с.41-42] утверждают, что оптимизации ключевых бизнес-процессов и

совершенствовании системы планирования и бюджетирования ПО, влияет на каждый текущий этап направления развития.

Основной целью ПО на современном этапе выступает обеспечение конкурентоспособности, для реализации чего необходимо развитие по формам и направлениям, отвечающим за преобразование в стратегии, НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, управлении персоналом. Проводимые мероприятия в последующем должны привести к пересмотру продуктовой политики, появлению новых товаров, улучшению качества и расширению масштабов деятельности – об этом свидетельствует анализ позиции Беленова О.Н. и Долгих В.В. [9, с. 68].

Кулиш С.М., Тимофеев Р.А. [10, с. 83] выделяют следующие ключевые векторы развития: диверсификация, сегментирование рынка, внедрение новшеств и немедленное реагирование, что в целом входит в задачи формирования стратегии.

Согласно Тарануха Н.Л., Бобылевой С.С. [11, с. 101] ведущими направлениями развития ПО выступают «оптимизация имеющихся у организаций и предприятий финансовых и имущественных активов, совершенствование управления производством, усиления контроля и повышение ответственности руководителей за результаты принимаемых решений, снижение издержек, интенсификация инновацион-

ной и маркетинговой деятельности».

В трудах Горшковой Л.А. и Поплавской В.А. [12, с. 217] приводится, что ведущими направлениями развития производственной организации являются изменения в стратегии, корпоративной культуре и организационной структуре, в независимости от текущей стадии жизненного цикла.

Вместе с тем согласно позиции Акоффа Р.Л. [13, 14], рост в размерах организации – это не всегда свидетельствует о его развитии, в данном случае в качестве критерия выступает возможность произвести больше конечного продукта из первоначального ограниченного уровня ресурсов.

В исследовании проблем развития организаций и предпринимательских единиц также внесли вклад Афанасьев Н.В. и Раевнева Е.В. [15, 16]

Анализ существующих подходов к определениям понятий «экономическая безопасность производственных организаций» и «развитие производственных организаций» дает возможность выделить основную обобщающую черту – это контролируемый и направленный циклический процесс количественно-качественных изменений в целях приспособления к условиям нестабильной внешней среды. Вместе с тем об этом свидетельствуют и основные направления развития производственных организаций. В части касающейся производителей специальной техники механизм экономической

безопасности заключается в создании и поддержании эффективных форм ведения деловой активности, своевременного выявления кризисных ситуаций, актуальных в каждой стадии функционирования с учетом конкретного цикла экономики.

Тем самым, можно заключить, что экономическая безопасность производителя специальной техники в зависимости от фазы его развития и цикла экономики представляет качественные контролируемый и направленные изменения производственной организации на всех этапах жизненного цикла в условиях нестабильной окружающей среды, отвечающих имеющимся потребностям и соответствующим стратегически поставленным целям, через имеющиеся в наличии ограниченные ресурсы и способствующие его долгосрочному функционированию и эффективному развитию.

Проведенный анализ показал, что при всем многообразии подходов экономическая безопасность в условиях нестабильности имеет стратегическое значение для всего комплекса силовых структур, ввиду того что экономическая безопасность последних напрямую зависит от экономической безопасности производителей специальной техники. Так как ПСТ являются поставщиками широкого спектра техники для нужд силовых структур.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Курманов, М. Ф. Сущность и роль экономической безопасности организации в современных условиях / М. Ф. Курманов // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост : Материалы XXV Международной научной конференции молодых учёных и студентов, Донецк, 05 декабря 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2025. – С. 52-55. – EDN AGUMNT.
2. Моисеев Н.Н. Алгоритмы развития/ Н.Н. Моисеев. – М.: Наука, 1987 – 304 с. – (Серия «Академические чтения»).
3. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент/ Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2007. – 174 с.
4. Быдтаева Э.Е., Методические требования к формированию стратегии развития региона/ Э.Е. Быдтаева// Вестник Северо-Осетинского государственного университета. – 2008. – № 4. – С.111-114.
5. Безрукова Т.Л. Формирование механизма устойчивого развития предприятия: факторный анализ, контроллинг, моделирование: монография/ Т.Л. Безрукова. – М.: МГУЛ, 2002. – 252 с.
6. Гумеров Ш.А. Развитие и организация/ Ш.А. Гумеров// Системные концепции развития. – 1985. – № 4 – с. 71-74.
7. Гончарук В.А. Развитие предприятия/ В.А. Гончарук. – М.: Дело, 2000. – 208 с.
8. Карлина Е.П. Управление рисками в системе бюджетирования промышленного предприятия/ Е.П. Карлина, С.Ю. Чеснокова, И.И. Потапова// Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2009. – № 1. – С.41-46.
9. Беленов О.Н. Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития внутрифирменных конкурентных преимуществ [Текст]/ О.Н. Беленов, В.В. Долгих// Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2005. – № 1. – С.66-70.
10. Кулиш, С.М. Анализ факторов и основных направлений развития потенциала промышленного предприятия/ С.М. Кулиш, Р.А. Тимофеев// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2009. – № 9. – С. 77-84.
11. Тарануха Н.Л. Основные направления развития предприятий инвестиционно-строительного комплекса/ Н.Л. Тарануха, С.С. Бобылева// Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2008. – № 3. – С. 99-101.
12. Горшкова Л.А. Выбор направления развития промышленных предприятий в соответствии с реализуемой ими стадией жизненного цикла/ Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 4. – С. 214-219.
13. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации/ Р.Л. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 387 с.
14. Акофф Р.Л. Системы, организации и междисциплинарные исследования/ Р.Л. Акофф// Системные исследования: ежегодник. – М.: Прогресс, 1969. – С.143-164.
15. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
16. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О. В. Раєвнєва. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

## REFERENCES

1. Kurmanov, M.F. The essence and role of economic security of an organization in modern conditions/M.F. Kurmanov//Management of the development of socio-economic systems: globalization, entrepreneurship, sustainable economic growth: Materials of the XXV International Scientific Conference of Young Scientists and Students, Donetsk, December 05, 2024. - Donetsk: Donetsk National University, 2025. - p. 52-55. - EDN AGUMNT. (In Russ).
2. Moiseev N.N. Development algorithms/ N.N. Moiseev. - M.: Nauka, 1987-304 p. - (Series «Academic Readings») (In Russ) .
3. Lapygin Yu.N. Strategic Management/ Yu.N. Lapygin. - M.: Infra-M, 2007. - 174 p (In Russ) .
4. E. E. Bydtaeva, Methodological requirements for the formation of a regional development strategy/ E. E. Bydtaeva//Bulletin of North Ossetian State University. - 2008. - № 4. - P.111-114 (In Russ).
5. Bezrukova T.L. Formation of a mechanism for sustainable development of an enterprise: factor analysis, controlling, modeling: monograph/T.L. Bezrukova. - M.: MGUL, 2002. - 252 p. (In Russ)/
6. Gumerov S.A. Development and organization/ S.A. Gumerov//Systemic concepts of development. - 1985. - No. 4 - p. 71-74. (In Russ).
7. Goncharuk V.A. Enterprise development/ V.A. Goncharuk. - M.: Case, 2000. - 208 p. (In Russ).
8. Karlina E.P. Risk management in the budgeting system of an industrial enterprise/ E.P. Karlina, S.Yu. Chesnokova, I.I. Potapova//Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics. - 2009. - № 1. - P.41-46. (In Russ).
9. Belenov O.N. Ensuring the competitiveness of an industrial enterprise through the development of internal competitive advantages/ O.N. Belenov, V.V. Dolgikh//Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management. - 2005. - № 1. - P.66-70. (In Russ).
10. Kulish, S.M. Analysis of factors and main directions for the development of the potential of an industrial enterprise/ S.M. Kulish, R.A. Timofeev//Current problems of the humanities and natural sciences. - 2009. - № 9. - P. 77-84. (In Russ).
11. Taranukha N.L. The main directions of development of enterprises of the investment and construction complex/ N.L. Taranukha, S.S. Bobyleva//Bulletin of Izhevsk State Technical University. - 2008. - № 3. - P. 99-101. (In Russ).
12. Gorshkova L.A. Choosing the direction of development of industrial enterprises in accordance with the stage of the life cycle they implement/ L.A. Gorshkova, V.A. Poplavskaya//Bulletin of Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. - 2010. - № 4. - P. 214-219. (In Russ).
13. Akoff R.L. Planning the Future of the Corporation/ R.L. Akoff. - M.: Progress, 1985. - 387 p. (In Russ).
14. Akoff R.L. Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research/ R.L. Akoff//Systems Research: Yearbook. - M.: Progress, 1969. - P.143-164. (In Russ).
15. Afanasyev N.V. Enterprise development management: [monograph ]/N.V. Afanasyev, V.D. Rogozhin, V.I. Rudyka. - Kharkov: Publishing House «INZHEK,» 2003. - 184 p. (In Russ).
16. Raevneva O.V. Enterprise development management: methodology, mechanisms, models: [monograph ]/O.V. Raevneva. - H.: VD «INZHEK,» 2006. - 496 p. (In Russ).

Статья поступила в редакцию: 22.11.2025

The article was received: 22.11.2025

---

Курманов М.Ф. преподаватель, Тольяттинский государственный университет, Институт финансов, экономики и управления, РФ, SPIN-код: 8862-3725, e-mail: m.kurmanov63@mail.ru

Kurmanov M.F. lecturer, Togliatti State University, Institute of Finance, Economics and Management, RF, SPIN-code: 8862-3725, e-mail: m.kurmanov63@mail.ru

© Курманов М.Ф.

УДК 338.2  
ББК 65.9



Курманов М.Ф.

Курманов М.Ф.  
преподаватель,  
Тольяттинский  
государственный  
университет,  
Институт финансов,  
экономики и управления

Kurmanov M.F.  
lecturer, Togliatti State  
University,  
Institute of Finance,  
Economics and Management

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СПЕЦИАЛЬНОЙ ТЕХНИКИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ



### ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF SPECIAL EQUIPMENT MANUFACTURERS IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

#### Аннотация

В данной статье нами рассмотрена актуальность вопроса разработки действенного организационно-экономического механизма системы обеспечения экономической безопасности производителей специальной техники (далее – ПСТ) в современных условиях, путем создания действенной модели обеспечения экономической безопасности. Для чего была отобрана группа входных данных внешней и внутренней среды необходимых для мониторинга, введена информационно-аналитическая служба службы экономической безопасности в задачу которой входит общий мониторинг и выработка предложений по упреждению развития кризисных ситуаций в целях повышения экономической безопасности. В разработанном организационно-экономическом механизме

определена группа факторов, различных видов эффективности: управления, исходной информации, условий труда и модели системы обеспечения экономической безопасности влияющих на уровень пирамиды эффективности ПСТ: личное развитие, организационная культура, проектный менеджмент, регулярный менеджмент и стратегический менеджмент.

Ключевые слова: **экономическая безопасность, эффективность функционирования, производитель специальной техники, развитие, организационно-экономический механизм, нестабильность**

#### Abstract

In this article, we have considered the relevance of the development of an effective organizational and economic mechanism of the system for ensuring the economic

security of manufacturers of special equipment (hereinafter – PST (in Russian) and MSE (in English) in modern conditions, by creating an effective model for ensuring economic security. For this, a group of input data of the external and internal environment necessary for monitoring was selected, an information and analytical service of the economic security service was introduced, whose task is to generally monitor and develop proposals to prevent the development of crisis situations in order to increase economic security. The developed organizational and economic mechanism defines a group of factors, various types of efficiency: management, initial information, working conditions and models of the economic safety system that affect the level of the PST efficiency pyramid: personal development, organizational

*culture, project management, regular management and strategic management.*

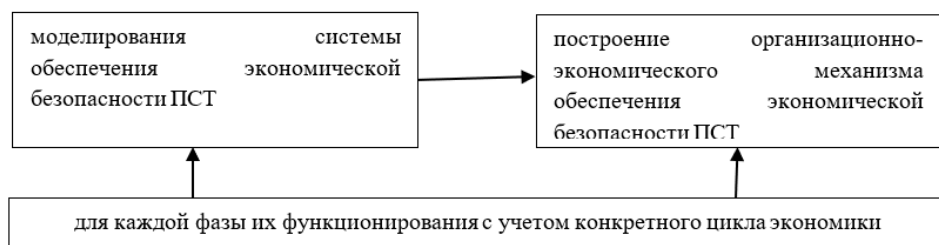
**Keyword: Economic security, operational efficiency, manufacturer of special equipment, development, organizational and economic mechanism, instability**

Актуальность темы обусловлена необходимостью обеспечения эффективного функционирования, устойчивого развития и конкурентоспособности производственных организаций в условиях динамично меняющейся экономической среды, повыше-

ния уровня конкуренции и рисков. Экономическая безопасность является важнейшим фактором, обеспечивающим стабильное функционирование предприятия, его финансовую устойчивость и способность адаптироваться к внешним и внутренним угрозам. В связи с этим важной задачей является разработка и внедрение эффективного организационно-экономического механизма, который позволил бы своевременно выявлять риски и упреждать кризисные ситуации, тем самым повышая экономическую безопасность. Цель исследования заклю-

чается в анализе и разработке теоретических и практических основ организационно-экономического механизма обеспечения экономической безопасности ПСТ. В рамках исследования ставятся задачи: определить понятие и структурные элементы такого механизма, выявить основные угрозы и риски, разработать модель его функционирования и предложить рекомендации по его совершенствованию.

Ниже на рис. 1 укажем этапы моделирования.



**Рисунок 1. – Этапы разработки модели обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта**

Автор при изложении материала предлагает опираться на ранее предложенную модель, опубликованную в статье [1]. Так уже известно, что внешние возмущения по последним данным, а именно затянувшийся режим торгово-экономических санкций с 2014 г. в отношении отечественных предпринимательских образований и вводившийся ре-

жим ограничительных мер в связи с пандемией коронавируса COVID-19 носят явно негативный и деструктивный характер, способный подорвать и без того неокрепший сектор малого и среднего предпринимательства.

Следовательно, возникает необходимость научно-практического обоснования внедрения в практику приме-

ния наиболее эффективных и адаптивных моделей систем обеспечения экономической безопасности производственных организаций в условиях нестабильности экономики, в частности автопрома.

Процесс моделирования системы обеспечения экономической безопасности включает следующие этапы табл. 1.

**Таблица 1 – Этапы процесса моделирования системы обеспечения экономической безопасности**

№ п/п	Наименование этапа
1	определение объекта
2	назначение требований к модели
3	анализ исходных данных
4	разработка модели объекта
5	описание принципов функционирования модели
6	описание системы обеспечения функционирования модели
7	описание причинно-следственных связей внутри и вне модели

Объектом исследования выбраны производители специальной техники для силовых структур Российской Федерации.

Предметом — организационно-экономические инструменты, направленные на обеспечение их экономической безопасности.

Требования к модели: полнота и адаптивность модели; многовариантность структуры модели; информационная составляющая модели; программно-технические средства функционирования модели.

Требования к исходной информации: достоверность и точность; полнота информации; своевременность; релевантность.

Этап разработки и формирования модели

По результатам проведенного анализа автором получена группа входных данных: 1) показатели характеризующие финансовое положение ПСТ, 2) показатели характеризующие эффективность управления процессом продвижения товара на рынки, 3) показатели характеризующие эффективность производственной деятельности, 4) показатели характеризующие активное участие персонала в реализации стратегии ПСТ, 5) показатели характеризующие эффективность реализации стратегии ПСТ, а также в зависимости от воздействия групп факторов ограничивающих и стимулирующих рост производства: 1) внешних: политических и правовых, общеэкономических, социальных, рыночных, 2) внутренних: организационных, трудовых, финансовых, маркетинговых и производственных, которые необходимо регулярно учитывать и на основе которых в последующем будет построена действенная модель обеспечения экономической

безопасности производителя специальной техники на всех стадиях ЖЦО в условиях нестабильности экономики.

В дополнение к указанному следует отметить необходимость наличия блока прогнозирования и выработки превентивных (упреждающих) сценариев докризисного развития событий, как во внешней среде, так и во внутренней, в связи с незамкнутостью системы, в связи с чем в данном блоке, соответственно, возможна будет и выработка сценариев обеспечения экономической безопасности производителя специальной техники в случае непредвиденного обострения обстановки.

Ключевым отличием предлагаемого варианта построения модели обеспечения экономической безопасности производителей специальной техники на всех стадиях ЖЦО в условиях нестабильности экономики от уже имеющихся моделей обеспечения экономической безопасности, является то, что в данной модели предлагается учитывать сразу два вида кризисов. Как во внешней среде, т.е. кризис экономики, как поля деятельности субъектов предпринимательской деятельности, так и кризис внутри самого производителя специальной техники, способный возникнуть даже при неизменных благоприятных внешних условиях. Из чего следует, что обеспечение экономической безопасности – это не какое-то особое и привилегированное управление, данное управление есть не что иное, как управление формально возможным и естественным состоянием любого субъекта предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики, о чем также было указано в статье [2].

При разработке модели

обеспечения экономической безопасности ПСТ для каждой фазы его функционирования с учетом конкретного цикла экономики будем исходить из того, что рассматриваемая система обеспечения экономической безопасности должна:

- контролировать ситуацию во внешней среде ПСТ, в том числе всевозрастающие проблемы кризисной коммуникации [3, 4];

- контролировать ситуацию во внутренней среде ПСТ, в том числе учёт возможных рисков внутренней корпоративной социальной ответственности [5];

- контролировать и систематизировать информацию о возникновении угроз безопасности и устойчивости всех типов (охранной, пожарной, юридической, экономической), о важности данного аспекта указывалось в статьях [6,7, 8];

- информировать первое лицо производственной организации о предполагаемом отклонении от заданного курса стратегии и развитии неблагоприятных ситуаций, а также об их причинах и возможных последствиях [9];

- вырабатывать варианты решения возникающих проблем, исходя из прогнозов динамики развития внешнего окружения и внутренней среды.

Вместе с тем данная модель в своём функциональном блоке должна решать пять взаимосвязанных задач, согласно проекций, входящих в концепцию «Системы сбалансированных показателей» при подходе проектирования «сверху-вниз».

Модель системы обеспечения экономической безопасности ПСТ для каждой фазы его функционирования с учетом конкретного цикла экономики представлена на рис. 2.

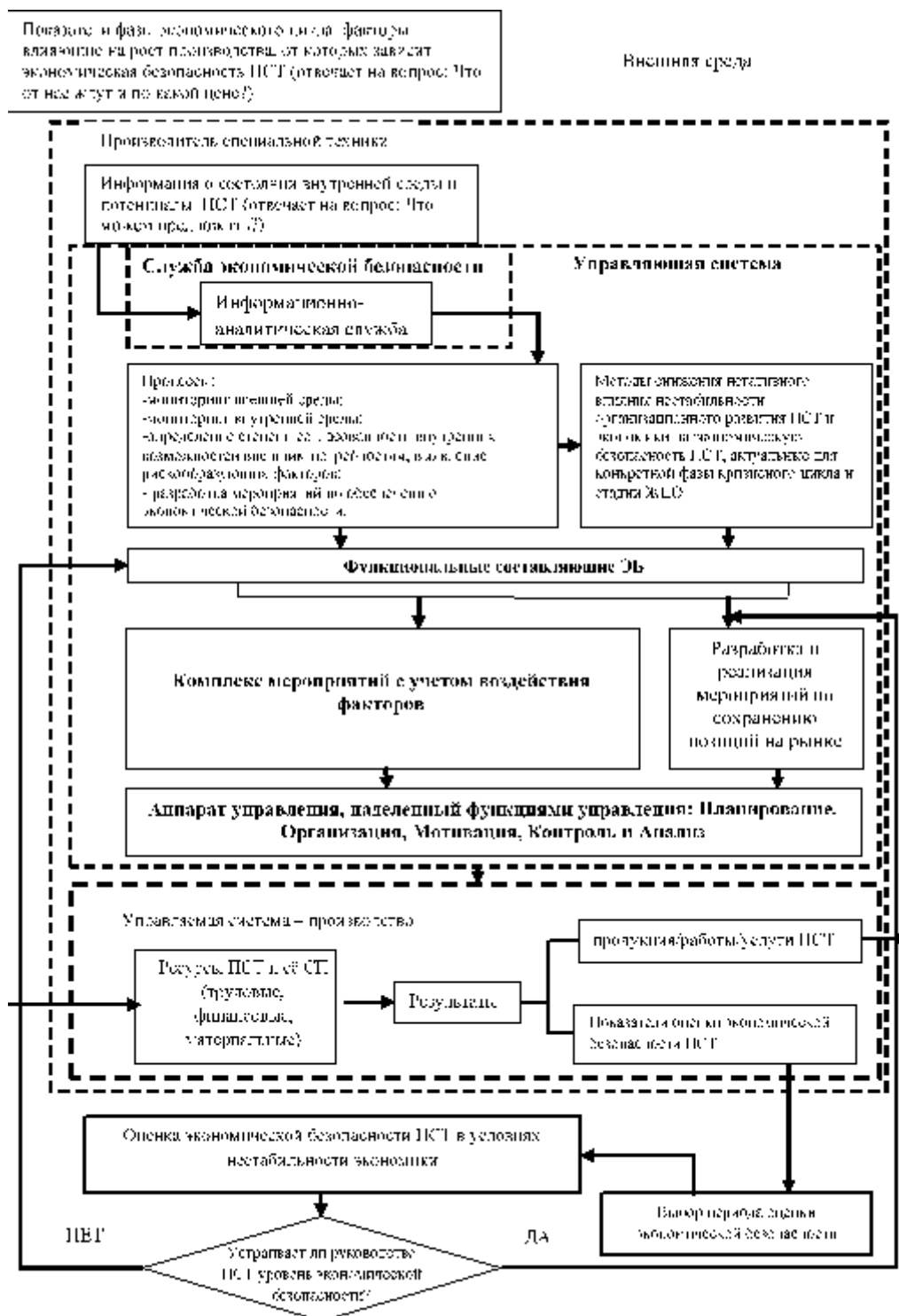
Более подробно этапы фор-



онирования ПСТ на всех этапах его развития в условиях нестабильности экономики. Ввод ИАС предлагается производить за счет реорганизации штата, без увеличения об-

щего количества персонала. Учитывая вышеизложенное, автор предлагает обеспечение экономической безопасности ПСТ для каждой фазы функционирования организа-

ции с учётом конкретного цикла экономики осуществлять через сконструированный организационно-экономический механизм (рис. 3).



**Рис. 3 – Блок-схема организационно-экономического механизма обеспечения экономической безопасности ПСТ для всех стадий организационного развития в условиях нестабильности экономики**

\* - составлено автором.

Элементы составляющие купность организационно-э- представлены в табл. 2.  
систематизированную сово- кономического механизма

**Таблица 2 – Этапы процесса моделирования системы обеспечения экономической безопасности**

№ п/п	Элемент
	организационно-правовые методы
	финансово-экономические методы
	средства воздействия
	формы воздействия

Вышеуказанные элемен- ты дополняют друг друга и направлены на реализацию целей, задач и стратегии эффективного развития ПСТ в складывающихся внешних условиях

Принимая во внимание раз- ную степень проявления в различных циклах экономики (кризис, стагнация, оживле- ние и рост) макро- и микро- экономических показателей ПСТ, предложения по приме- нению рекомендаций матрицы БКГ по выбору стратегий ПСТ для каждой фазы функционирования организации с учётом конкретного цикла экономики и методов снижения негатив- ного влияния нестабильности экономики на экономическую безопасность ПСТ, дополни- тельно имеется возможность сформировать для каждой фазы функционирования ПСТ с учетом конкретного цик- ла экономики организацион- но-экономические механизмы управления эффективностью

развития.

Подводя итог рассмотре- нию системы обеспечения экономической безопасности в условиях нестабильности организационного развития и цикличности экономики определим качество её функ- ционирования, факторы, влия- ющие на её эффективность, а также взаимосвязь параме- тров эффективности системы обеспечения экономической безопасности с параметра- ми эффективности функцио- нирования ПСТ, на котором проектируется и запускается в работу данная система. Так факторы, влияющие на эф- фективность через различные виды эффективности: управ- ления, исходной информа- ции и условий труда, модели системы обеспечения эконо- мической безопасности в со- ставе механизма управления системой обеспечения эконо- мической безопасности по итогу влияют на уровень пи- рамиды эффективности ПСТ:

личное развитие, организа- ционная культура, проектный менеджмент, регулярный ме- неджмент, стратегический ме- неджмент.

Таким образом, нами скон- струирован организацион- но-экономический механизм обеспечения экономической безопасности в условиях не- стабильности экономики, поз- воляющий реализовать вне- дрение системы обеспечения экономической безопасности ПСТ и дано его обоснованное описание.

Таким образом, разрабо- танный организационно-эко- номический механизм позво- лит интегрировать систему обеспечения экономической безопасности в структуру управления производителя специальной техники, а так- же на основе существующе- го инструментария усилить возможности эффективного функционирования и разви- тия в условиях экономической нестабильности.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Курманов, М.Ф. Модель системы управления эффективным развитием предпринимательских структур автопрома в условиях нестабильности. [Текст] / М.Ф. Курманов // Вестник ПВГУС. Серия: Экономика. – 2019. – № 2, 3 (56, 57). – Тольятти. – С. 33-42.
2. Платонов А.М. Современные методы оценки и управления устойчивостью и эффективностью работы строительного предприятия [Текст]// А.М. Платонов, С.Ю. Плешков – Вестник УГТУ-УПИ. Серия экономика и управление. 2007. № 6. С. 35 – 39.
3. Quinn, R. E., Cameron, K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence [Text]// Management Science. 1983. Vol. 29. N 1. P. 33-51.
4. Stanciu, L., Stanciu, C-L. Empirical Research on Corporate Social Responsibility and its Management. [Text]/ International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION. – 2019 – Vol.XXV – № 1 – P. 274-279.
5. Зубов А.О., Зубова Л.В. Принятие предпринимательских решений в условиях неопределенности и конкуренции посредством динамического моделирования соотношений между ключевыми структурными показателями деятельности хозяйствующих субъектов / Известия СПбГЭУ – СПб: СПбГЭУ, 2019. – № 1 (115). – С.97-100 – ISSN: 2311-3464 – EDN: YWVTQD
6. Винничек, Л.Б., Батова В.Н. Взаимосвязь критериев эффективности и экономической безопасности сельскохозяйственных организаций // Московский экономический журнал. 2017. №3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-kriteriev-effektivnosti-i-ekonomicheskoy-bezopasnosti-selskohozyaystvennyh-organizatsiy> (дата обращения: 23.11.2025).
7. Минаков, А. В., Агапова, Т. Н. Оценка состояния и угроз экономической безопасности в реальном секторе экономики [Электронный ресурс]// Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 2. С. 272-278. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2023-2-272-278> (дата обращения 24.11.2025).
8. Экономическая безопасность: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления [Текст]: под науч. ред. В. С. Осипова, Н. Д. Эриашвили ; под общ. ред. А. Е. Суглобова, Т. Н. Агаповой. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 479 с. – ISBN 978-5-238-03716-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2122464> (дата обращения: 24.11.2025). – Режим доступа: по подписке.
9. А. Н. Асташенко Особенности принятия управленческих решений для социально- экономического развития страны / А. Н. Асташенко, Л. В. Зубова, Ю. А. Никитин [и др.] // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2025. – № 2. – С. 5-9. – EDN VRYOJL.

## REFERENCES

1. Kurmanov, M.F. Model of the management system for the effective development of entrepreneurial structures of the automotive industry in conditions of instability. [Text ]/M.F. Kurmanov//Bulletin of PVGUS. Series: Economics. – 2019. – № 2, 3 (56, 57). – Togliatti. – S. 33-42.
2. Platonov A.M. Modern methods for assessing and managing the stability and efficiency of a construction enterprise [Text ]//A.M. Platonov, S.Yu. Pleshkov - Bulletin of USTU-UI. Series economics and management. 2007. № 6. S. 35-39.
3. Quinn, R. E., Cameron, K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence [Text]// Management Science. 1983. Vol. 29. N 1. P. 33-51.
4. Stanciu, L., Stanciu, C-L. Empirical Research on Corporate Social Responsibility and its Management. [Text]/ International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION. – 2019 – Vol.XXV – № 1 – P. 274-279.
5. Zubov, A. O., & Zubova, L. V. (2019). Making Entrepreneurial Decisions under Uncertainty and Competition through Dynamic Modeling of Ratios between Key Structural Indicators of Business Entities. Izvestiya of Saint Petersburg State University of Economics, (1(115)), 97-100. ISSN: 2311-3464. EDN YWVTQD.
6. Vinnichuk, L.B., Batova V.N. Correlation of criteria of efficiency and economic safety of agricultural organizations//Moscow Economic Journal. 2017. №3. [Electronic resource]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-kriteriev-effektivnosti-i-ekonomicheskoy-bezopasnosti-selskohozyaystvennyh-organizatsiy> (дата обращения: 23.11.2025).
7. Minakov, A. V., Agapova, T. N. Assessment of the state and threats to economic security in the real sector of the economy [Electronic resource ]//Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2023. № 2. S. 272-278. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2023-2-272-278> (date of circulation 24.11.2025).
8. Economic security: a textbook for university students studying in the specialties of economics and management [Text]: under scientific. ed. B. C. Osipova, N. D. Eriashvili; under the general. ed. A.E. Suglobova, T.N. Agapova. - 4th ed., Revised and add. - Moscow: UNITY-DANA, 2023. - 479 p. - ISBN 978-5-238-03716-5. - Text: electronic. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2122464> (access date: 24.11.2025). - Access mode: by subscription.
9. Astashenko, A. N., Zubova, L. V., Nikitin, Yu. A., et al. (2025). Features of Managerial Decision-Making for the Socio-Economic Development of the Country. Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business, (2), 5-9. EDN VRYOJL.

Статья поступила в редакцию: 28.11.2025  
The article was received: 28.11.2025

---

Курманов М.Ф. преподаватель, Тольяттинский государственный университет, Институт финансов, экономики и управления, РФ, SPIN-код: 8862-3725, e-mail: m.kurmanov63@mail.ru

Kurmanov M.F. lecturer, Togliatti State University, Institute of Finance, Economics and Management, RF, SPIN-code: 8862-3725, e-mail: m.kurmanov63@mail.ru

© Курманов М.Ф.

УДК 336; 330.1

Левачкова С.Ю.,  
кандидат экономических  
наук, доцент, Казанский  
(Приволжский)  
федеральный университет

Levachkova S.Yu,  
Candidate of Economic  
Sciences, Associate  
Professor, Kazan (Volga  
Region) Federal University

Габидуллин Т.Р.,  
студент, Казанский  
(Приволжский)  
федеральный университет

Gabidullin T.R.  
Student, Kazan  
(VolgaRegion)  
FederalUniversity

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДВУХ КРУПНЕЙШИХ БАНКОВ РОССИИ И США: «СБЕРБАНК РОССИИ» И «JPMORGANCHASE»



### A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE TWO LARGEST BANKS IN RUSSIA AND THE UNITED STATES: SBERBANK OF RUSSIA AND JPMORGAN CHASE

#### Аннотация

В современных экономических условиях российский банковский сектор столкнулся с рядом серьезных проблем. Одним из основных негативным моментом можно выделить ограничений со стороны Запада, непосредственно связанных с основной деятельностью банков (полный запрет транзакций с российскими банками, отключение от SWIFT и т.д.). Другим негативным моментом для российского банковского сектора стали трудности в разработке и внедрении инноваций из-за запрета поставок программного обеспечения и прочих технологий из Европы. В статье рассматривается авторская методика сравнительного анализа банковской отрасли на примере двух крупных банков России и США. В статье представлен алгоритм расчета балльной системы оценивания результатов деятельности двух банков. С помощью сравнительного анализа количе-

ственных и качественных показателей деятельности банков доказано, что «Сбербанк» не отстает от мирового лидера банковского сектора.

**Ключевые слова:** **банковский сектор; «Сбербанк России»; «JPMorgan Chase»; сравнительный анализ банков, балльная система оценивания.**

**Abstract:** In modern economic conditions, the Russian banking sector has faced a number of serious problems. One of the main negative aspects is the restrictions imposed by the West directly related to the main activities of banks (a complete ban on transactions with Russian banks, disconnection from SWIFT, etc.). Another negative aspect for the Russian banking sector was the difficulties in developing and implementing innovations due to the ban on the supply of software and other technologies from Europe. The

article discusses the author's method of comparative analysis of the banking industry using the example of two large banks in Russia and the United States. The article presents an algorithm for calculating the scoring system for evaluating the performance of two banks. A comparative analysis of quantitative and qualitative indicators of banks' performance has proven that Sberbank is not lagging behind the global leader in the banking sector.

**Keywords:** **banking sector; Sberbank of Russia; JPMorgan Chase; comparative analysis of banks, point system.**

В настоящее время развитие банковского сектора России проходит в условиях ограничений со стороны Запада и отсутствием доступа к различным инновационным программам. Особый интерес вызывает анализ влияния ограничений на развитие банковского сектора.

В ходе сессии Восточно-Европейского Экономического Форума «Глобальный Юг и Восток: кто возглавит новую экономику роста», проходившего 3-6 сентября 2025 года, председатель правления ПАО «Сбербанк России» Герман Греф заявил: «В России банки сохранили за собой весь спектр операций и их лидерство не может подвинуть никто. Мы имеем сегодня самый развитый финансовый рынок, ни Европа, ни даже Китай не могут сравниться по качеству финансовых инструментов». Он также отметил, что «Сбербанк» планирует в ближайшем будущем стать первой транзакционной системой в мире, обогнав лидирующую корпорацию «JPMorgan Chase».

В рамках исследования текущего состояния банковского сектора нами был проведен факторный анализ крупнейшего российского банка «Сбербанк» и сопоставление его данных с мировым банком «JPMorgan Chase». Кроме того, нами были изучены такие вопросы как:

- соответствует ли российский рынок банковских услуг мировым стандартам, идет ли он в ногу со временем и следует ли современным тенденциям?

- насколько сильно повлияли санкции со стороны Запада на развитие российского банковского сектора и конкретно на «Сбербанк», сумели ли западные ограничения замедлить рост российских банков, спровоцировать отставание от лидирующих банковских систем мира и остановить разработку инновационных решений?

- насколько российские банки (в лице «Сбербанка») конкурентоспособны и сопоставимы с ведущими мировыми банками (в лице «JPMorgan Chase»), как по показателям, оценивающим основную дея-

тельность банков (объем депозитов, кредитов, клиентов, транзакций, прибыль, рентабельность и т.д.), так и по другим, характеризующим популярность банков, степень их прогрессивности, развитости в вопросах инноваций?

«Сбербанк» и «JPMorgan Chase» являются одними из крупнейших банков в мире, это огромные бизнес-системы, объединяющие сотни тысяч сотрудников и десятки миллионов клиентов. «Сбербанк» - доминирующий игрок на рынке России, а «JPMorgan Chase» - огромный мировой банк и лидер финансовой системы США.

Гипотеза исследования заключается в том, что «Сбербанк» не уступает в развитии «JPMorgan Chase» и является быстрорастущей и прогрессивной компанией, отставание возможно лишь на малую часть (предположительно не более 10%).

При исследовании гипотезы сравнения банков возникли вопросы с выбором корректной методики начисления баллов каждому банку по рассматриваемым показателям, поскольку большинство из этих показателей отличаются друг от друга крайне незначительно. В исследовании приведен авторский подход к анализу деятельности банков, идеально подходящий для оценки крайне близких по своей величине показателей.

Сравнительный анализ осуществляется путем начисления банкам баллов по каждому исследуемому количественному показателю, наиболее ярко характеризующие развитость банка (для сопоставления были выделены 32 актуальных показателя). К итоговому баллу за количественные показатели прибавляется общая балльная оценка за качественные характеристики, достижения каждого

банка. Таким образом, формируется итоговый рейтинг исследуемых банков. Необходимо отметить, что в авторской методике анализируются не только финансовые показатели банков, но и качественные показатели деятельности, такие как популярность, удобство для клиентов, внедрение новейших технологий, защита персональных данных и другие показатели, которые описывают анализируемые банки как эффективные и развитые системы.

В исследовании анализировали несколько вариантов систем оценивания: 1 балл банку, лидирующему по какому-то показателю, и 0 баллов отставшему; 1 балл лидеру и 0,75 баллов второму банку при небольшом отставании по какому-то значению (и дальнейшее понижение балла отстающего с шагом 0,25 при более крупных расхождениях). Однако ввиду того обстоятельства, что оба рассматриваемых банка обладают достаточно схожими размерами и оборотами, а соответственно, и их показатели отличаются крайне незначительно, устанавливать данные системы начисления баллов является некорректно. Поэтому при сравнении показателей использовали следующий метод: банк-лидер по рассматриваемому одному из показателей получает 1 балл, затем исчисляется, на сколько процентов отстал второй банк, далее анализируется отставание по данному критерию как единица минус доля отставания. Такая система анализа позволяет наиболее справедливо сравнивать близкие значения деятельности банков.

Алгоритм расчета показан на примере анализа показателя объема транзакций за 2023 год. За данный период времени «Сбербанк» обработал 47,03 миллиардов тран-

закций, а «JPMorgan Chase» - 47,46 миллиардов транзакций. Таким образом, «JPMorgan Chase» по данному показателю получает 1 балл. Далее определяется процент отставания «Сбербанк» по данному показателю - 0,9%. Соответственно, «Сбербанк» получает по показателю объем транзакций  $1 - 0,009 = 0,991$  балла.

Необходимо отметить, что «JPMorgan Chase» - это мировой банк, который оперирует в более чем 100 странах мира, в то время как «Сбербанк» осуществляет свою деятельность лишь в странах СНГ и некоторых других государствах, испытывая при этом значительные трудности с работой за рубежом из-за санкций. К

тому же «JPMorgan Chase» занимается банковской деятельностью уже несколько сотен лет, а «Сбербанк» в привычном формате существует лишь с 22 марта 1991 года. Таким образом, некоторые показатели (такие как капитализация, чистая прибыль, объемы активов и тому подобные), которые непосредственно зависят от масштабов и временного периода деятельности банка, справедливее будет сравнивать не только по абсолютным значениям, но и по среднегодовому приросту за прошедшие 5 лет. Такой подход позволит более объективно оценить динамику развития компаний. Особенно это актуально для «Сбербанка»,

поскольку указание приростных значений как среднегодовых за 5 прошедшие лет позволит учесть восстановление «Сбербанка», как и, впрочем, всего банковского рынка РФ, и его быстрый рост после значительного упадка в 2022 году из-за введенных санкций, заморозки зарубежных активов и прочих ограничений, вызывающих значительные убытки.

В таблице 1 приведен сравнительный анализ количественных показателей деятельности банков за 2024 год. Перевод денежных значений «Сбербанка» из рублей в доллары производился по среднегодовому курсу 2024 года, который составил 92 рубля и 66 копеек.

**Таблица 1**

**Сравнительный анализ количественных показателей деятельности «Сбербанк» и «JPMorgan Chase» за 2024 год**

Показатель	«Сбербанк»		«JPMorgan Chase»	
	Значение показателя	Начисленные баллы	Значение показателя	Начисленные баллы
Капитализация	81 млрд. долл.	0,121	670,618 млрд долл.	1
Прирост капитализации	3%	0,181	16,53%	1
Всего активов	0,657 трлн долл.	0,164	4,003 трлн долл.	1
Прирост активов	15,87%	1	5,42%	0,342
Количество обработанных транзакций	47,03 млн	0,991	47,46 млн	1
Чистая прибыль	17,052 млрд долл.	0,292	58,471 млрд долл.	1
Прирост прибыли	103,65%	1	23,35%	0,225
Собственные средства	77,417 млрд долл.	0,238	324,708 млрд долл.	1
Прирост собственных средств	9,45%	1	6,6%	0,698
Рентабельность капитала	24%	1	18%	0,75
Коэффициент достаточности базового капитала 1 уровня	12,1%	0,771	15,7%	1
Прибыль на акцию	0,777 долл.	0,039	19,79 долл.	1
Балансовая стоимость на акцию	3,45 долл.	0,03	116,07 долл.	1
Вклады	0,481 трлн долл.	0,2	2,406 трлн долл.	1
Прирост вкладов	16,28%	1	3,17%	0,195
Кредиты клиентам	0,494 трлн долл.	0,366	1,348 трлн долл.	1
Прирост кредитов	17,92%	1	7,54%	0,421
Операционные затраты	11,472 млрд долл.	0,125	91,797 млрд долл.	1
Прирост операционных затрат	12,63%	1	8,32%	0,659
Расходы на резервы	4,457 млрд долл.	0,417	10,678 млрд долл.	1
Прирост расходов на резервы	80,97%	1	-4,4%	0
Чистая процентная маржа (NIM)	5,9%	1	3,47%	0,588

Расходы к доходам (CIR)	30,3%	1	51%	0,683
Количество дебетовых карт	160,4 млн	1	25 млн	0,156
Количество подписчиков на официальные страницу в социальных сетях	618 тыс чел	1	554 тыс чел	0,896
Количество посещений сайта	48707419	1	4924407	0,101
Всего клиентов	113,2 млн. чел.	1	91 млн. чел.	0,804
Розничные клиенты	109,9 млн. чел.	1	84 млн. чел.	0,764
Корпоративные клиенты	3,3 млн. чел.	0,471	7 млн. чел.	1
Пользователи приложений	85,5 млн. чел.	1	67 млн. чел.	0,784
Количество офисов	11,2 тыс.	1	4,7 тыс	0,42
Количество сотрудников	217 тыс. чел.	0,685	317 тыс. чел.	1
Итого баллов		22,091		23,486

Источник: составлено автором.

Далее перейдем к анализу качественных показателей достижений исследуемых банков. В данном анализе нами были выявлены основные положительные моменты каждого банка и рассмотрены все их достижения.

Рассмотрим достижения «Сбербанк»:

- по итогам исследования «Frank Credit CardsAward» аналитической компании «Frank RG» в 2024 году «Сбербанк» стал победителем в номинациях «Лучшая кредитная карта», «Самые удобные условия кредитной карты для массовых клиентов», «Самая выгодная кредитная карта для состоятельных клиентов»;

- компания «Frank RG» признала «Сбербанк» лучшим детским банком;

- с 2023 года функционирует сервис «Оплата улыбкой», который позволяет оплачивать покупки на кассах в магазинах с помощью биометрии. Этот сервис уже получил значительное распространение.

- в 2019 году банк запустил сервис оплаты покупок по QR-коду «Плати QR» через мобильное приложение «Сбербанк Онлайн».

- В банке доступна доставка дебетовых и кредитных

карт на дом бесплатно и в любое удобное время.

- функционирует платформа «Цифровые активы». Система на основе блокчейна, предназначенная для совершения операций с цифровыми финансовыми активами (ЦФА) и другими цифровыми активами. В основе решений — собственная блокчейн-платформа «Сбера», которая интегрирована в сервисы банка, что позволяет связать исполнение операций на платформе с платежами в рублях. «Лаборатория блокчейн» — победитель «Fintech Awards 2024», «Digital Leaders Award 2023», «DFA Awards 2023» и других наград.

- в конце 2024 года в коммерческую эксплуатацию была выпущена нейросеть «GigaChat Pro» от «Сбербанка». Она способна обрабатывать и генерировать контент на русском языке с учётом культурного и социального контекста. К тому же банк активно использует нейросети в кредитном скоринге и андеррайтинге, в противодействии мошенничеству, предиктивном обслуживании банкоматов и управлении персоналом.

- 88% сотрудников «Сбербанка» отмечают высокий уровень спокойствия.

- «Сбербанк» трансформируется из традиционного банка в многопрофильного гиганта, охватывающего различные сферы жизнедеятельности человека, наращивая доходы от небанковских услуг (то есть происходит масштабная диверсификация). Некоторые направления диверсификации:

- а) Электронная коммерция. Интеграция в товарные потоки. Среди сервисов: «СберЛогистика», «СберАвто», «СберМаркет», «СберЕаптека»;

- б) Фудтек и мобильность. Повседневные услуги с высокой частотой использования. Среди них: «Самокат», «СберСпасибо», «Купер»;

- в) B2B-сервисы. Экспансия в корпоративный сектор. Среди сервисов: «СберРешения», «СберСервис», Платформа «СберАналитика»;

- г) Здоровье. Выход на социально значимый рынок. Среди сервисов: «СберЗдоровье», «SberMedAI»;

- д) Развлечения. Удержание пользователя и повышение лояльности. Среди сервисов: «СберПрайм», «Окко», «СберЗвук»;

- е) Цифровые и непрофильные активы. Телекоммуникации недвижимость. Сре-

ди сервисов: «СберМобайл», «ДомКлик», «СберМаркетинг».

Рассмотрим достижения «JPMorgan Chase»:

- Получение награды «Best Employers: Excellence in Health & Well-being от Business Group on Health» в 2024 году. Банк получил её за усилия по улучшению благополучия сотрудников с помощью комплексных, инновационных льгот и инициатив;

- банк занимает первое место в рейтинге по возможностям искусственного интеллекта (ИИ) по версии «Evident AI Index» 2025 третий год подряд;

- компания постоянно обновляет мобильное приложение «Chase Mobile». Согласно исследованию удовлетворённости мобильными приложениями банков США «J.D. Power» за 2024 год «Chase Mobile» получило высокую оценку удовлетворённости клиентов среди национальных банков;

- «LinkedIn» признал «JPMorgan Chase» лучшим работодателем для карьерного роста в США, Великобритании, Ирландии, Индии и Франции;

- Программа «Chase for Business» предлагает гранты, образовательные ресурсы и специализированные продукты для предпринимателей, особенно во время кризисных периодов;

- Банк одним из первых создал собственную блокчейн-платформу — «Опух» — и цифровую валюту «JPM Coin» для ускорения трансграничных платежей.

Таким образом, «Сбербанк» обладает более разнообразными и значительными достижениями в сферах передовых технологий, клиентоориентированности и управления персоналом. «JPMorgan Chase» более развит в сфере внедрения искусственного интеллек-

та в свою деятельность и выделяет на ИИ-разработки значительные средства, однако по другим направлениям развитие «Сбербанка» происходит более стремительно. Если у «Сбербанка» оплата по биометрии работает уже с 2023 года, то у «JPMorgan Chase» это технология лишь находится на стадии разработки и тестирования. Оплата по QR-коду у американского банка работает лишь в Бразилии. Для доставки дебетовой или кредитной карты на дом нужно ожидать 7-10 дней и заплатить около 25 долларов, при этом доставка работает далеко не во всех странах, где функционирует «JPMorgan Chase».

Главным, на наш взгляд, преимуществом российского банка является построение огромного конгломерата, охватывающего практически все сферы жизни общества и удовлетворяющего большинство потребностей каждого человека, в то время как «JPMorgan Chase» остаётся довольно консервативной организацией, останавливающейся на финансовой деятельности и не стремящейся к диверсификации и захвату новых рынков.

Исходя из всего вышеперечисленного, «Сбербанк» получает в авторской подходе сравнительного анализа деятельности банков по качественным показателям 5 баллов, а «JPMorgan Chase»-4.

Таким образом, итоговое количество баллов в сравнительном анализе получилось следующее: у «Сбербанка» - 27,091, у «JPMorgan Chase» - 27,486. Отставание «Сбербанка» составило лишь 0,395 баллов или 1,437%.

Проведя полноценное сравнение двух крупных банков: «Сбербанк» и «JPMorgan Chase» ранее выдвинутая гипотеза подтвердилась, отставание «Сбербанка» в автор-

ской методике исследования составило менее 5%.

Необходимо отметить, что на данный момент «JPMorgan Chase» колоссально обходит «Сбербанк» по абсолютным показателям выручки, капитализации, чистой прибыли, что обусловлено мировым масштабом деятельности. Однако в динамике, по природным показателям «Сбербанк» на данный момент демонстрирует более уверенный и быстрый рост. Компания активно развивается в сферах цифровых технологий, оперативно внедряя нейросети и блокчейн в различные банковские и управленческие операции, клиентоориентированности, постоянно увеличивая привлекательность своих продуктов и сервисов для привлечения новых клиентов совершенно разных статусов, потребностей и приоритетов в сфере банковских услуг. К тому же «Сбербанк» не останавливается лишь на своей профильной деятельности, а всячески стремится построить огромную диверсифицированную империю, захватывающую всё новые и новые рынки. Это обстоятельство является ключевым преимуществом перед «JPMorgan Chase», который на данный момент не стремится выходить за рамки оказания банковских услуг. При этом совершенно очевидно, что лидеры российского банкинга, такие как «ВТБ», «Альфа-Банк», «Т-банк» не уступают «Сбербанку» по уровню сервиса, диверсификации, цифровизации и общего развития, что говорит о высоком уровне успешности российского банковского сектора в целом.

29 декабря 2022 года Правительство Российской Федерации своим распоряжением утвердило «Стратегию развития финансового рынка Российской Федерации». Сквозь

весь этот документ проходит мысль о необходимости «повышения конкурентоспособности российского финансового рынка на международном уровне» и «развития цифровизации финансового рынка». Уже сейчас можно сказать о том, что данные цели выполняются крайне успешно.

Также важно отметить, что с 2022 года против российского финансового сектора были введены полномасштабные санкции: Евросоюз запретил любые операции с 22 российскими банками, были реали-

зованы запреты на продажу и поставку программного обеспечения и систем управления для использования их в финансовом секторе, были заморожены активы российских банков, ряд банков были отключены от системы SWIFT. Но несмотря на все эти ограничения, на примере «Сбербанка» можно говорить, что российский финансовый сектор не только не «сломался», но и демонстрирует стабильный и воодушевляющий рост. Активно проходит цифровизация, в финансовый сектор

внедряются всё новые разработки, упрощающие финансовые операции. Полным ходом ведётся дальнейшая работа в сфере клиентоориентированности, чтобы обеспечить удобство пользования финансовыми услугами для разных групп населения с разными потребностями. С уверенностью можно сказать, что российский финансовый сектор идёт в ногу со временем и предоставляет всё больше поводов для оптимизма.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Российская Федерация. Распоряжения Правительства. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2022 г. № 4355-р (в ред. от 21 декабря 2023 г.) «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405965447/?ysclid=mhc6rtnl4i570576867>
2. Аналитическая и консалтинговая компания «Frank RG» провела исследование детского банкинга и выявила лучшие банки по этому направлению. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://frankrg.com/news/veselo-o-sereznom-kopilki-karty-s-kotikami-i-serdechki-v-chate?ysclid=mhc90frt89145134493>
3. Годовой отчёт «Сбербанка» — 2024. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults?tab=annual>
4. Евросоюз ввел санкции против 22 банков из России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/finansy/542210-evrosouz-vvel-sankcii-protiv-22-bankov-iz-rossii?ysclid=mhcakgb0x8730372834>
5. ЕС ввел новые санкции против РФ: среди них отказ от «Северных потоков» и снижение потолка цен на нефть. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://t-j.ru/news/sanctions-es-july-2025/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://t-j.ru/news/sanctions-es-july-2025/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F)
6. Каким банкам отключили SWIFT? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.profbanking.com/blitz-answer/4381-swift?ysclid=mhcbe81cxk658970660>
7. Лаборатория блокчейн. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://developers.sber.ru/kak-v-sbere/teams/blockchain?ysclid=mhc9kmngiw266155789>
8. «Сбербанк»: годовая финансовая отчётность МСФО. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/SBER/f/y/?ysclid=mhc84672z7860096179>
9. «Сбербанк» рассчитывает стать первой транзакционной системой в мире. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20250905/sberbank-2039816434.html>
10. Фундаментальные показатели «Сбербанк». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finam.ru/quote/moex/sber/financial/?ysclid=mhc8rxvzen331919486>
11. «FrankRG» объявила победителей «FrankCreditCardsAward 2024». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://frankrg.com/news/frank-rg-obyavila-pobeditelej-frank-credit-cards-award-2024?ysclid=mhc8wix2vf254231499>
12. Awardsandrecognition. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jpmorganchase.com/about/awards-and-recognition>
13. Best Employers Award: Excellence in Health & Well-being: 2024 Winners. [Электронный ре-

- сурс]. – Режим доступа: <https://www.businessgrouphealth.org/who-we-are/best-employers/health-and-well-being/2024-winners>
14. JPMorgan Chase & Co.. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finance.yahoo.com/quote/JPM/financials/>
15. Resolute Annual Report 2024. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/annualreport-2024.pdf>
16. The Largest Merchant Acquirers Worldwide — 2023. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nilsonreport.com/articles/the-largest-merchant-acquirers-worldwide-3/>

## **REFERENCES**

1. The Russian Federation. Government orders. Decree of the Government of the Russian Federation No. 4355-r dated December 29, 2022 (as amended dated December 21, 2023) «On approval of the Strategy for the development of the financial market of the Russian Federation until 2030» [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405965447/?ysclid=mhc6rtnl4i570576867>
2. The analytical and consulting company «Frank RG» conducted a study of children's banking and identified the best banks in this area. [Electronic resource]. – Access mode: <https://frankrg.com/news/veselo-o-sereznom-kopilki-karty-s-kotikami-i-serdechki-v-chate?ysclid=mhc90frt89145134493>
3. Sberbank Annual Report 2024. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults?tab=annual>
4. The European Union has imposed sanctions on 22 Russian banks. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.ru/finansy/542210-evrosouz-vvel-sankcii-protiv-22-bankov-iz-rossii?ysclid=mhcakgb0x8730372834>
5. The EU has imposed new sanctions on Russia, including the suspension of Nord Stream and a reduction in the oil price cap. [Electronic resource]. – Access mode: [https://t-j.ru/news/sanctions-es-july-2025/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://t-j.ru/news/sanctions-es-july-2025/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F)
6. Which banks have been disconnected from SWIFT? [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.profbanking.com/blitz-answer/4381-swift?ysclid=mhcbe81cxk658970660>
7. Blockchain Laboratory. [Electronic resource]. – Access mode: <https://developers.sber.ru/kak-v-sbere/teams/blockchain?ysclid=mhc9kmngiw266155789>
8. Sberbank: Annual IFRS Financial Statements. [Electronic resource]. – Access mode: <https://smart-lab.ru/q/SBER/f/y/?ysclid=mhc84672z7860096179>
9. Sberbank expects to become the first transaction system in the world. [Electronic resource]. – Access mode: <https://ria.ru>
10. Fundamental indicators of Sberbank. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.finam.ru/quote/moex/sber/financial/?ysclid=mhc8rxvzen331919486>
11. «Frank RG» announced the winners of the «Frank Credit Cards Award 2024». [Electronic resource]. – Access mode: <https://frankrg.com/news/frank-rg-obyavila-pobeditelej-frank-credit-cards-award-2024?ysclid=mhc8wix2vf254231499>
12. Awards and recognition. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.jpmorganchase.com/about/awards-and-recognition>
13. Best Employers Award: Excellence in Health & Well-being: 2024 Winners. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.businessgrouphealth.org/who-we-are/best-employers/health-and-well-being/2024-winners>
14. JPMorgan Chase & Co.. [Electronic resource]. – Access mode: <https://finance.yahoo.com/quote/JPM/financials/>
15. Resolute Annual Report 2024. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.>

*jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/annualreport-2024.pdf*

16. The Largest Merchant Acquirers Worldwide — 2023. [Electronic resource]. – Access mode: <https://nilsonreport.com/articles/the-largest-merchant-acquirers-worldwide-3/>

Статья поступила в редакцию: 07.12.2025

The article was received: 07.12.2025

---

*Левачкова С.Ю., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса института управления, экономики и финансов, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия*  
e-mail: [svetlana-levachkova@yandex.ru](mailto:svetlana-levachkova@yandex.ru)

*Levachkova S.Yu., candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the department of project management and business evaluation at the institute of management, economics, and finance, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia*

*Габидуллин Т.Р., студент, института управления, экономики и финансов, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия*  
e-mail: [07101973leisan@gmail.com](mailto:07101973leisan@gmail.com)

*Gabidullin T.R., student, institute of management, economics, and finance, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia*

**© Левачкова С.Ю., Габидуллин Т.Р.**

УДК: 332.1

ББК 65.9



Резвая А.Д.

Резвая А.Д.  
канд. экон. наук,  
доцент,  
г. Санкт-Петербург

Томайлы А.Е.  
канд. экон. наук,  
доцент,  
г. Невинномысск

Зинченко Т.А.  
старший  
преподаватель,  
г. Антрацит

Rezvaia A.D.  
Cand. Sci. (Economic),  
Associate professor  
Saint-Petersburg

Tomaily A.E.  
Cand. Sci. (Economic),  
Associate professor  
Nevinnomyssk

Zinchenko T.A.  
Senior lecturer  
Antratsyt

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА



### INVESTMENT ATTRACTIVENESS AS A FACTOR IN MANAGING THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF A REGION

**Аннотация.** Актуальность темы исследования состоит в том, что повышение уровня жизни населения и создание благоприятных условий для ускорения экономического роста в современном обществе являются важными задачами, решаемыми с помощью привлекаемых инвестиций в экономику. Наряду с этим следствием повышения уровня инвестиционной привлекательности территорий является приток капитал в данный регион и экономический подъем в целом. Необходимо отметить, что потенциальному инвестору инвестиций при определении территории для инвестирования необходимо учитывать следующие факторы: инвестиционный потенциал, показатель уровня инвестиционного риска, ведь взаимосвязь именно этих характеристик в дальнейшем указывает на уровень инвестиционной привлекательности региона.

В статье представлены условия, характеризующие инвестиционную привлекатель-

ность региона; рассмотрена структура инвестиционного потенциала региона и составные части инвестиций, влияющие положительно и отрицательно на инвестиционную привлекательность региона; отдельно уделено внимание проблемам дальнейшего развития инвестиционной деятельности региона. Статья содержит ключевые мероприятия для повышения социально-экономических показателей и инвестиционной привлекательности территорий.

**Abstract.** The relevance of this research topic lies in the fact that improving living standards and creating favorable conditions for accelerating economic growth in modern society are important tasks that can be addressed through attracting investment into the economy. Furthermore, increasing the investment attractiveness of territories results in an influx of capital into the region and an overall economic upturn. It should be noted that potential investors, when determining a region for investment, must consider the

following factors: investment potential and investment risk level, as the relationship between these characteristics subsequently determines the level of a region's investment attractiveness.

This article presents the conditions that characterize a region's investment attractiveness; it examines the structure of a region's investment potential and the components of investment that positively and negatively influence its investment attractiveness; and it specifically addresses the challenges of further developing the region's investment activities. The article contains key measures for improving the socio-economic indicators and investment attractiveness of regions.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, инвестиция, инвестиционная активность, инвестиционный климат, инвестиционный потенциал, социально-экономическое развитие региона.

**Keywords:** investment

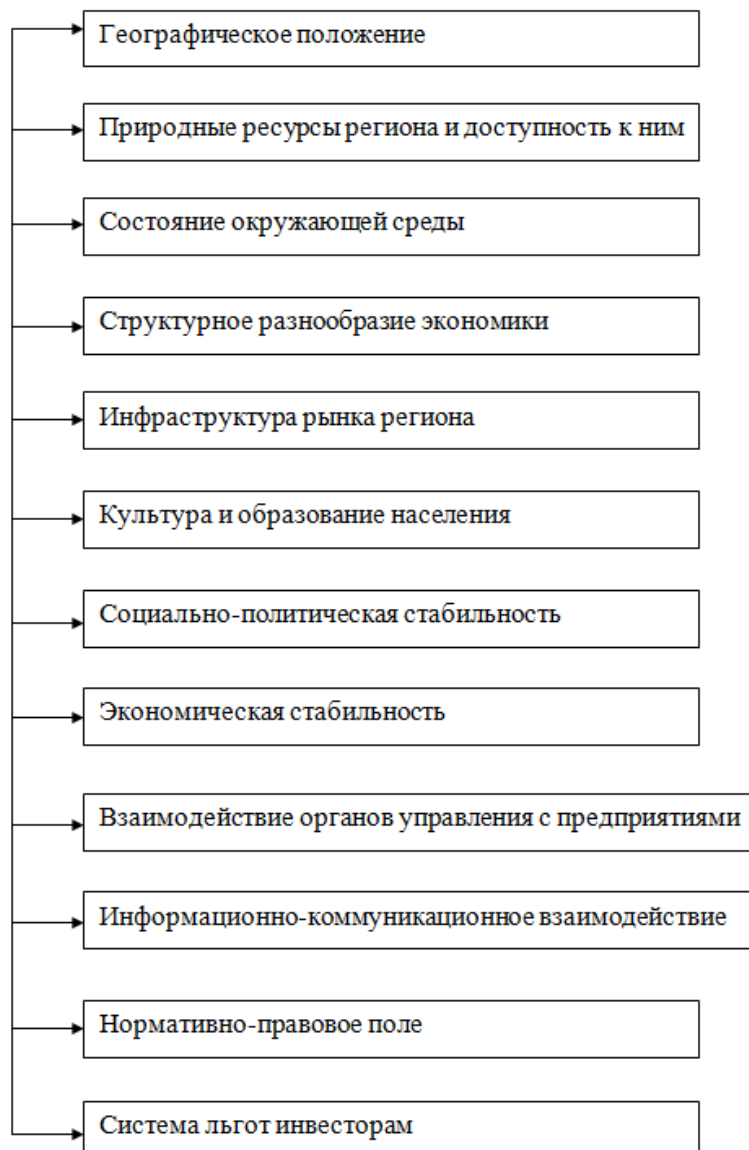
***attractiveness, investment, investment activity, investment climate, investment potential, socio-economic development of the region.***

Не вызывает сомнений, что высокий уровень инвестиционной деятельности, к ключевым факторам которой можно отнести показатель уровня инвестиционной привлекательности отражает эффективность как государства в целом, так и его отдельных территорий, что несомненно оказывает влияние на социально-экономическое развитие.

Повышение уровня жизни населения и создание благо-

приятных условий для ускорения экономического роста в современном обществе являются важными задачами, решаемыми с помощью привлекаемых инвестиций в экономику. Наряду с этим следствием повышения уровня инвестиционной привлекательности территорий является приток капитал в данный регион и экономический подъем в целом. Необходимо отметить, что потенциальному инвестору инвестиций при определении территории для инвестирования необходимо учитывать следующие факторы: инвестиционный потенциал, показатель уровня инвестиционного риска, ведь взаимос-

вязь именно этих характеристик в дальнейшем указывает на уровень инвестиционной привлекательности региона. На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что инвестиционная привлекательность региона является совокупностью объективных условий: экономических, социальных и природных характеристик, ресурсов, возможностей и ограничений, определяющих приток инвестиционного капитала, в том числе оцениваемых показателем инвестиционной активности территории. Более подробно они представлены на рисунке 1.



**Рис. 1 Условия, характеризующие инвестиционную привлекательность региона**

Существуют разные методики, с помощью которых проводят оценку инвестиционной привлекательности территорий. И большинство авторов таких методик в качестве ключевого показателя выделяют интегральный коэффициент,

который отражает воздействие, как инвестиционного потенциала, так и инвестиционного риска на экономику региона. В связи с этим, необходимо отметить, что на инвестиционный потенциал региона представляет собой сово-

купность факторов таких, как степень открытости региона для привлечения инвестиций; насыщенность региона показателями, поддающимися количественной оценке, рис. 2.



Рис. 2 Структура инвестиционного потенциала региона

Из числа наиболее часто рассматриваемых потенциалов необходимо выделить:

- трудовые ресурсы и соответственно их численность в трудоспособном возрасте;
- уровень обеспеченности основными видами природных ресурсов;
- результат в целом хозяйственной деятельности региона;
- показатель прибыльности предприятий региона и как следствие уровень налоговой базы региона;
- экономико-географическое расположение региона в совокупности с уровнем развития инфраструктуры;
- уровень покупательной способности региона;
- показатели развития науки

и техники.

В конечном счете, категорию инвестиционный риск можно обозначить, как вероятность потери инвестиций и отнести законодательные, политические, социальные, экономические, экологические и криминальные риски.

Одной из стратегических задач развития экономики региона, несомненно, является эффективное управление инвестиционной деятельностью и для того чтобы максимально обеспечить экономический рост необходимо активно вовлекать инвестиции в экономику. Далее на рис. 3 представим составные части инвестиций, которые влияют на инвестиционную привлекательность региона, как положительно,

так и отрицательно.

По данным Федеральной службы государственной статистики инвестиции в основной капитал за 2024 год в России выросли на 7,4%, их годовой объем составил 39,5 трлн. рублей. Не вызывает сомнений, что повысить инвестиционную привлекательность регионов способна успешная практика реализации национальных проектов, реализация которых, несомненно, способствует формированию кластеров в определенных отраслях экономики и, безусловно, создает синергетический эффект, привлекая дополнительные инвестиции.

В ходе реализации федерального проекта «Эффективная и конкурентная эко-

номика» в 2025-2030 годах результате предполагается уровне региона с основной будут осуществлены систем- разработка мероприятий с це- целью - привлечение необхо- ные меры по поддержке ин- лью дальнейшей поддержки димых инвестиций в регионы вестиционной активности. В инвестиционных проектов на России.



**Рис. 3 Составные части инвестиций, влияющие положительно и отрицательно на инвестиционную привлекательность региона**

Внедрение регионального инвестиционного стандарта предполагает создание единого инструмента регионального уровня для поиска и информирования инвесторов, сопровождения инвестиционных проектов и комплексного подхода к ответной реакции предпринимательского сообщества.

В результате реализации механизмов Фабрики проектного финансирования за 2025-2030 годы общий объем инвестиций в проекты может составить около 1,9 трлн. рублей. Внедрение механизма федерального инвестиционного налогового вычета приведет к ежегодному снижению налога на прибыль юридических лиц на сумму около 150 млрд. рублей и эти рас-

ходы связаны, прежде всего, с основными производственными активами, их покупкой и совершенствованием.

Необходимо отметить, что результатом реализации мероприятий с целью осуществления поддержки проектов с государственно частным партнерством за период 2025-2030 годов станет портфель проектов с прогнозируемым объемом инвестиций около 3,0 трлн. рублей. Возместить территориям расходы на развитие инфраструктуры планируется осуществить за счет федеральных налогов, а также таможенных пошлин, которые фактически уплатят резиденты соответствующих зон, с последующим перечислением указанных средств субъектам Федерации.

В 2025 году инвестиционный климат регионов будет оцениваться по усовершенствованной методике, а именно, в Национальный инвестиционный рейтинг Агентства стратегических инициатив планируют включить ряд новых показателей; в частности эксперты будут учитывать условия защиты бизнеса и доступность трудовых кадров.

При осуществлении процедуры оценки инвестиционной привлекательности региона немаловажным является учет уровня развития человеческого потенциала, его как количественных, так и качественных характеристик, ведь именно он определяет показатель инвестиционной активности в регионе.

К факторам, характеризую-

ющим как человеческий потенциал, так и удовлетворенность жизнью необходимо отнести:

- динамика и численность населения в регионе;
- уровень реальных доходов населения и их динамика;
- уровень обеспеченности населения жильем;
- показатели уровня доступности в регионе;
- показатель безработицы населения;
- экологическая обстановка и т.д.

Наряду с этим выделяют ключевые характеристики, оказывающие негативное влияние в целом на скорость развития бизнеса, причем вне зависимости от территории:

- отсутствие квалифицированной рабочей силы;
- ограничение доступа к основным финансовым ресурсам;
- отсутствие развитой инфраструктуры;
- затруднения в осуществлении налогового контроля.

В современных городах с развитой промышленностью и в соответствующих регионах наблюдается значительный уровень конкуренции в области инвестиционных ресурсов по причине достижения уровня, при котором можно сопоставить их социально-экономические результаты. В связи с чем, именно показатель уровня развития человеческого потенциала считают основным фактором при проведении оценки социально-экономического развития территории. Возникновение нехватки высококвалифицированных специалистов в ряде

муниципальных образований обуславливается устойчивым оттоком молодежи, продолжающимся после получения высшего образования в крупных городах. Органам муниципального и регионального управления рекомендуется реализовывать комплекс мер, направленных на удержание молодежи и повышение её вовлечённости в местную экономику. Реализуемые меры целесообразно ориентировать на демонстрацию устойчивого социально-экономического развития, как муниципальных образований, так и регионов, которое в дальнейшем обеспечит увеличение уровня жизни населения соответствующей территории.

При вышерассмотренных основных характеристиках человеческого потенциала, оказывающих влияние на объем предоставляемых инвестиций можно выделить мероприятия, снижающие убывание молодежи из регионов:

- увеличение количества рабочих мест, прежде всего, это касается градообразующих предприятий;
- реализация комплекса мер по повышению уровня качества и доступности предоставляемых услуг населению;
- повышение уровня жилищных условий и программ доступного жилья;
- развитие транспортной, социальной и коммунальной инфраструктуры;
- улучшение социально-го климата, условий досуга и культурной среды;
- поддержка предпринимательства, малого и среднего бизнеса и проектов по трудо-

устройству молодежи;

- развитие системы профессионального и дополнительного образования, стажировок и программ по переквалификации.

Можно сделать вывод, что такой подход должен не только положительно сказываться на социально-экономическом развитии территориального образования, но и способствовать снижению оттока молодежи.

Качество жизни и уровень человеческого потенциала в регионе влияют на его инвестиционную привлекательность для российских и иностранных инвесторов. Таким образом, можно определить одни из главных задач региональной экономической политики: создание максимально благоприятных условий для жизни, для начала как развития бизнеса, так и повышения уровня инвестиционной деятельности, в том числе конкурентоспособности территории. Таким образом, можно резюмировать, что целью эффективного функционирования региональной экономики является повышение качества и уровня жизни населения.

Показатель инвестиционной привлекательности территории находится в зависимости от нескольких факторов, имеющих, возможно, как положительное, так и отрицательное заключение на этапе принятия решения инвестирования. Однако, всегда имеют место быть нерешенные проблемы дальнейшего развития инвестиционной деятельности, рис. 4.



**Рис. 4 Проблемы дальнейшего развития инвестиционной деятельности региона**

Так как инвестиционная привлекательность территории напрямую зависит от основных показателей, а именно инвестиционного риска и инвестиционного потенциала, можно резюмировать, что возникает необходимость реализации комплекса мер по снижению показателя «уровень инвестиционного риска» при одновременном росте показателя «инвестиционный потенциал».

Можно резюмировать, что реализация механизма эффективной инвестиционной политики территории должна, в конечном счете, учитывать особенности региона и утвер-

ждаться законодательно.

Необходимо выделить и особенность данного механизма - этап реализации инвестиционной политики, который характеризуется направленностью на повышение инвестиционной привлекательности при обеспечении реализации благоприятных условий для всех участников инвестиционных отношений.

Подводя итоги можно сделать выводы, что эффективность региональной инвестиционной политики действительно является общей величиной, которая учитывает как количественные, так и качественные показатели.

Главной проблемой, и одновременно преимуществом, является отсутствие сложного отношения к учету. Другими словами наблюдается усложнение процесса деятельности органов власти регионов по причине необходимости разработки грамотной и структурированной системы критериев при одновременном затруднении соотнесения показателей различных регионов. В связи, с чем разработка собственной методики оценки позволит учитывать только те критерии, которые характеризуют направления инвестиционной политики, реализуемые в конкретном регионе.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 №39-ФЗ (последняя редакция) // Официальный сайт Компания «КонсультантПлюс». - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/).
2. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата 2025 // Официальный сайт Агентства стратегических инициатив. - Режим доступа: [https://asi.ru/government\\_officials/rating/](https://asi.ru/government_officials/rating/).
3. Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика» // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. - Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/921/about/>.
4. Борисова, О.В. Инвестиции / О.В. Борисова, Н.И. Малых, Л.В. Овешникова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2025. - 482 с.
5. Урунов, А.А. Инвестиционная привлекательность и инвестиционная активность региона: направления активизации центров экономического развития / А.А. Урунов, Д.Н. Сатимова // Вестник алтайской академии экономики и права. - 2024. № 9 (1) - С. 137-144.

### **REFERENCES**

1. Federal Law «On Investment Activities in the Russian Federation Carried Out in the Form of Capital Investments» dated February 25, 1999 No. 39-FZ (latest revision) // The official website of the ConsultantPlus Company. - Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/).
2. National Investment Climate Rating 2025 // Official website of the Agency for Strategic Initiatives. - Access mode: [https://asi.ru/government\\_officials/rating/](https://asi.ru/government_officials/rating/).
3. National Project «Efficient and Competitive Economy» // Official website of the Government of the Russian Federation. - Access mode: <http://government.ru/rugovclassifier/921/about/>.
4. Borisova, O.V. Investments / O.V. Borisova, N.I. Malykh, L.V. Oveshnikova. - 2nd ed., revised and enlarged. - Moscow: Yurait, 2025. - 482 p.
5. Urunov, A.A. Investment attractiveness and investment activity of the region: directions for activating economic development centers / A.A. Urunov, D.N. Satimova // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. - 2024. No. 9 (1) - P. 137-144.

Статья поступила в редакцию: 15.10.2025  
The article was received: 15.10.2025

---

Резвая А.Д. – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, ГАОУ ВО ЛО «Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина», г. Санкт-Петербург  
e-mail: anitfrolic@gmail.com

Rezvaya A.D. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Leningrad State University named after A.S. Pushkin, Saint Petersburg  
e-mail: anitfrolic@gmail.com

Томайлы А.Е. – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления и информационных технологий, ГАОУ ВО «Невинномысский государственный гуманитарно-технический институт», г. Невинномысск  
e-mail: tomaily85@bk.ru

Tomaily A.E. – Candidate of Sciences (Economy), Associate Professor of the Departments of Economics, Management and Information Technology, Nevinnomyssk State Humanitarian and Technical Institute, Nevinnomyssk  
e-mail: tomaily85@bk.ru

Зинченко Т.А. – старший преподаватель кафедры экономики и транспорта, заместитель директора по УВР, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» Антрацитовский институт геосистем и технологий (филиал), г. Антрацит  
e-mail: malinka81@bk.ru

Zinchenko T.A. – Senior Lecturer, Department of Economics and Transport, Deputy Director for Educational Work, Volodymyr Dahl Luhansk State University, Antratsyt Institute of Geosystems and Technologies (branch), Antratsyt  
e-mail: malinka81@bk.ru

**© Резвая А.Д., Томайлы А.Е., Зинченко Т.А.**

УДК: 338.24

ББК 65.9



Резвая А.Д.

Резвая А.Д.  
канд. экон. наук,  
доцент,  
г. Санкт-Петербург

Томайлы А.Е.  
канд. экон. наук,  
доцент,  
г. Невинномысск

Крохмалева А.В.  
старший  
преподаватель,  
г. Антрацит

Rezvaia A.D.  
Cand. Sci. (Economic),  
Associate professor  
Saint-Petersburg

Tomaily A.E.  
Cand. Sci. (Economic),  
Associate professor  
Nevinnomyssk

Krokhmaleva A.V.  
Senior lecturer  
Antratsyt

## РОССИЙСКИЕ РЕГИОНЫ: ПРОБЛЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННОГО СТАНОВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ



### RUSSIAN REGIONS: PROBLEMS OF BALANCED DEVELOPMENT AND MANAGEMENT UNDER SANCTIONS

**Аннотация.** В настоящее время не вызывает сомнений необходимость поиска решений вопросов, касающихся оптимального соотношения с одной стороны обеспечения социальной стабильности общества, с другой стороны, сохранения динамики процесса инвестиционного развития, а также темпа технологического преобразования экономики регионов. Решение именно этих проблем является основой развития экономики в условиях санкционного давления со стороны так называемых недружественных стран, что обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

В статье представлена подробная классификация ограничений регионального развития; проанализированы основные показатели социально-экономического положения субъектов Российской Федерации за полугодие 2025 года; высказаны предположения о причинах негативной динамики развития регионов;

представлена динамика валового регионального продукта; определены цели социально-экономического развития и устойчивого развития региона; выдвинуты предположения о дальнейшем развитии регионов.

**Abstract.** Currently, there is no doubt that it is necessary to find solutions to issues related to the optimal balance between, on the one hand, ensuring the social stability of society, on the other hand, maintaining the dynamics of the investment development process, as well as the pace of technological transformation of the regional economy. Solving these problems is the basis for economic development in the face of sanctions pressure from so-called unfriendly countries, which determines the relevance of the chosen research topic.

The article presents a detailed classification of regional development constraints; analyzes the main indicators of the socio-economic situation of the subjects of the Russian Federation for the first half

of 2025; suggests the causes of the negative dynamics of regional development; presents the dynamics of gross regional product; defines the goals of socio-economic development and sustainable development of the region; suggests further development of the regions.

**Ключевые слова:** регион, санкции, экономическая безопасность, инвестиционный климат, инвестиции, региональная политика, экономические санкции, социально-экономическое развитие.

**Keywords:** region, sanctions, economic security, investment climate, investments, regional policy, economic sanctions, socio-economic development.

Современные вызовы, с которыми сталкивается экономика России и ее регионы - такие как санкции, демографические изменения, кадровый дефицит и бюджетные ограничения - существенно влияют на возможности для устойчивого и сбалансированного

социально-экономического развития.

Исследование проблем обеспечения такого развития становится особенно актуальным, потому что:

- санкционные ограничения влияют на доступ к внешним рынкам, технологиям и инвестициям, что требует поиска новых моделей экономического роста и диверсификации экономики;

- демографические изменения (старение населения, миграционные процессы) влияют на структуру рабочих ресурсов, потребности в социальной инфраструктуре и систему пенсионного обеспечения;

- кадровые проблемы связаны с необходимостью повышения квалификации, пе-

реподготовки кадров, а также привлечения молодых специалистов для формирования конкурентоспособной экономики;

- бюджетные ограничения заставляют регионы более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, искать новые источники финансирования и оптимизировать социальные программы.

В процессе разработки стратегии регионального развития возникает необходимость учитывать не только ключевые как внутренние, так и внешние показатели, относящиеся к экономическому потенциалу региона, но и перспективы развития каждого отдельного региона и соответственно возможные проблемы, которые могут возник-

нуть в процессе дальнейшего развития территории.

В процессе разработки помимо этого важно уделить внимание действующим сдерживающим факторам и различного рода рискам, которые выражаются в нехватке, а возможно и отсутствии соответствующих ресурсов (природные, экономические, институциональные, демографические). Вышеперечисленные преграды, несомненно, оказывают сдерживающий эффект для развития региона в целом, однако есть случаи при которых наблюдается обратный эффект - ограничения активно стимулируют альтернативные возможности. Именно такие ограничения, препятствующие развитию территорий, представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Признаки и виды ограничения, влияющих на развитие территорий [2]**

Признак ограничений	Виды ограничений
Характер ограничений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- природно-ресурсные;</li> <li>- производственные;</li> <li>- демографические;</li> <li>- научные;</li> <li>- финансовые;</li> <li>- геополитические;</li> <li>- управленческие.</li> </ul>
Возможность управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контролируемые;</li> <li>- неконтролируемые.</li> </ul>
Среда происхождения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внешние;</li> <li>- внутренние.</li> </ul>
Временное воздействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постоянные;</li> <li>- временные.</li> </ul>
Возможность смягчения последствий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- с возможностью компенсации иными факторами;</li> <li>- без возможности компенсации иными факторами.</li> </ul>
Степень влияния на региональное воздействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- с сильным воздействием на развитие региона;</li> <li>- со средним воздействием на развитие региона;</li> <li>- с низким воздействием на развитие региона.</li> </ul>

В России последние десятилетия по отношению к нашей стране введено значительное количество ограничений, а именно внешние экономические санкции, главными целями которых является сдер-

живание развития потенциала России, повышение уровня политических противоречий, воздействия на международную торговлю, конкурентные преимущества, продолжение вектора по укреплению дей-

ствующего однополярного мира.

Действия санкций оказывают влияние, как на экономику, так и на социальные механизмы, создавая условия снижения уровня жизни населения

и угрозы дальнейшего устойчивого развития территории. Далее более подробно рассмотрим показатели социального и экономического положения регионов России за I полугодие 2025 года, рис. 1.

За данный период в большинстве регионов России наблюдается положительная динамика основных социально-экономических показателей, в 46 регионах наблюдается устойчивый рост, прирост индекса физического объема промышленного производ-

ства составил 101,4%.

Лидеры прироста промышленного производства:

- Чукотский автономный округ, прирост 23,5% за счет увеличения объема добычи полезных ископаемых, запуска новых золоторудных месторождений и роста угледобычи;

- Курганская область, прирост 20,5% за счет увеличения объема государственных заказов продукции военно-промышленного комплекса, увеличения части фармацевти-

ческой промышленности;

- Хабаровский край, прирост 18,0% за счет увеличения объема добычи угля, металлических руд, металлургического производства в целом;

- Калужская область, прирост 15,6% за счет развития обрабатывающей промышленности, в том числе автомобилестроения и электроники;

- Ульяновская область, прирост 13,5% за счет авиационной и легкой промышленности.

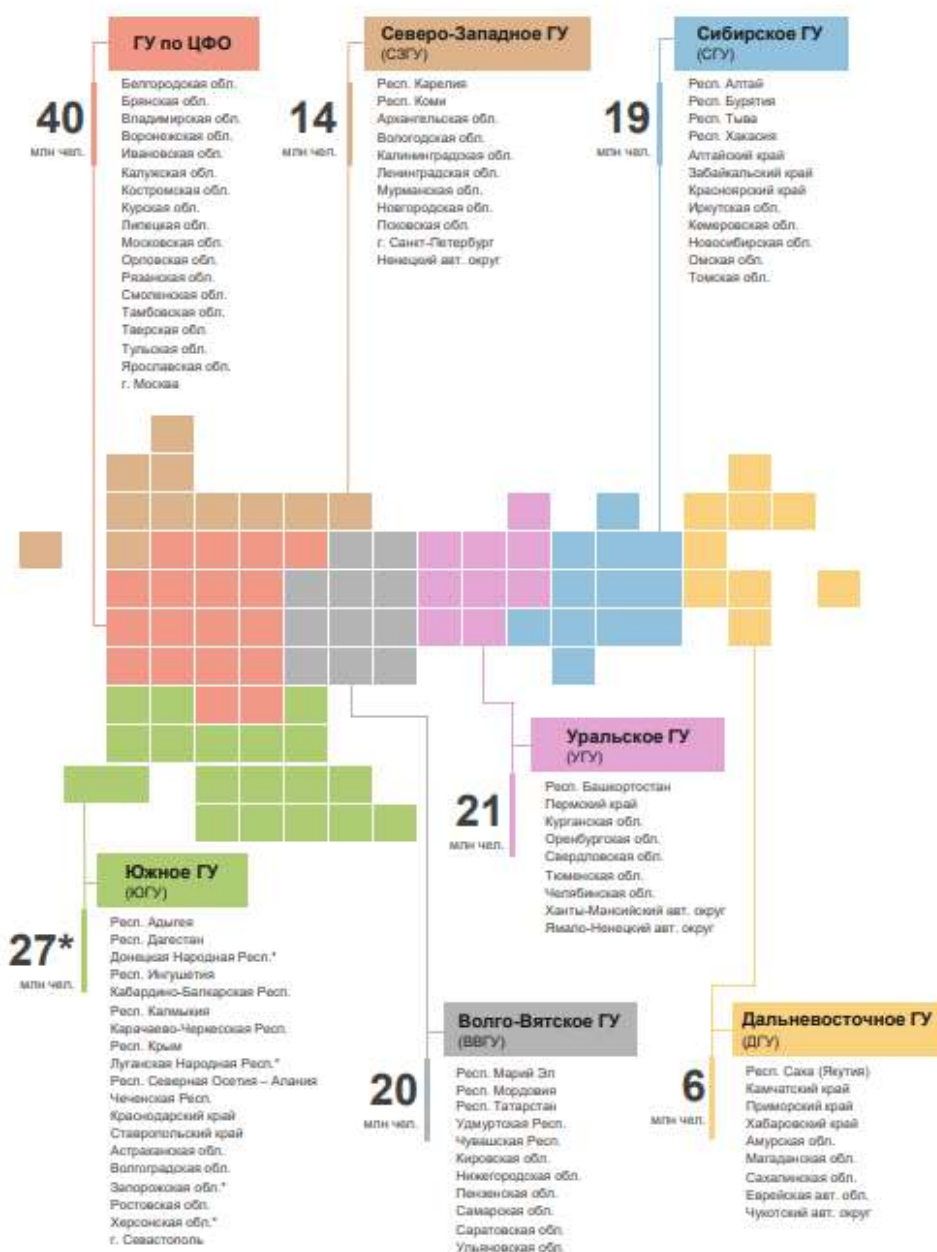
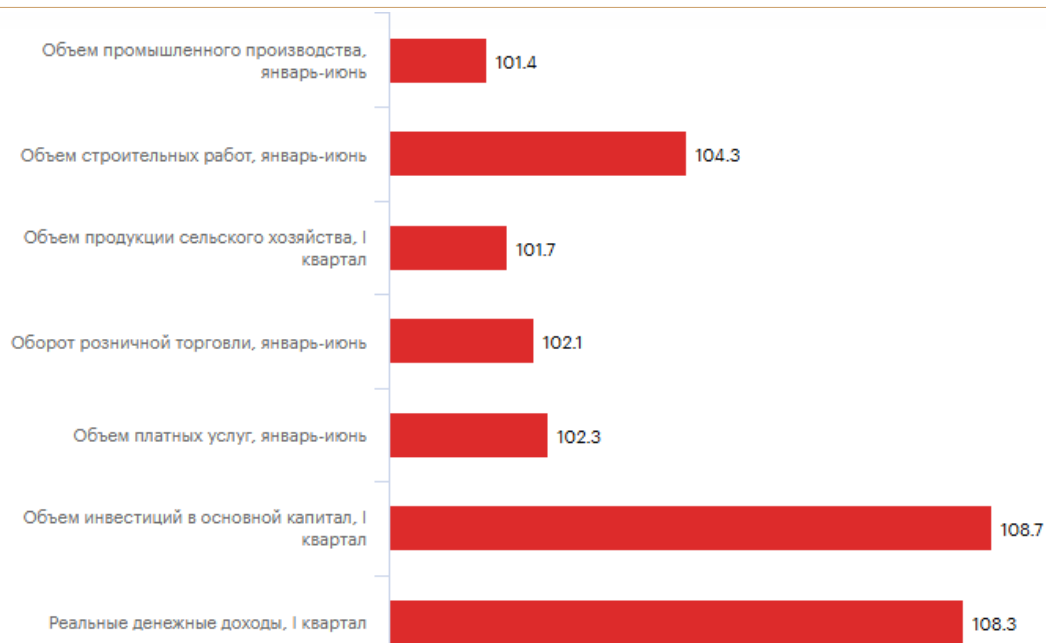


Рис. 1 Основные показатели социального и экономического положения регионов России за I полугодие 2025 года [4]



**Рис. 2 Динамика социально-экономических показателей субъектов Российской Федерации, I полугодие 2025 года [4]**

Снижение показателей производства за данный период наблюдается на следующих территориях:

- Республика Северная Осетия О Алания, -21,8%;
- Республика Дагестан, -16,1%;
- Костромская область, -10,4%;
- Республика Калмыкия, -9,9%;
- Мурманская область, -8,9%.

Немаловажную роль в развитии экономики в России в настоящее время играет международное сотрудничество. Международная торговля отражается на развитии различных отраслей экономики, пополняет доходную часть бюджета, наполняет рынок товаров и услуг. Изучение тенденций международной торговли дает понимание изменений экономической ситуации и возможность проведения оценки влияния международных аспектов. На протяжении всего 2025 года российская экономика продолжает приспособляться к сложившимся условиям международной торговли, а изменения,

происходящие на глобальных рынках, наблюдаемые в международных отношениях создали определенные условия для трансформации торговых потоков.

Таможенная статистика свидетельствует о снижении российского внешнеторгового оборота, сокращение составило 3,2% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года. Что касается экспорта и импорта, то ситуация похожая, в данном случае зафиксировано снижение в 5,2% и 0,1%. Основа российского экспорта - минеральные продукты, в товарной структуре их удельный вес составил 55,6%. Российский импорт в товарной структуре характеризуется наибольшим удельным весом торговлей машинами, оборудованием и другими товарами, составив 47,7%.

Основными торговыми партнерами России со снижением в общем объеме товарооборота за аналогичный период стали:

- страны Азиатского региона - на 1,6%;
- Европейские страны - на 9,0%;

- страны Африки - на 8,1%.

На основании этого можно сделать вывод, что оборот внешней торговли продолжает наглядно демонстрировать динамику, при этом отражать изменения внутреннего и мирового рынков. Наблюдается рост экспорта энергоносителей и изменяется структура импорта, но, несмотря на это на мировом рынке Россией достигаются высокие показатели.

В 2025 году структура и динамика внешней торговли России продолжают находиться в зависимости от внешней политической ситуации и экономических условий. Введенные экономические санкции недружественными странами, несомненно, повлияли на изменения привычных маршрутов и схем взаимодействия с иностранными партнерами, что в дальнейшем явилось следствием активного поиска новых направлений в сотрудничестве и выстраивания альтернативных логических цепочек. Кординарная смена вектора торговых потоков на Азиатские и Африканские страны, страны Ближнего

Востока является насущной необходимостью. Именно такая ориентация позволяет осуществлять стабильные поставки и расширять рынки сбыта товаров российских производителей при одновременном активном развитии экономических связей региональных объединений, например, Евразийского экономического союза, Шанхайской организации сотрудничества и объединения БРИКС, тем самым активно снижая зависимость от традиционных западных рынков и укрепляя сотрудничество. Необходимо отметить, что претерпевает изменения, в том числе и логистическая инфраструктура: открываются новые транспортные коридоры, например, международный маршрут «Север-Юг» или Северный морской путь, которые в дальнейшем снижают риски, связанные с ограничениями в международной торговле и способствуют созданию гибкого и надежного обмена товарами, расширяя возможности для ведения международного бизнеса. Необходимо отметить, что на внутреннюю ситуацию в стране оказывает влияние динамика структуры международной торговли. Колебание валютного курса, внедрение мер по стимулированию развития внутреннего производства, совершенствование законодательства, реализация различных мер по поддержке отечественного производителя является созданием условий для развития международной торговли.

В настоящее время для реализации сохранения позиций на мировом рынке с одновременным развитием новых направлений международного сотрудничества нашей стране необходимо осуществлять поиск нестандартных решений и постоянно адаптироваться к быстроменяющейся внешнеполитической и экономической среде.

Одним из факторов свидетельствующим об уровне развития региона является инвестиционная привлекательность региона, представляющая собой совокупность объективных условий: экономических, социальных и природных характеристик, ресурсов, возможностей и ограничений, определяющих приток инвестиционного капитала, в том числе оцениваемых показателем инвестиционной активности территории. Повысить инвестиционную привлекательность регионов способна успешная практика реализации национальных проектов, что, несомненно, способствует формированию кластеров в определенных отраслях экономики и, безусловно, создает синергетический эффект, привлекая дополнительные инвестиции отечественных и зарубежных инвесторов. На фоне современной нестабильной обстановки и осложнением геополитической ситуации в целом наблюдается закономерное сокращение инвестиционной привлекательности российских регионов.

Далее рассмотрим динамику валового регионального

продукта в России. По данным аналитиков к концу года в 79 регионах ожидается рост показателей экономики. Из этих регионов выделим территории, в которых прогнозируется повышение темпов роста валового регионального продукта:

- Чукотский автономный округ, 20,8%;
- Калужская область, 7,7%;
- Республика Адыгея, 7,3%;
- Удмуртская Республика, 5,6%;
- Кабардино-Балкарская Республика, 5,5%;
- город Севастополь, 5,3%.

Тот факт, что рост экономики территорий различен, является закономерным явлением, так как наша страна имеет огромные площади; субъекты изначально формировались с разной отраслевой специализацией и соответственно различны в возможностях доступа к различным ресурсам, инфраструктуре транспорта и инвестициям. Разницу в уровне роста валового регионального продукта можно объяснить отличными климатическими условиями, тормозящими процесс повышения показателей при одновременном выделении помощи из федерального бюджета и продуктивной работе властей региона. Ниже сформулируем основные цели

Рассмотрим более подробно основные цели устойчивого развития, который каждый регион должен ставить в основу своего социально-экономического роста, рисунок 3.



Рис. 3 Основные цели устойчивого развития и социально-экономического роста региона

Не вызывает сомнений тот факт, международная торговля в 2026 году продолжит изменяться по причине действий внутренних и глобальных факторов. В перспективе можно спрогнозировать развитие тенденций дальнейшего расширения экспорта сельскохозяйственной продукции, а также ресурсов со значительной добавленной стоимостью и данное явление будет связано с ростом спроса на продукцию российских производителей. Что касается импорта, то в данном случае рынок не изменит вектор и будет целен на осуществление поставок высокотехнологич-

ных товаров и оборудования, используемых в дальнейшем при модернизации отраслей промышленности и развитии инфраструктуры.

Одновременное нарастание внимания к адаптации производства и развитию российского производителя в дальнейшем приведёт к снижению зависимости от иностранного производства. Особая роль в этом отведена изменениям валютной политики и новых методах расчёта. Более активное использование национальных валют и внедрение альтернативных платежных систем в дальнейшем способствует снижению влия-

ния экономических санкций и упрощению взаиморасчетов со странами-партнерами. Дальнейшее развитие логистических решений и открытие транспортных коридоров обеспечит эффективное передвижение товаров, модернизация инфраструктуры расширит географию поставок, что в перспективе будет способствовать ускорению товарооборота и положительно скажется на повышении конкурентоспособности отечественных производителей на мировой арене.

Таким образом, совокупность данных процессов будет способствовать укреплению

нашей страны в международ- внешнеэкономические связи намично меняющимся внеш-  
ней торговле, расширит ее и повысит устойчивость к ди- ним факторам.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов (разработан Минэкономразвития России) // Официальный сайт Компания «КонсультантПлюс». - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_515364/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_515364/).
2. Сафиуллин, М.Р. Санкционное давление на экономику России: пути преодоления издержек и выгоды конфронтации в рамках импортозамещения / М.Р. Сафиуллин, Л.А. Ельшин // Финансы: теория и практика. - 2023. - Т. 27, № 1. - С. 150-161.
3. Региональная экономика: комментарии ГУ / Центральный банк Российской Федерации, Департамент денежно-кредитной политики. - Москва: Банк России. - 2025. - №37. - 2025.
4. Регионы России. Социально-экономические показатели 2024 // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. - Режим доступа: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2024.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf).
5. Фаттахов, Р.В. Проблемы обеспечения сбалансированного социально-экономического развития регионов в условиях санкций / Р.В. Фаттахов, М.М. Низамутдинов, П.А. Иванов // Финансы: теория и практика. - 2025. - №29(2). - С. 166-180.

### **REFERENCES**

1. Forecast of the socio-economic development of the Russian Federation for 2026 and for the planning period of 2027 and 2028 (developed by the Ministry of Economic Development of Russia) // The official website of the ConsultantPlus Company. - Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_515364/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_515364/).
2. Safiullin, M.R. Sanctions pressure on the Russian economy: ways to overcome the costs and benefits of confrontation within the framework of import substitution / M.R. Safiullin, L.A. Elshin // Finance: theory and practice. - 2023. - Vol. 27, No. 1. - P. 150-161.
3. Regions of Russia. Socioeconomic Indicators 2024 // Official website of the Federal State Statistics Service of the Russian Federation. - Access mode: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2024.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf).
4. Regional Economy: Comments by the Main Directorate / Central Bank of the Russian Federation, Monetary Policy Department. - Moscow: Bank of Russia. - 2025. - No. 37. - 2025.
5. Fattakhov, R.V. Problems of Ensuring Balanced Socio-Economic Development of Regions under Sanctions / R.V. Fattakhov, M.M. Nizamutdinov, P.A. Ivanov // Finance: Theory and Practice. - 2025. - No. 29 (2). - P. 166-180.

Статья поступила в редакцию: 15.10.2025  
The article was received: 15.10.2025

---

*Резвая А.Д. – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, ГАОУ ВО ЛО «Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина», г. Санкт-Петербург  
e-mail: anitfrolic@gmail.com*

*Rezvaya A.D. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Leningrad State University named after A.S. Pushkin, Saint Petersburg  
e-mail: anitfrolic@gmail.com*

*Томайлы А.Е. – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления и информационных технологий, ГАОУ ВО «Невинномысский государственный гуманитарно-технический институт», г. Невинномысск  
e-mail: tomaily85@bk.ru*

*Tomaily A.E. – Candidate of Sciences (Economy), Associate Professor of the Departments of Economics, Management and Information Technology, Nevinnomyssk State Humanitarian and Technical Institute, Nevinnomyssk  
e-mail: tomaily85@bk.ru*

*Крохмалева А.В. – старший преподаватель кафедры экономики и транспорта, заместитель директора по УВР, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» Антрацитовский институт геосистем и технологий (филиал), г. Антрацит  
e-mail: kotoutlook@mail.ru*

*Krokhmaleva A.V. – Senior Lecturer, Department of Economics and Transport, Deputy Director for Educational Work, Volodymyr Dahl Luhansk State University, Antratsyt Institute of Geosystems and Technologies (branch), Antratsyt  
e-mail: kotoutlook@mail.ru*

**© Резвая А.Д., Томайлы А.Е., Крохмалева А.В.**

УДК 658.7; 004

ББК 65.291.592



Соколова И.И.

Соколова И.И.  
профессор кафедры  
«Международная  
экономика и бизнес»  
Донской государственный  
технический университет  
г. Ростов-на-Дону

Sokolova I.I.  
Professor of the Department  
of International Economics  
and Business  
Don State Technical  
University  
Rostov-on-Don

Аксенов А.А.  
доцент кафедры  
«Менеджмент и бизнес-  
технологии»  
Донской государственный  
технический университет  
г. Ростов-на-Дону

Aksenov A.A.  
Associate Professor of the  
Department of Management  
and Business Technologies  
Don State Technical  
University  
Rostov-on-Don

## СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ



### MODERN FEATURES OF LOGISTIC PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

**Аннотация.** Статья посвящена анализу влияния усиливающихся процессов цифровизации на организацию логистических процессов. Цель исследования заключается в том, чтобы выявить современные особенности организации логистических процессов под влиянием современных инновационных технологий, все больше использующих такие инструменты как искусственный интеллект, интернет вещей и машинное обучение. Методология исследования включает обзор современных исследований по данной проблематике для демонстрации актуальности и своевременности предпринятого исследования. В процессе анализа используются общенаучные методы исследования, в том числе сравнительный, логический, причинно-следственный. Доказано, что цифровые технологии оказывают значительное трансформационное влияние на специфику организации логистических процессов, при этом такое влияние

проявляется не только с положительной стороны. В этих условиях логистика сталкивается с рядом вызовов и проблем, которые возможно нивелировать с помощью совместных усилий бизнеса, научного сообщества и органов государственной власти. В заключении подтверждается особая роль цифровых технологий в обеспечении эффективности, прозрачности и устойчивости цепочек поставок.

**Ключевые слова:** **логистические процессы, цепочка поставок, цифровые технологии, инновационные инструменты, искусственный интеллект, интернет вещей.**

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the impact of the increasing processes of digitalization on the organization of logistics processes. The purpose of the study is to identify the current features of the organization of logistics processes under the influence of modern innovative technologies, which

are increasingly using tools such as artificial intelligence, the Internet of Things, and machine learning. The research methodology includes a review of current research on this issue to demonstrate the relevance and timeliness of the undertaken study. General scientific research methods, including comparative, logical, and causal analysis, are used in the analysis process. It has been proven that digital technologies have a significant transformative impact on the specifics of logistics processes, and this impact is not limited to positive effects. In these conditions, logistics faces a number of challenges and problems that can be addressed through the joint efforts of businesses, the scientific community, and government agencies. In conclusion, the article highlights the crucial role of digital technologies in ensuring the efficiency, transparency, and sustainability of supply chains.

**Keywords:** **logistics processes, supply chain, digital**

***technologies, innovative tools, artificial intelligence, and the Internet of Things.***

В стремительно меняющемся глобальном мире, где завышенные потребительские ожидания растут с каждым днем, бизнес должен быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям, как на мировом, так и национальном уровнях, в том числе, к колебаниям спроса и непредвиденным обстоятельствам, оперативно реагировать на запросы клиентов и минимизировать издержки. При этом, в поисках оптимальных решений по преодолению возникающих проблем важно обеспечить устойчивость цепочек поставок, диверсификацию поставщиков, наличие резервных мощностей и пр. в этих условиях логистика становится не просто функцией, а важным стратегическим инструментом, определяющим конкурентоспособность бизнеса, эффективность экономики и даже качество жизни общества.

Таким образом, обстоятельный разбор этого вопроса позволяет констатировать, что актуальность логистики в современных условиях неоспорима и проявляется во множестве аспектов.

Один из них заключается в том, что процессы глобализации и интернационализации усложняют формирование и структуру цепочек поставок. Международные цепи поставок устроены таким образом, что сырье может поступать из одной страны, производственные технологии располагаться в другой, а конечный продукт продаваться по всему миру. Такая географическая раздробленность субъектов производственно-сбытовой системы создает невероятно сложные и разветвленные цепочки поставок, управление

которыми без эффективной логистики невозможно. Необходимо понимать, что каждый этап продвижения ресурсов и товаров в глобальной цепи поставок в силу своей сложной структуры и значительного количества участников (от своевременной доставки компонентов до финального распределения готовой продукции) обязательно требует точного планирования, координации и контроля.

Вместе с этим, немаловажным аспектом в трансформации логистических операций является рост электронной коммерции и «последней мили». Как известно, развитие онлайн-торговли привело к взрывному росту спроса на быструю и надежную доставку. В этих условиях «последняя миля» – доставка товара от распределительного центра до конечного потребителя – стала одним из самых сложных и дорогостоящих этапов логистической цепочки, эффективная организация которого предполагает расширение инновационных способов, среди которых можно выделить использование дронов, автоматизированных складов, оптимизация маршрутов и развитие пунктов выдачи заказов.

Рассматривая всю совокупность современных факторов, оказывающих трансформационное влияние на организацию логистических операций, стоит остановиться на таком аспекте, как устойчивое развитие и экологическая ответственность бизнеса. Современные реалии показывают, что все больше компаний формируют свою миссию и бизнес-задачи в соответствии с «зеленой повесткой» и экологической ответственностью. Логистика может внести значительный вклад в устойчивое развитие, оптимизируя маршруты для снижения вы-

бросов, используя более экологичные виды транспорта, сокращая упаковку и внедряя принципы циркулярной экономики. Эффективная логистика помогает не только снизить негативное воздействие на окружающую среду, но и повысить имидж компании.

Также стоит обратить внимание на особенности современного развития, которые заключаются в широком распространении информационных технологий, кардинально меняющих концепции и инструменты работы логистики. Интенсификация цифровизации логистики – в настоящее время не просто тренд, а необходимость для успешного участия в конкурентной борьбе в равной степени на национальном и международном уровнях. Системы управления складом (WMS), системы управления транспортом (TMS), технологии отслеживания в реальном времени (GPS, RFID), искусственный интеллект и машинное обучение – все это инструменты, которые позволяют оптимизировать процессы, повышать прозрачность, снижать затраты и принимать более обоснованные решения.

Актуальность детального рассмотрения особенностей логистических процессов в условиях цифровизации подтверждается наличием большого количества исследовательских работ отечественных и зарубежных ученых, среди которых можно отметить аналитический обзор коллектива авторов Дыбской В.В., Сергеева В.И., Лычкиной Н.Н., Морозовой Ю.А., Сергеева И.В., Дутикова И.М., Корниенко П.А., Сергеева В.И. [1], посвященного анализу применения и адаптации инновационных технологий в логистике и управлении цепями поставок. Резюмируя и подводя итоги данного исследования авторы

подтверждают, что «переход к цифровому производству и интернет-торговле обязывает по-новому посмотреть на логистику и управление цепями поставок (УЦП) как на инструменты управления цепями создания ценности и определить фокус изменений, которые должны произойти в них под влиянием перехода на киберпроизводство. Если принять во внимание перемены, уже обусловленные IT-технологиями, — изменения структуры компаний, границ компаний/секторов/отраслей экономики, набор ключевых компетенций, бизнес-моделей и бизнес-стратегий, то электронное УЦП (e-SCM) в этих реалиях приобретает стратегическое значение для объединения бизнес-процессов в единую инфраструктуру цифровой экономики нашей страны» [1].

Вместе с этим, другие ученые также подчеркивают особую роль цифровизации в современной организации логистики, отмечая, что «цифровая трансформация логистики является сложным, но неизбежным и крайне плодотворным процессом. Интеграция передовых технологий (ИИ, IoT, блок чейн, роботизация) кардинально меняет методы управления логистическими

операциями, выводя их на новый уровень эффективности. Внедрение ИИ и автоматизации улучшает как точность, так и скорость складских и транспортных процессов, снижая операционные расходы и количество ошибок» [2].

С нашей точки зрения, именно цифровизация является мощным драйвером трансформационных процессов, который переосмысливает традиционные подходы к управлению цепочками поставок: от складских операций до доставки конечным потребителям, цифровые технологии проникают во все аспекты логистической деятельности, обеспечивая новые возможности для развития бизнеса.

Итак, проработаем обозначенную линию. Процесс внедрения и интеграции цифровых технологий в различные звенья логистической цепочки включают в себя следующие элементы:

- автоматизацию процессов (замена ручного труда на автоматизированные системы, такие как роботизированные погрузчики, дроны для инвентаризации, автоматизированные системы управления складом (WMS));

- сбор и анализ данных (использование датчиков, IoT-устройств, систем GPS

для сбора информации о местоположении грузов, состоянии транспортных средств, условиях хранения и других параметрах, которые затем анализируются для принятия обоснованных решений [3]);

- цифровые платформы и облачные решения (создание консолидированных платформ для управления логистическими операциями во всей цепочке поставок, обмена информационными потоками между участниками цепочки поставок, а также для доступа к данным из любой точки мира);

- искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (МО) (применяется для прогнозирования спроса, оптимизации маршрутов доставки, управления запасами, выявления возможных вызовов и кризисов, а также предотвращения рисков [4]);

- технология блокчейн (применяется для обеспечения прозрачности, безопасности и неизменности данных о транзакциях и перемещении материальных потоков).

Согласно иностранным источникам исследовательской и экспертной информации о трансформационных тенденциях в логистике, цифровизация привела к следующей статистике (таблица 1).

**Таблица 1. Основные индикаторы процесса цифровизации в логистике в 2024 г. (мировой опыт) [2, 5]**

Индикатор и цифровая технология	Показатель
Уровень цифровизации логистики	43% у средних компаний (оценка McKinsey)
Доля предприятий, занятых в логистике, которые внедряют цифровые технологии	70% (к 2023 г.)
Рынок искусственного интеллекта в логистике	1,7 млрд.долл. (2018) → прогноз 12 млрд. долл. к 2027 г.
Рынок услуг доставки дронами	0,5 млрд. долл. (2021) → прогноз 31,2 млрд. долл. к 2028 г.

Представленные в таблице данные подтверждают стремительное распространение и интенсивное применение цифровых технологий в логистике. Особое место в данном процессе занимают такие

технологии искусственный интеллект (ИИ) и дроны, что приводит к существенным улучшениям логистических операций на всех этапах цепи поставок. Например, большинство логистических пред-

приятий уже приступили к цифровизации и инвестированию в ИИ-разработки.

Раскрывая перечень современных технологий, сопровождающих логистические операции, следует выделить

целый ряд неоспоримых преимуществ, которые приносит бизнесу внедрение цифровых решений. В целом, целесообразно обратить внимание на вектор таких изменений как повышение эффективности в части формирования и оптимизации маршрутов сети доставки и распределения (технологии искусственного интеллекта и алгоритмы машинного обучения позволяют строить наиболее эффективные маршруты, сокращая время доставки и расход топлива); автоматизации складских операций и роботизации (WMS ускоряют процессы приемки, размещения, комплектации и отгрузки товаров, минимизируя ошибки); управления запасами (точное прогнозирование спроса и автоматизированный учет позволяют избежать излишков и дефицита товаров).

Вместе с этим, с точки зрения повышения прозрачности и возможности отслеживания, обеспечивается максимально возможная видимость операций цепочки поставок с помощью использования IoT-датчиков и GPS-трекеров для отслеживания грузов в режиме реального времени, позволяя клиентам и менеджерам видеть их местоположение и статус [6].

Применительно к вопросу оптимизации и совершенствования логистических операций в условиях обширной цифровизации, а также учитывая приведенную выше фактографию, представляется возможным заключить, что ключевыми технологиями в данной сфере являются интернет вещей (IoT) (например, датчики, установленные на товарах, транспортных средствах и складском оборудовании, собирают данные о температуре, влажности, вибра-

ции, местоположении и других параметрах), искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (МО) (используются для прогнозирования спроса, оптимизации маршрутов, управления запасами и пр.).

Итак, анализ тенденций в цифровизации логистики обращает наше внимание на круг препятствий, с которыми сталкивается бизнес в процессе перехода на инновационные технологии организации логистических операций. На наш взгляд, следует обозначить ряд принципиальных, наиболее распространенных и часто встречающихся проблем.

Первая из них – интеграция разнородных систем. Внедрение новых цифровых решений часто требует объединения старых, устоявшихся систем (например, систем управления складом и перевозками) с современными технологиями, такими как облачные платформы, датчики и искусственный интеллект. Обеспечение слаженной работы этих разнородных компонентов – сложная инженерная задача.

В крупных компаниях, где логистические процессы достаточно сложные и многоуровневые, изменения должны происходить одновременно на многих участках. Это увеличивает риск сбоев в работе всей цепочки поставок. В этом случае, как представляется, важно обеспечить непрерывность работы цепочки поставок даже во время перехода на новые внедряемые системы, так как любые сбои могут привести к значительным финансовым потерям.

Вторая проблема – это масштабируемость решений. Так, например, цифровая система, которая успешно работала в пилотном проекте, может столкнуться с проблемами

при развертывании на всю цепочку поставок, особенно если эта цепочка работает в международном масштабе.

Третья проблема заключается в реализации требования к надежности и отказоустойчивости цифровой инфраструктуры. Известно, что любой сбой в работе ИТ-системы, будь то система управления складом (WMS) или система управления транспортом (TMS), мгновенно парализует физическое движение товаров.

На наш взгляд, перечисленные выше проблемы не носят угрожающий деструктивный характер, но, при этом, требуют скоординированных действий со стороны бизнеса, научных кругов и государственных органов. Только глубокое понимание тенденций, стремление преодолеть препятствия позволят логистической отрасли совершить качественный скачок в эпоху Logistics 4.0 и далее, где технологии служат интересам бизнеса, экономики и общества в целом.

Таким образом, проведенное исследование позволяет нам констатировать, что будущее логистики неразрывно связано с цифровыми технологиями. Цифровая трансформация уже сейчас приносит значительные результаты, делая цепочки поставок более эффективными, прозрачными и устойчивыми. Однако, нам представляется, что для полного раскрытия потенциала цифровых технологий необходимы не только совместные усилия бизнеса, науки и государства, но и инвестиционные «вливания» в цифровые решения, что позволит компаниям стать лидерами завтрашнего дня.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Цифровые технологии в логистике и управлении цепями поста вок: аналитический обзор [Текст] / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев, Н. Н. Лычкина и др.; под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 190 с.
2. Кренгауз И.Н. Цифровая трансформация логистики: тренды, вызовы и перспективы // Молодой исследователь Дона. — 2025. — №10 (5). — С. 122-132.
3. S. Pethe, A. Sahu, S. Kodarlikar and M. Vamshidhar, «IoT Research in Supply Chain Management and Logistics: Real-Time Asset Tracking and Inventory Management,» 2024 International Conference on Innovations and Challenges in Emerging Technologies (ICICET), Nagpur, India, 2024, pp. 1-5, doi: 10.1109/ICICET59348.2024.10616272.
4. Клопова В.С., Осипова Ю.А. Применение искусственного интеллекта в функциональных областях логистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/127235/421-425.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения: 29.11.2025).
5. Maximize Market Research — The Fastest-Growing Market Research and Business Consulting Firms Serving Clients Globally. URL: <https://www.maximizemarketresearch.com> (accessed: 15.02.2025).
6. Куляскин Г.В., Морозова М.А. Цифровизация логистики и нематериальные ресурсы: новые подходы к оценке эффективности в целлюлозно-бумажной промышленности // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 1. — № 6 (159). — С. 79-89.

## REFERENCES

1. Digital technologies in logistics and supply chain management: an analytical review [Text] / V. V. Dybskaya, V. I. Sergeev, N. N. Lychkina et al.; under total. and scientific editorship by V. I. Sergiev: National research. University of Higher School of Economics, Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2020— 190 p.
2. Krengauz I.N. Digital transformation of logistics: trends, challenges and prospects // A young researcher of the Don. — 2025. — №10 (5). — Pp. 122-132.
3. S. Pethe, A. Sahu, S. Kodarlikar and M. Vamshidhar, «IoT Research in Supply Chain Management and Logistics: Real-Time Asset Tracking and Inventory Management,» 2024 International Conference on Innovations and Challenges in Emerging Technologies (ICICET), Nagpur, India, 2024, pp. 1-5, doi: 10.1109/ICICET59348.2024.10616272.
4. Klopova V.S., Osipova Yu.A. Application of artificial intelligence in functional areas of logistics [Electronic resource]. URL: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/127235/421-425.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (date of request: 11/29/2025).
5. Maximize Market Research — The Fastest-Growing Market Research and Business Consulting Firms Serving Clients Globally. URL: <https://www.maximizemarketresearch.com> (accessed: 02/15/2025).
6. Kulyaskin G.V., Morozova M.A. Digitalization of logistics and intangible resources: new approaches to efficiency assessment in the pulp and paper industry // Economics and management: problems, solutions. — 2025. — T. 1. — № 6 (159). — P. 79-89.

Статья поступила в редакцию: 01.12.2025  
The article was received: 01.12.2025

---

*Соколова Ирина Игоревна - Профессор кафедры «Международная экономика и бизнес»  
Донской государственной технической университет, г. Ростов-на-Дону  
ira5986@bk.ru*

*Sokolova Irina Igorevna - Professor of the Department of International Economics and Business  
Don State Technical University, Rostov-on-Don  
ira5986@bk.ru*

*Аксенов Алексей Александрович - Доцент кафедры «Менеджмент и бизнес-технологии»  
Донской государственной технической университет, г. Ростов-на-Дону*

*Aksenov Alexey Alexandrovich - Associate Professor of the Department of Management and Business  
Technology Don State Technical University, Rostov-on-Don*

**© Соколова И.И., Аксенов А.А.**

УДК 332.01; 69.03

JEL: G32, M41, M42



Ступакова О. Г.

Ступакова О. Г.,  
преподаватель, СПбГАСУ,  
кафедра организации  
строительства. г. Санкт-  
Петербург Российская  
Федерация

Olga G. Stupakova,  
Lecturer, State University  
of Architecture and Civil  
Engineering, Department of  
Construction Organization.  
St. Petersburg, Russian  
Federation

## РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ МНОГОУРОВНЕВОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ



### DEVELOPMENT AND TESTING OF A MULTI-LEVEL MODEL FOR ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF TECHNOLOGICAL SOLUTIONS IN CONSTRUCTION

**Аннотация.** Современные вызовы строительной отрасли, включая цифровую трансформацию и ужесточение требований к энергоэффективности, актуализируют необходимость разработки усовершенствованных методик оценки экономической эффективности технологических решений. Существующие подходы зачастую не учитывают полный жизненный цикл объекта и эксплуатационные характеристики, что снижает точность прогнозирования и обоснованность управленческих решений. Цель исследования. Разработка и апробация многоуровневой модели оценки экономической эффективности технологических решений в строительстве на основе модифицированного показателя чистой приведенной стоимости (NPV), интегрирующей эксплуатационную

составляющую. Методы. В основе исследования лежит метод модифицированного дисконтирования денежных потоков с включением параметра экономии на эксплуатационных затратах (ECt). Используются методы сравнительного анализа, экономико-математического моделирования, а также практическая апробация на примере оценки системы «мокрый фасад» с полипропиленовой фиброй. Результаты. Разработана модифицированная формула NPV, позволяющая оценивать эффективность технологических решений на протяжении полного жизненного цикла объекта. Апробация модели показала улучшение технических характеристик: трещиностойкость +80%, прочность на растяжение в 2,3 раза, рост долговечности с 25 лет до 35 лет. Установлено снижение

эксплуатационных расходов с 150 руб./м<sup>2</sup>/год до 90 руб./м<sup>2</sup>/год. Экономическая эффективность подтверждена комплексом показателей: рост NPV на 29,7% (с 189,3 до 245,6 млн руб.), увеличение IRR на 5,6 п.п., сокращение срока окупаемости на 1,6 года.

**Ключевые слова:** экономическая эффективность, технологические решения, строительство, методология оценки, жизненный цикл, цифровизация, NPV, дисконтирование, инвестиционно-строительные проекты.

**Abstract.** Modern challenges in the construction industry, including digital transformation and stricter energy efficiency requirements, highlight the need to develop improved methods for assessing the economic efficiency of technological solutions. Existing approaches

*often fail to consider the full lifecycle of a facility and its operational characteristics, which reduces the accuracy of forecasting and the validity of management decisions. Purpose of the study. Development and testing of a multi-level model for assessing the economic efficiency of technological solutions in construction based on a modified net present value (NPV) indicator integrating the operational component. Methods. The study is based on the modified discounted cash flow method with the inclusion of the saving on operating costs (ECt) parameter. Methods of comparative analysis, economic and mathematical modeling, as well as practical testing using the example of assessing the «wet facade» system with polypropylene fiber were used. Results. A modified NPV formula has been developed, allowing for assessing the efficiency of technological solutions throughout the entire life cycle of a facility. Testing of the model has shown an improvement in technical characteristics: crack resistance +80%, tensile strength by 2.3 times, an increase in service life from 25 to 35 years. A decrease in operating costs from 150 rubles/m<sup>2</sup>/year to 90 rubles/m<sup>2</sup>/year was established. Economic efficiency is confirmed by a set of indicators: a 29.7% increase in NPV (from 189.3 to 245.6 million rubles), a 5.6 percentage point increase in IRR, and a 1.6 year reduction in payback period.*

**Keywords:** **economic efficiency, technological solutions, evaluation methodology, life cycle, digitalization, NPV, discounting, investment and construction projects.**

В условиях глобальной экономической турбулентности и санкционного давления стро-

ительный комплекс России сталкивается с беспрецедентными вызовами. Как отмечал ещё великий русский экономист Александр Чаянов: «экономическая эффективность есть мера целесообразности любой деятельности», в применении к строительной отрасли что означает необходимость принципиально новых подходов к оценке технологических решений.

Прежде чем углубиться в экономическую сущность проблемы, следует отметить терминологическую неоднозначность. Понятия «экономическая эффективность», «технологическое решение», «стоимостная оценка» трактуются в профессиональной литературе различным образом. Данная неоднородность затрудняет разработку унифицированных методик и требует разработки нового понятийно-категориального аппарата. Проводя исторические параллели, вспомним, что ещё в римской армии существовала стройная система оценки эффективности строительства фортификационных сооружений. Сегодня, в условиях импортозамещения, мы наблюдаем аналогичную ситуацию: необходимо в сжатые сроки оценивать эффективность отечественных технологий, заменяющих иностранные аналоги. Данная историческая ретроспектива закономерно подводит нас к анализу текущей экономической ситуации. Как подчёркивал в своих работах нобелевский лауреат по экономике Василий Леонтьев, «отраслевая эффективность определяется системностью подходов». В строительстве это означает необходимость разработки целостной методологии, одновременно учитывающей: динамику цен на строительные материалы, доступность технологического оборудования, квалификацию

персонала и долгосрочные эксплуатационные характеристики.

Анализ нормативной документации выявляет интересную особенность: существующие ГОСТы и СНиПы содержат преимущественно качественные характеристики, тогда как количественные оценки эффективности носят фрагментарный характер, и эта «асимметрия» тоже требует устранения через разработку четких количественных критериев.

Снова вернемся к истории. Исторический опыт военного строительства демонстрирует блестящие примеры эффективности. Достаточно вспомнить строительство оборонительных сооружений в годы Великой Отечественной войны, где применялись строгие нормативы трудоемкости и материалоемкости. Такие принципы актуальны и сегодня, особенно в условиях ограниченности ресурсов.

Таким образом, сделаем вывод о необходимости разработки многоуровневой методологической концепции, объединяющей:

- экономический уровень — оценка полной стоимости жизненного цикла;
- технологический уровень — анализ производительности и надежности;
- социальный уровень — учет человеческого капитала;
- временной уровень — фактор срочности и динамики.

Какова же практическая реализация и перспективы создания многоуровневой методологической концепции: Внедрение предлагаемой методологии требует разработки отраслевых стандартов оценки, создания цифровых платформ для расчетов, подготовки квалифицированных кадров и формирования базы данных из лучших прак-

тик. Потому как мудро заметил древнеримский архитектор Витрувий: «Архитектура должна сочетать прочность, пользу и красоту». В современных условиях к данной

триаде необходимо добавить конечно же экономическую эффективность. Только комплексный, междисциплинарный подход, объединяющий экономическую науку, про-

гнозную точность и стратегическое мышление, позволит строительной отрасли стать локомотивом национальной экономики [2-8].



**Рис. 1. Анализ противоречий в науке и практике [разработано автором]**

Современная строительная отрасль Российской Федерации функционирует в условиях беспрецедентных вызовов, обусловленных процессами цифровой трансформации, импортозамещения и ужесточения требований к энергоэффективности. В этом контексте совершенствование методологии оценки экономической эффективности технологических решений приобретает характер стратегической необходимости [1, с. 45].

Несмотря на наличие значительного количества научных разработок в области экономики строительства [2, 3], сохраняется методологический разрыв между теоретическими моделями и практическими потребностями отрасли (рис.

1). Особую остроту эта проблема приобретает в условиях санкционного давления и необходимости технологического суверенитета.

Анализ существующих методик оценки экономической эффективности позволяет выявить их системные разрывы. Традиционные подходы, основанные на статических методах расчета [4], не учитывают полный жизненный цикл строительных объектов. Как справедливо отмечает С.А. Айвазян, «современная экономическая наука требует учета временной стоимости денег и рисков неопределенности» [5, с. 78].

Предлагается принципиально новая методологическая парадигма, основанная на

следующих принципах:

1. Принцип холизма - учет всей совокупности факторов влияния;
2. Принцип динамичности - отражение изменения стоимости во времени;
3. Принцип адаптивности - возможность корректировки методики под конкретные условия;
4. Принцип цифровой интеграции - использование возможностей BIM-технологий;
5. Интегральная модель оценки экономической эффективности

Разработана многоуровневая модель оценки (рис. 2), включающая компоненты интегральной модели оценки (табл. 1):

Таблица 1 - Компоненты интегральной модели оценки

№	Уровень оценки	Показатели	Методы расчета
1	Стратегический	NPV, IRR, DPP	Динамические методы дисконтирования
2	Операционный	Себестоимость, трудоемкость	Нормативный метод
3	Рисковый	Чувствительность, устойчивость	Анализ сценариев
4	Качественный	Соответствие стандартам	Экспертные оценки

Математический аппарат, позволяющий использовать формулу расчета NPV (1):  
модели включает модифицированную формулу расчета чистой приведенной стоимости (NPV) (1):

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{EC_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

где:  
 EC - экономия на эксплуатационных затратах  
 r - ставка дисконтирования  
 T - горизонт расчета

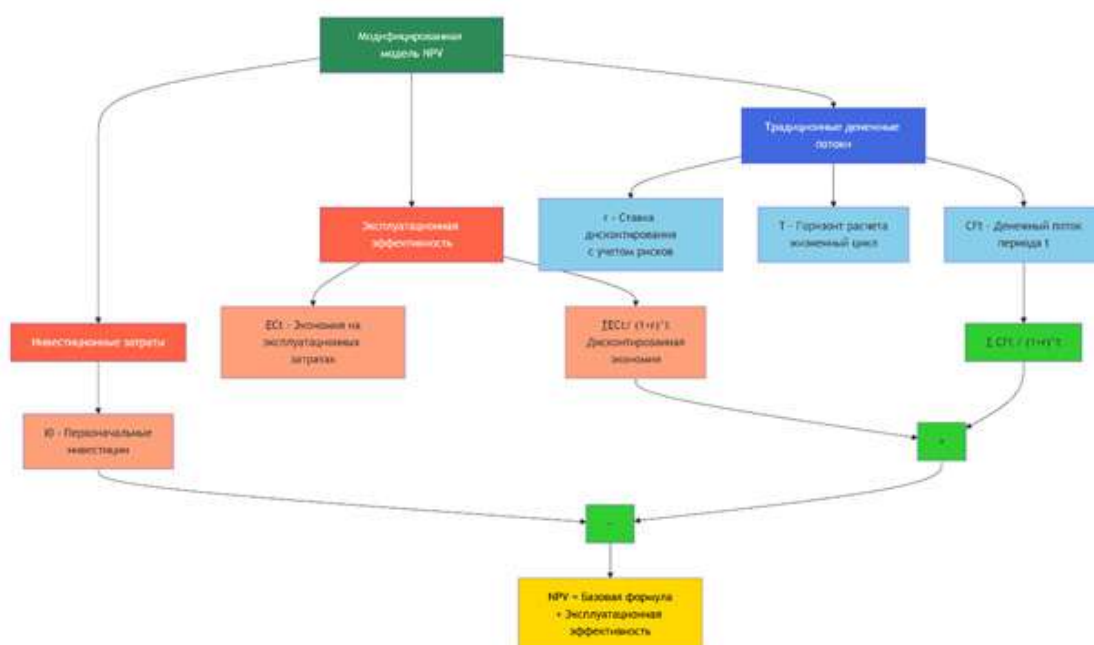


Рис. 2. Многоуровневая модель оценки экономической эффективности

где:  
 ● - Основная модель NPV  
 ◆ - Блок традиционных компонентов NPV  
 ● - Ключевые новые элементы модели  
 ● - Стандартные параметры дисконтирования  
 ● - Компоненты эксплуатационной эффективности  
 ● - Математические операции  
 ● - Конечный результат

Предложенная многоуров-

невая модель оценки экономической эффективности позволяет производить учет полного жизненного цикла с добавлением эксплуатационной составляющей, сочетанием инвестиционных и эксплуатационных показателей, а также с долгосрочным эффектом технологических решений. Также данная визуальная модель демонстрирует, как традиционная формула NPV обогащается за счет учета эксплуатационной эф-

фективности, что особенно важно для оценки строительных технологий с длительным жизненным циклом. Апробация предложенной модели проведена на примере оценки эффективности внедрения технологии монолитного строительства в сравнении с традиционной сборной технологией [9-15]. Все показатели сведены оценки эффективности сведены для удобства в таблицу (табл. 2).

**Таблица 2 - Сравнительные показатели эффективности Система «мокрый фасад» с полипропиленовой фиброй**

№	Показатель	Традиционная система «мокрый фасад»	Система «мокрый фасад» с полипропиленовой фиброй
1	Инвестиционные показатели		
1.1.	Стоимость материалов, руб/м <sup>2</sup>	2 800	3 100
1.2.	Трудоемкость монтажа, чел-час/м <sup>2</sup>	1,8	1,6
1.3.	Срок выполнения работ, дней	45	40
2	Эксплуатационные показатели		
2.1.	Срок службы до капитального ремонта, лет	25	35
2.2.	Затраты на ежегодное обслуживание, руб/м <sup>2</sup> /год	150	90
2.3.	Потери тепла через трещины, %	8-12	3-5
3	Технико-экономические показатели		
3.1	NPV, млн руб.	189,3	245,6
3.2	IRR, %	18,7	24,3
3.3.	Срок окупаемости, лет	5,8	4,2
3.4.	Экономия на эксплуатации, %	15,2	23,4
4	Качественные характеристики		
4.1.	Трещиностойкость, мм/м	0,5	0,1
4.2.	Прочность на растяжение, МПа	1,2	2,8
4.3.	Морозостойкость, циклы	100	150

Проведенный сравнительный анализ наглядно демонстрирует существенное преимущество системы «мокрый фасад» с применением полипропиленовой фибры над традиционным решением. Несмотря на несколько более высокие первоначальные инвестиции — 3100 руб./м<sup>2</sup> против 2800 руб./м<sup>2</sup>, что составляет увеличение на 10,7%, — технология микродисперсного армирования формирует значительный экономический эффект на протяжении всего жизненного цикла здания.

Ключевым фактором экономической эффективности

выступает кардинальное повышение уровня долговечности конструкции. Увеличение срока службы до капитального ремонта на 10 лет — с 25 до 35 лет — напрямую ведет к сокращению эксплуатационных расходов. Годовые затраты на обслуживание армированного фасада снижаются на 40 % — с 150 руб./м<sup>2</sup>/год до 90 руб./м<sup>2</sup>/год.

Дополнительную экономию обеспечивает увеличение теплотехнических характеристик: сокращение потерь тепла через трещины с 8-12% до 3-5% значительно уменьшает энергопотребление здания.

Технические преимущества решения, выраженные в улучшении трещиностойкости на 80 % и повышении прочности на растяжение в 2,3 раза, трансформируются в убедительные финансовые показатели.

Чистая приведенная стоимость (NPV) проекта с применением усовершенствованной фасадной системы возрастает на 29,7% — с 189,3 млн руб. до 245,6 млн руб. Внутренняя норма доходности (IRR) увеличивается с 18,7 % до 24,3%, а срок окупаемости дополнительных вложений сокращается на 1,6 г., составляя 4,2 г.

против 5.8 лет у традиционного аналога. Общая экономия на эксплуатационных расходах достигает 23.4 % против 15.2% у базового варианта.

Таким образом, целесообразность применения технологии с полипропиленовой фиброй подтверждается комплексом технико-экономических показателей. Дополнительные капитальные вложения не только окупаются в среднесрочной перспективе, но и генерируют устойчивый экономический эффект, повышая уровень рискоустойчивости компании, за счет повышения эксплуатационных характеристик, долговечности и энергоэффективности фасадной системы на протяжении всего жизненного цикла здания.

Приведенные данные демонстрируют, что дополнительные капитальные затраты на применение полипропиленовой фибры компенсируются значительным снижением эксплуатационных расходов и увеличением долговечности фасадной системы. Особенно значительной является экономия на эксплуатационных расходах, что подтверждает важность учета полного жизненного цикла.

Разработанная многоуровневая модель оценки экономической эффективности технологических решений в строительстве представляет собой существенный шаг вперед в методологии инвестиционного анализа, поскольку она преодолевает ключевые ограничения традиционных подходов за счет интеграции эксплуатационной составляющей в модифицированную формулу чистой приведенной стоимости.

Научная новизна модели заключается не только в формальном добавлении параметра ( $EC \times t$ ), отражающего экономию на эксплуатационных

затратах, но и в создании целостного подхода, учитывающего полный жизненный цикл объекта — от первоначальных инвестиций до долгосрочной эксплуатации, что принципиально важно для строительной отрасли, где решения, заложенные на этапе проектирования и возведения, определяют операционные расходы на десятилетия вперед. Именно данный переход от статической оценки к динамическому моделированию позволяет комплексно анализировать эффективность, сочетая инвестиционные и эксплуатационные показатели через ставку дисконтирования, которая отражает отраслевые риски и специфику строительных проектов, тем самым создавая теоретический базис для сравнительного анализа технологий с различными временными горизонтами окупаемости и формализуя взаимосвязь между технологическими инновациями и их долгосрочными экономическими последствиями.

Практическая значимость данной модели проявляется в ее способности служить универсальным инструментом для ключевых стейкхолдеров строительной отрасли: для застройщиков и девелоперов она открывает возможность обоснованного выбора технологий, оптимизации технико-экономических обоснований и снижения совокупной стоимости владения объектами за счет учета полного жизненного цикла; для проектировщиков и инженеров модель предоставляет надежный механизм сравнительного анализа альтернативных решений, валидации проектных концепций и учета долгосрочных эксплуатационных эффектов уже на стадии проектирования; для инвесторов и финансовых институтов она становится ключом к точ-

ной оценке инвестиционной привлекательности проектов, управлению портфельными рисками и принятию взвешенных решений о финансировании на основе прозрачных критериев окупаемости; для государственных органов модель предлагает методическую основу для разработки отраслевых стандартов, стимулирования внедрения энергоэффективных технологий и повышения уровня эффективности использования бюджетных средств в рамках государственных программ и регуляторных инициатив.

Таким образом, в статье разработана и апробированная многоуровневая модель оценки экономической эффективности технологических решений в строительстве, основанная на модифицированном показателе чистой приведенной стоимости (NPV), которая интегрирует эксплуатационную составляющую и позволяет комплексно обосновать экономическую целесообразность применения инновационных материалов. Практическая реализация данной модели продемонстрирована на примере системы «мокрый фасад» с полипропиленовой фиброй, где достигнуто повышение NPV на 29,7% (с 189,3 до 245,6 млн руб.), увеличение IRR до 24,3%, сокращение срока окупаемости на 1,6 года (до 4,2 лет) и рост экономии на эксплуатационных расходах до 23,4%, что обусловлено увеличением срока службы на 10 лет и снижением ежегодных затрат на обслуживание на 40%.

Методологическая новизна модели подтверждается разработкой модифицированной формулы NPV, включающей параметр экономии на эксплуатационных затратах ( $EC \times t$ ), что позволяет осуществлять оценку эффективности технологических решений на про-

тяжении полного жизненного цикла объекта, в то время как практическая значимость доказана результатами апробации, выявившими улучшение технических характеристик (трещиностойкость +80%, прочность на растяжение  $\times 2,3$ ), рост долговечности (с 25 до 35 лет) и снижение эксплуатационных расходов (с 150 до 90 руб./м<sup>2</sup>/год). Экономическая эффективность подтверждается комплексом показателей, включая значительный рост инвестиционной привлекательности (IRR

+ 5,6 %), сокращение периода окупаемости дополнительных инвестиций и снижение жизненного цикла затрат, а валидность результатов обеспечивается учетом полной стоимости владения и применением адаптивной ставки дисконтирования, отражающей отраслевые риски строительства, что в совокупности доказывает возможность количественного обоснования эффективности инновационных строительных технологий с учетом их влияния на эксплуатационные характеристики объектов.

Таким образом, внедрение предложенной модели не только способствует повышению экономической обоснованности управленческих решений на микроуровне, но и вносит вклад в повышение общей эффективности и технологической зрелости строительной отрасли на макроуровне, обеспечивая синергию между теоретическими достижениями и практическими потребностями современного строительного комплекса.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева, В. П. Учет денежных средств и расчетов с покупателями и поставщиками по внешнеторговым операциям и налогам / В. П. Алексеева, Л. В. Зубова // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2024. – № 1. – С. 84-93. – EDN MCACDC.
2. А. Н. Асташенко Особенности принятия управленческих решений для социально- экономического развития страны / А. Н. Асташенко, Л. В. Зубова, Ю. А. Никитин [и др.] // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2025. – № 2. – С. 5-9. – EDN VRYOJL.
3. Бычков, А. В. Прогнозирование стоимости реализации строительного проекта - это сложная задача / А. В. Бычков, В. В. Сидоренко // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2024. – № 1. – С. 31-43. – EDN ZJRBFT.
4. Буга, А. В. Роль менеджмента в образовательной системе и в управлении государством / А. В. Буга, А. Ю. Паромов // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2024. – № 1. – С. 94-98. – EDN RKTWPO.
5. Бычков А. В., Рискоустойчивость государственной системы управления минеральными ресурсами в условиях развития национальной экономики / Л. В. Зубова, А. О. Зубов [и др.] // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2025. – № 2. – С. 34-42. – EDN XZRKAA.
6. Давыдова, А. А. Виды чрезвычайных ситуаций экономического характера / А. А. Давыдова // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2024. – № 1. – С. 62-69. – EDN QYVQPG.
7. Зубов, А. О. Мировая производственная цепочка по редкоземельным металлам / А. О. Зубов // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2024. – № 1. – С. 50-61. – EDN LAUCLT.
8. Зубова, Л. В. Глобальные цепочки добавленной стоимости в новых условиях: риски и возможности для редкоземельной промышленности / Л. В. Зубова // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2024. – № 1. – С. 12-21. – EDN KXAEJL.
9. Зубова Л.В. Международные стандарты финансовой отчетности: ключ к успеху / Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2024. – 113 с. – ISBN 978-5-7310-6555-9. – EDN: ENWKHA
10. Гоцкая Н. Р. Методология оценивания рискоустойчивости хозяйствующих субъектов с учетом этапов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ / Л. В. Зубова, А. О. Зубов, Н. Р. Гоцкая [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 1-1. – С. 51-58. – EDN VSHKZP.
11. Касьянова С.А., Салий В.В., Шарудина З.А. Методические аспекты оценки системы внутреннего контроля организации: монография. М.: ИНФРА-М, 2023. 334 с. DOI: 10.12737/1907644
12. Батуева О.Б. Роль рисков в бухгалтерском учете / Вестник Бурятского государственного университета. – 2015. – № 2S. – С. 206-210. – EDN: UXKWSL
13. Алексеенко А.Ю., Олейник М.А. Внутренний контроль как инструмент выявления внутрихозяйственных резервов / Финансы и кредит. 2024. Т. 27, №. 2, С. 207-226. – URL: <https://doi.org/10.26907/2542-0419.2024.27.2.207-226>

org/10.24891/ia.27.2.207

14. Залюбовский А.В. Технология оценивания рискоустойчивости государственной системы управления минеральными ресурсами в условиях развития национальной экономики / А.Ф. Залюбовский Л. В. Зубова, А. О. Зубов, А. Ф. [и др.] // Горная промышленность. – 2024. – № S5. – С. 204-208. – DOI 10.30686/1609-9192-2024-S5-204-208. – EDN JQPXKI.
15. Ростова, Е. А. Анализ в системе финансового учета и отчетности / Е. А. Ростова // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2025. – № 2. – С. 10-20. – EDN ZATTP.
16. Семяцкой, К. С. Развитие взглядов на военное дорожное строительство в Российской империи В КОНЦЕ XIX - НАЧАЛЕ XX ВВ / К. С. Семяцкой // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2025. – № 2. – С. 60-64. – EDN ARAUBX.
17. Куминова, С. А. Финансовое состояние организации как ключевой фактор при анализе / С. А. Куминова // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2025. – № 2. – С. 43-48. – EDN LUBJTD.
18. Порфирьева А.В., Серебрякова Т.Ю. Внутренний контроль: методология сквозного контроля автономных учреждений: монография. М.: ИНФРА-М, 2019. 152 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002024>
19. Целыковских А.А. Методический подход к оцениванию и мониторингу рискоустойчивости системы управления инвестиционно-строительным проектом / Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2023. – № 1. – С. 43-54. – EDN: EUEAHJ
20. Викулов С.Ф., Зубов А.О., Никитин Ю.А. Понятие, показатели и критерии рискоустойчивости / Финансы и кредит. 2022. Т. 28. № 4 (820). С. 732-747. URL: <https://doi.org/10.24891/fc.28.4.732>
21. Бахтигозина Э.И. Оценка системы внутреннего контроля на основании карты рисков // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018. № 4. С. 64-68. URL: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-4-64-68>
22. Зубов А.О., Зубова Л.В. Принятие предпринимательских решений в условиях неопределенности и конкуренции посредством динамического моделирования соотношений между ключевыми структурными показателями деятельности хозяйствующих субъектов / Известия СПбГЭУ - СПб: СПбГЭУ, 2019. – № 1 (115). – С.97-100 – ISSN: 2311-3464 – EDN: YWVTQD
23. Зубова Л. В. Бухгалтерский учёт / Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2024. – 114 с. – ISBN 978-5-7310-6556-6. – EDN FNLBJZ
24. Руденко, А.А., Щипанов, В.В., Антипов, Д.В., Методика обеспечения устойчивости функционирования машиностроительного предприятия. [Текст] // В сборнике: Стратегическое планирование развития городов и регионов. Памяти первого ректора ТГУ С.Ф. Жилкина IV Международная научно-практическая конференция: сборник научных трудов: в 2 частях. 2014. С.183-186.
25. Карпенко, К. А. Концептуальное направление в оценивании рисков системы экономического обеспечения войны и послевоенного восстановления экономики / К. А. Карпенко, О. Н. Мисько, Л. В. Зубова // Экономика в чрезвычайные периоды: вызовы и ответы. Бедствия, катастрофы, войны. – СПб. : РАНХиГС, 2025. – С. 257-287. – EDN CLWKDJ.
26. Фарбер, В. А. Особенности методологии мониторинга за исполнением Гособоронзаказа в России / В. А. Фарбер, А. И. Ступницкий // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2024. – № 1. – С. 70-76. – EDN DQNKZT.
27. Зубова Л.В., Петушков А.М. Алгоритм принятия управленческих решений при разработке ракетно-космической техники в рамках выполнения Гособоронзаказа. Проблемы экономики и юридической практики. 2021;17(3):22-28.
28. Зубова, Л. В. Комплексная оценка предприятий-участников кооперации при выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на основе риск-ориентированного подхода / Л. В. Зубова, В. Н. Кузьмин, А. В. Шерстюк // Вооружение и экономика. – 2020. – № 2(52). – С. 95-102. – EDN KYXNHE.
29. Труш, Е. В. Бухгалтерский учет как информационная база управления организацией. история, предмет и метод бухгалтерского учета / Е. В. Труш, Л. В. Зубова // Вестник национальной академии управления рискоустойчивостью науки и бизнеса. – 2024. – № 1. – С. 77-83. – EDN GCNZOW.
30. Целыковских А.А., Никитин Ю.А., Зубов А.О. Методика прогнозирования стоимости процесса разработки образца ввст на основе проектного подхода с учетом неопределенности стоимостных данных. Вестник Екатеринбургского института. 2022;(3):59-65. EDN: FCDXF
31. Целыковских А.А., Никитин Ю.А., Астащенко А.Н., Зубова Л.В., Бирюков А.Н. Методический подход к оцениванию и мониторингу рискоустойчивости системы управления инвестицион-

но-строительным проектом. Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2023;(1):43-54. DOI: 10.18137/RNU.V9276.23.01.P.043 EDN: EUEAHJ

32. Якимова В.А. Особенности применения комплаенс-процедур в системе внутреннего контроля экспортной деятельности предприятий // Международный бухгалтерский учет. 2021. Т. 24. Вып. 4. С. 459 – 486. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.24.4.459>

## REFERENCES

1. Alekseeva, V. P., & Zubova, L. V. (2024). Accounting for Funds and Settlements with Buyers and Suppliers in Foreign Trade Operations and Taxes. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (1), 84-93. EDN MCACDC.
2. Bychkov, A. V., & Sidorenko, V. V. (2024). Forecasting the Implementation Cost of a Construction Project is a Complex Task. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (1), 31-43. EDN ZJRBFT.
3. Buga, A. V., & Paromov, A. Yu. (2024). The Role of Management in the Educational System and in State Governance. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (1), 94-98. EDN RKTWPO.
4. Davydova, A. A. (2024). Types of Economic Emergencies. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (1), 62-69. EDN QYVQPG.
5. Zubov, A. O. (2024). Global Supply Chain for Rare Earth Metals. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (1), 50-61. EDN LAUCLT.
6. Bychkov, A. V., Zubova, L. V., Zubov, A. O., et al. (2025). Risk Resilience of the State Mineral Resource Management System in the Context of National Economic Development. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (2), 34-42. EDN XZRKAA.
7. Astashenko, A. N., Zubova, L. V., Nikitin, Yu. A., et al. (2025). Features of Managerial Decision-Making for the Socio-Economic Development of the Country. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (2), 5-9. EDN VRYOJL.
8. Zubova, L. V. (2024). Global Value Chains in New Conditions: Risks and Opportunities for the Rare Earth Industry. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (1), 12-21. EDN KXAEJL.
9. Zubova, L. V. (2024). *International Financial Reporting Standards: The Key to Success*. St. Petersburg: SPbSUE. 113 p. ISBN 978-5-7310-6555-9. EDN ENWKHA.
10. Gotskaya, N. R., Zubova, L. V., Zubov, A. O., et al. (2019). Methodology for Assessing the Risk Resilience of Business Entities Taking into Account the Stages of Research and Development Work. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, (1-1), 51-58. EDN VSHKZP.
11. Kasyanova, S. A., Salii, V. V., & Sharudina, Z. A. (2023). *Methodological Aspects of Assessing an Organization's Internal Control System: Monograph*. Moscow: INFRA-M. 334 p. DOI: 10.12737/1907644.
12. Batueva, O. B. (2015). The Role of Risks in Accounting. *Bulletin of the Buryat State University*, (2S), 206-210. EDN UXKWSL.
13. Alekseenko, A. Yu., & Oleinik, M. A. (2024). Internal Control as a Tool for Identifying Intra-Economic Reserves. *Finance and Credit*, 27(2), 207-226. <https://doi.org/10.24891/ia.27.2.207>
14. Zalyubovsky, A. V., Zubova, L. V., Zubov, A. O., et al. (2024). Technology for Assessing the Risk Resilience of the State Mineral Resource Management System in the Context of National Economic Development. *Mining Industry*, (S5), 204-208. DOI 10.30686/1609-9192-2024-S5-204-208. EDN JQPXKI.
15. Rostova, E. A. (2025). Analysis in the System of Financial Accounting and Reporting. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (2), 10-20. EDN ZATTP.
16. Semetskoy, K. S. (2025). Development of Views on Military Road Construction in the Russian Empire at the End of the 19th - Beginning of the 20th Centuries. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (2), 60-64. EDN ARAUBX.
17. Kuminova, S. A. (2025). Financial Condition of an Organization as a Key Factor in Analysis. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business*, (2), 43-48. EDN LUBJTD.
18. Porfirieva, A. V., & Serebryakova, T. Yu. (2019). *Internal Control: Methodology for End-to-End Control of Autonomous Institutions: Monograph*. Moscow: INFRA-M. 152 p. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002024>
19. Tselyskovskikh, A. A. (2023). Methodological Approach to Assessing and Monitoring the Risk Resilience of an Investment-Construction Project Management System. *Bulletin of the Russian New*

*University. Series: Human and Society, (1), 43-54. EDN EUEAHJ.*

20. Vikulov, S. F., Zubov, A. O., & Nikitin, Yu. A. (2022). Concept, Indicators and Criteria of Risk Resilience. *Finance and Credit, 28*(4(820)), 732-747. URL: <https://doi.org/10.24891/fc.28.4.732>

21. Bakhtigozina, E. I. (2018). Assessment of the Internal Control System Based on a Risk Map. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics, (4), 64-68.* URL: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-4-64-68>

22. Zubov, A. O., & Zubova, L. V. (2019). Making Entrepreneurial Decisions under Uncertainty and Competition through Dynamic Modeling of Ratios between Key Structural Indicators of Business Entities. *Izvestiya of Saint Petersburg State University of Economics, (1(115)), 97-100.* ISSN: 2311-3464. EDN YWVTQD.

23. Zubova, L. V. (2024). *Accounting. St. Petersburg: SPbSUE. 114 p. ISBN 978-5-7310-6556-6. EDN FNLBJZ.*

24. Antipov, D. V., Rudenko, A. A., & Shchipanov, V. V. (2014). Methodology for Ensuring the Operational Stability of a Machine-Building Enterprise. In: *Strategic Planning for the Development of Cities and Regions. In Memory of the First Rector of TSU S.F. Zhilkin. IV International Scientific and Practical Conference: Collection of Scientific Papers: in 2 parts (pp. 183-186).*

25. Karpenko, K. A., Misko, O. N., & Zubova, L. V. (2025). Conceptual Direction in Assessing the Risks of the System of Economic Support for War and Post-War Economic Recovery. In: *Economy in Emergency Periods: Challenges and Responses. Disasters, Catastrophes, Wars (pp. 257-287).* St. Petersburg: RANEPa. EDN CLWKDJ.

26. Farber, V. A., & Stupnitsky, A. I. (2024). Features of the Methodology for Monitoring the Execution of the State Defense Order in Russia. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business, (1), 70-76. EDN DQNK TZ.*

27. Zubova, L. V., & Petushkov, A. M. (2021). Algorithm for Making Management Decisions in the Development of Rocket and Space Technology within the Framework of the State Defense Order. *Problems of Economics and Legal Practice, 17*(3), 22-28.

28. Zubova, L. V., Kuzmin, V. N., & Sherstyuk, A. V. (2020). Comprehensive Assessment of Enterprises Participating in Cooperation in the Performance of Research and Development Work Based on a Risk-Oriented Approach. *Armament and Economy, (2*(52)), 95-102. EDN KYXNXE.

29. Trush, E. V., & Zubova, L. V. (2024). Accounting as an Information Base for Organization Management. History, Subject and Method of Accounting. *Bulletin of the National Academy of Risk Management of Science and Business, (1), 77-83. EDN GCNZOW.*

30. Tselyskovskikh, A. A., Nikitin, Yu. A., & Zubov, A. O. (2022). Methodology for Forecasting the Cost of the Development Process of a Weapon and Military Equipment Model Based on a Project Approach Taking into Account the Uncertainty of Cost Data. *Bulletin of the Ekaterininsky Institute, (3), 59-65. EDN FCDXF.*

31. Tselyskovskikh, A. A., Nikitin, Yu. A., Astashenko, A. N., Zubova, L. V., & Biryukov, A. N. (2023). Methodological Approach to Assessing and Monitoring the Risk Resilience of an Investment-Construction Project Management System. *Bulletin of the Russian New University. Series: Human and Society, (1), 43-54. DOI: 10.18137/RNU.V9276.23.01.P.043. EDN EUEAHJ.*

32. Yakimova, V. A. (2021). Features of Applying Compliance Procedures in the Internal Control System for the Export Activities of Enterprises. *International Accounting, 24*(4), 459-486. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.24.4.459>

*Статья поступила в редакцию: 07.11.2025*  
*The article was received: 07.11.2025*

---

*Ступакова Ольга Геннадьевна, преподаватель, СПбГАСУ, кафедра организации строительства.  
г. Санкт-Петербург Российская Федерация, olgan\_70@mail.ru*

*Olga Gennadyevna Stupakova, Lecturer, State University of Architecture and Civil Engineering,  
Department of Construction Organization. St. Petersburg, Russian Federation, m. olgan\_70@mail.ru*

**© Ступакова О.Г.**

УДК 658.8; 339.137

ББК 65.291.592



Федько Н.В.

Федько Н.В.  
старший преподаватель  
кафедры «Экономика и  
финансы»  
Ростовский  
государственный  
университет путей  
сообщения  
г. Ростов-на-Дону

Fedko N.V.  
Senior Lecturer of the  
Department of Economics  
and Finance  
Rostov State Transport  
University  
Rostov-on-Don

## ЦЕНОВОЙ ДЕМПИНГ МАРКЕТПЛЕЙСОВ: ВЛИЯНИЕ НА УСТОЙЧИВОСТЬ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК В ECOMMERCE



### PRICE DUMPING BY MARKETPLACES: IMPACT ON THE RESILIENCE OF SUPPLY CHAINS IN ECOMMERCE

**Аннотация.** Статья посвящена анализу влияния ценового демпинга маркетплейсов на устойчивость и архитектуру логистических цепочек в электронной торговле. Цель исследования – выявить причинно-следственные связи между демпинговым ценообразованием, основанным на кросс-субсидировании, и дестабилизацией логистической инфраструктуры, выражающейся в росте операционных издержек, вымывании с рынка независимых логистических операторов и снижении рентабельности малых и средних продавцов. Методология исследования включает системный анализ логистических процессов, сравнительную оценку транзакционных издержек и контент-анализ отраслевых данных. Результаты демонстрируют, что демпинг инициирует каскад негативных последствий для логистики: от искусственного роста спроса, искажающего планирование мощностей, до монополизации каналов последней

мили и снижения инвестиционной привлекательности логистической инфраструктуры. Доказано, что следующая за демпингом фаза роста комиссий и логистических тарифов ведет к системному перераспределению маржи в пользу платформы, подрывая финансовую основу для развития автономных логистических решений и независимых каналов сбыта. В заключении обосновывается необходимость целевого регулирования, направленного на устранение асимметрии в логистических и финансовых нагрузках участников рынка как ключевого условия сохранения устойчивости цепочек поставок.

**Ключевые слова:** каналы сбыта, товароснабжение, потребительский рынок, ценовой демпинг, маркетплейсы, логистические цепочки, электронная коммерция, транзакционные издержки.

**Abstract.** The article analyzes the impact of marketplaces' price dumping on the resilience and

architecture of logistics chains in e-commerce. The study aims to identify causal relationships between dumping pricing, based on cross-subsidization, and the destabilization of logistics infrastructure, manifested through rising operational costs, the erosion of independent logistics operators from the market, and decreasing profitability for small and medium-sized sellers. The research methodology includes a systems analysis of logistics processes, a comparative assessment of transaction costs, and content analysis of industry data. The results demonstrate that dumping initiates a cascade of negative consequences for logistics: from an artificial surge in demand that distorts capacity planning, to the monopolization of last-mile channels and a decline in the investment attractiveness of logistics infrastructure. It is proven that the post-dumping phase of rising commissions and logistics tariffs leads to a systemic redistribution of margin in

*favor of the platform, thereby undermining the financial foundation for the development of autonomous logistics solutions and independent sales channels. In conclusion, the paper substantiates the necessity for targeted regulatory measures aimed at eliminating the asymmetry in logistical and financial burdens among market participants as a key condition for maintaining the resilience of supply chains.*

**Keywords:** *distribution channels, product distribution, consumer market, price dumping, marketplaces, logistics chains, eCommerce, transaction costs.*

Правовой вакуум в сфере регулирования электронной коммерции проявляется в отсутствии единых требований к участникам рынка в зависимости от их организационно-правовой формы, масштаба деятельности и модели взаимодействия с потребителем. В результате отдельные категории продавцов оказываются включены в общий рынок на формально равных условиях, однако не несут сопоставимых регуляторных, налоговых и операционных обязанностей, что ведет к структурному дисбалансу конкурентной среды.

Складывающаяся ситуация ведет к формированию двух параллельных каналов товарооборота: прозрачного, несущего полную налоговую нагрузку (классические дистрибьюторы и розничные сети), и непрозрачного, существующего в регуляторных пробелах (связка «серый импортер – селлер на УСН – маркетплейс – ПВЗ на УСН») [1, с. 45]. Структурное вытеснение с рынка традиционных игроков, наблюдаемое, например, в сегментах книжной и детской розницы, является прямым следствием указанного

дисбаланса. Следовательно, устранение правового вакуума и приведение деятельности маркетплейсов в соответствие с нормами, регулирующими торговую деятельность, является важным с точки зрения сохранения устойчивости платформ как канала товароснабжения потребительского рынка.

Таким образом, изначально декларируемая модель «равных возможностей» в электронной коммерции на практике приводит к воспроизводству институционального неравенства, усиливаемого технологическими, финансовыми и регуляторными преимуществами крупных корпоративных акторов. Это формулирует исследовательскую задачу – выявить механизмы формирования доминирующих бизнес-моделей маркетплейсов в eCommerce как каналов сбыта и их влияние на устойчивость логистических цепочек, эффективность данных каналов товарооборота и распределение доходов между продавцами и платформами в рамках современных схем онлайн-сбыта.

В контексте анализа конкурентных практик цифровых платформ, в частности, представляет значительный интерес феномен агрессивного ценообразования, выходящего за рамки стандартной ценовой конкуренции. На примере «СберМегаМаркет» наблюдается классическая реализация стратегии дискриминационного ценообразования, целью которой является не максимизация текущей прибыли, а системное истощение финансовых ресурсов конкурентов с последующей монополизацией eCommerce как канала продаж.

Ключевым условием применения подобной стратегии является наличие у электронной площадки значительных

финансовых резервов, несоизмеримых с ресурсами других игроков рынка. Например, чистая прибыль «Сбера» (владеет «СберМегаМаркет»), составляющая 1,493 трлн рублей за 2023 г., что сопоставимо с совокупным оборотом ключевого конкурента Ozon, создает асимметрию на ценовом уровне товарного предложения, что делает ценовую конкуренцию заведомо проигрышной для остальных участников [2]. Ценообразование «СберМегаМаркет» не является рыночным и не привязано напрямую к экономике затрат. Это прямое субсидирование продаж через их диверсифицированное финансирование с прибыли ПАО «Сбербанк России». Фактически, материнская структура обладает возможностью кросс-субсидирования убыточных операций маркетплейса за счет прибыли от иных, устоявшихся направлений бизнеса.

Эмпирически стратегия проявляется в установлении цен на высокомаржинальные товарные категории, такие как потребительская электроника, на 30-40% ниже сложившихся рыночных. Более того, фиксируются случаи, когда конечная цена для потребителя оказывается ниже цен в стране происхождения бренда, что экономически необъяснимо в рамках стандартных логистических и дистрибьюторских моделей [2]. Подобные ценовые предложения приводят к резкому росту спроса, что подтверждается двукратным увеличением продаж площадок в сегменте смартфонов за год. Однако, с микроэкономической точки зрения, формируется искусственный спрос, искажающий реальные рыночные пропорции ценообразования, которое должно строиться от затрат с учетом средней цены рынка.

Демпинговая модель не предназначена для долгосрочной работы без структурного изменения рынка. Ее устойчивость возможна только до тех пор, пока платформа сохраняет доступ к масштабируемому капиталу, при этом постепенно вытесняя менее устойчивых участников. По мере сокращения числа конкурентов, наращивания рыночной власти и увеличения зависимости продавцов от платформенной инфраструктуры, ценовая политика трансформируется: субсидии сокращаются, а стоимость услуг и комиссий начинает расти, что приводит к обратному эффекту – увеличению конечных цен для потребителей и снижению маржи у продавцов.

Активный переток высококвалифицированных кадров из конкурирующих компаний в «СберМегаМаркет» вызывает рост фонда оплаты труда в торговой отрасли и логистике в 1,5-2 раза [2]. Для операторов, не обладающих аналогичной финансовой устойчивостью, такие затраты на персонал становятся критичными. Аналогичным образом, агрессивная политика на рекламном рынке, приводит к росту ставок, инфляция которых искусственно увеличивает маркетинговые бюджеты, необходимые для поддержания видимости товарного бренда, тем самым истощая финансовые ресурсы конкурентов.

Все это приводит к общему удорожанию товароснабжения через канал интернет-торговли.

Таким образом, формируется комплексное давление, при котором соперничающие платформы и eCommerce в целом сталкиваются с рядом вызовов: вынужденное снижение доходности из-за необходимости соответствия демпинговым ценам; рост операционных расходов на

персонал и одновременное увеличение затрат на привлечение клиентов. Историческая параллель с завоеванием рынка агрегаторов такси «Яндекс.Такси», которое также использовало стратегию долгосрочного субсидирования цен для выдавливания конкурентов, демонстрирует высокую эффективность данного подхода в условиях правового вакуума и слабого антимонопольного реагирования [2].

В конечном счете, такая тактика ведет к структурным изменениям на рынке. Более слабые игроки либо покидают его, либо вынуждены консолидироваться, в том числе под рыночным контролем платформы. Монополизация торгового пространства в eCommerce, сокращение объема свободного рынка логистики и стагнация сегмента последней мили в целом, ценовое давление платформ, аккумулирующих покупательский трафик – ограничивают возможности для развития альтернативных каналов сбыта [3, с. 70]. Достигнув доминирующего положения, платформа-победитель получает возможность не только диктовать цены в долгосрочной перспективе, но и перестраивать под себя всю цепочку создания стоимости, включая отношения с поставщиками и логистическими операторами. Развитие логистических сервисов доставки из Китая означает формирование работающей экосистемы, обслуживающей потребности маркетплейсов, институционально-рыночный вес которых в интернет-торговле неуклонно увеличивается, несмотря на замедление динамики роста площадок.

Наблюдаемые «скидки» и агрессивное ценовое дисконтирование как бизнес-модель площадки слабо коррелирует с операционной эффектив-

ностью маркетплейса. Такая стратегия роста связана с направленным инвестированием в будущую монопольную ренту, приобретаемую ценой дестабилизации и последующего разрушения – эрозии конкурентной среды eCommerce.

В рамках анализа долгосрочных последствий агрессивного ценообразования целесообразно обратиться к конкретным прогностическим моделям, разработанным отраслевыми экспертами. В данном контексте важное значение приобретает исследование, проведенное аналитическим центром «Аналитика. Бизнес. Право», результаты которого были обнародованы в июле 2025 года [4]. Упомянутый прогноз, предсказывающий концентрацию 85% рынка электронной торговли России в руках маркетплейсов к 2028 году, базируется на экстраполяции текущих трендов и сценарном моделировании. Центральным выводом исследования является тезис о прямой корреляции между неограниченным субсидированием и формированием олигополистической структуры рынка. Авторы аргументируют это тем, что агрессивные скидки снижают валовую маржу конкурентов на 40%, делая их деятельность экономически нецелесообразной. Последовательная реализация данной стратегии, структурированная на три этапа – демпинг, вытеснение конкурентов и последующее повышение комиссий, – ведет к системному ослаблению экосистемы eCommerce.

Под ослаблением экосистемы понимается комплекс негативных последствий: сокращение числа игроков, сужение товарного ассортимента, снижение инновационной активности и, как конечный результат, рост цен для конечных потребителей после

завершения фазы демпинга и консолидации рынка. Данный прогноз согласуется с классическими экономическими моделями, описывающими переход от конкурентного рынка к олигополии [5, с. 161].

В качестве меры противодействия негативному сценарию исследователи рассматривают государственное регулирование, в частности, предложение ритейлеров об ограничении объема субсидий уровнем в 10% от товарооборота площадки. По их оценкам, это позволит снизить убытки малого бизнеса с 40% до 10% выручки. Вместе с тем, эксперты заключают, что подобные меры, хотя и снижают вероятность реализации наихудшего сценария, не решают проблему полностью, поскольку не устраняют фундаментальную асимметрию ресурсов рыночного роста [6].

Таким образом, динамика концентрации рынка в eCommerce определяется не только масштабом платформ, но и способностью предпринимательского сектора развивать автономные бизнес-модели. В отсутствие соответствующих институциональных условий рынок может эволюционировать в сторону монополизированной структуры, где экономический рост сопровождается снижением предпринимательского разнообразия и концентрацией контроля над цепями создания стоимости.

Модель стимулирования продаж, применяемая маркетплейсами на этапе расширения аудитории, опирается на субсидирование транзакций и предоставление льготных условий размещения для продавцов. Однако с увеличением доли рынка и снижением конкуренции между платформами ценовые стимулы постепенно заменяются механизма-

ми монетизации инфраструктурного контроля. Это выражается в росте комиссий, появлении новых обязательных платных услуг и навязывании сервисов, интегрированных в операционную модель маркетплейса.

В целом, при формальной базовой комиссии в 11,5-25%, фактические отчисления маркетплейсу, рассчитанные по формуле полной комиссии маркетплейса, последовательно достигают 30-55% от выручки для стандартных категорий товаров [7]. Подобный уровень транзакционных издержек в канале не позволяет рассматривать его как эффективный. Как показывает анализ, он является непосильным для значительной части субъектов малого и среднего предпринимательства и ведет к их системному вымыванию с рынка.

Измерение общей стоимости работы на маркетплейсе требует агрегированного анализа всех транзакционных расходов, включая прямые комиссии, логистические сборы, расходы на контент, возвраты, рекламное продвижение и участие в акциях. При суммировании этих показателей совокупная стоимость доступа к рынку может превышать номинальный тариф в несколько раз. Особенно критичным данный эффект становится для продавцов с низкой наценкой и малыми партиями поставок: высокая доля переменных расходов делает экономику продаж нестабильной и зависимой от сезонности спроса [8, с. 26].

Таким образом, рост комиссий представляет собой не изолированный процесс, а элемент структурного давления на предпринимателей, формирующий зависимость бизнеса от платформенной инфраструктуры и ограничивающий возможности для

автономного развития. В условиях высокой концентрации рынка и ограниченности альтернативных каналов сбыта повышение стоимости работы на маркетплейсе становится системным фактором перераспределения маржи в пользу платформы, снижая устойчивость предпринимательской среды в целом.

Результаты исследования позволяют детализировать товарно-рыночный профиль типичного продавца. Следует отметить, что средний стаж торговли на маркетплейсах не превышает 2-3 лет, что свидетельствует о высокой ротации участников и постоянном притоке новых игроков, не обладающих значительными финансовыми резервами. Доминирующей площадкой для большинства из них является Wildberries – 49,5% опрошенных торгуют исключительно на этой платформе [9].

Преобладание в составе продавцов женского пола, структура товарных категорий подтверждают ориентацию на малый бизнес (основные ниши – одежда и обувь (10%), косметика и парфюмерия (9%), товары для дома и дачи (8%) – сегменты, высокая конкуренция и относительно низкие барьеры для входа), который не является «сложным» ввиду относительной простоты логистической схемы онлайн-импорта [9].

При этом большинство селлеров (52%) размещают от 101 до 500 товарных позиций и ориентируются на товары зарубежного производства, что указывает на модель перепродажи без глубокой производственной интеграции [9].

Данный структурный дисбаланс в рыночном «калибре» поставщиков подтверждается и на уровне использования рекламных моделей маркетплейсов. Основными бизнес-клиентами Ozon, по данным ис-

следования, являются «многочисленные селлеры малого и среднего масштаба», в то время как крупные бренды среди рекламодателей представлены слабо [10]. Этот факт подтверждает, что именно малый бизнес несет основное бремя рекламных расходов, необходимых для поддержания видимости в условиях алгоритмического ранжирования.

Сочетание высоких операционных расходов (достигающих 35-55% товарооборота) с доминированием в структуре продавцов субъектов малого предпринимательства создает системную уязвимость всей многоканальной модели продаж, в которой маркетплейсы все больше закрепляют себя как ее опорную часть. Отсутствие значительных финансовых резервов у большинства продавцов делает их крайне чувствительными к любым изменениям в тарифной политике платформ, а постоянный рост комиссий и маркетинговых расходов неизбежно ведет к снижению рентабельности и вымыванию с рынка наименее устойчивых участников.

Согласно результатам исследования, проведенного компанией «МойСклад», 35% респондентов открыто заявляют, что маркетплейсы скорее мешают развитию их бизнеса. В рамках экономически мотивированного осознания предпринимателями ограниченности роста в рамках существующей модели, каждый пятый из опрошенных продавцов планирует в будущие периоды развивать собственный интернет-магазин [11]. Это можно интерпретировать как стратегический ответ на ограниченные возможности масштабирования в экосистеме маркетплейсов, где транзакционные издержки не позволяют формировать прибыль для аккумуляции достаточных финансовых ресурсов,

что вынуждает диверсифицировать каналы продаж, развиваясь в сторону независимого eCommerce.

Структурно проблема проявляется в нескольких аспектах. Во-первых, рост комиссий, отмеченный 24% респондентов как главная проблема, непосредственно сокращает норму прибыли. Во-вторых, такие факторы как «потребительский терроризм» (19%) и непредсказуемость правил площадок (16%) создают дополнительные финансовые риски, требующие создания страховых резервов, формирование которых становится невозможным в условиях высокой фискальной нагрузки [11].

Результатом подобной модели становится ситуация, в которой продавец оплачивает развитие маркетплейса за свой счет, следствием чего у него не остается денежных ресурсов на собственное развитие [7]. Это порождает замкнутый круг: отсутствие средств на развитие ограничивает конкурентные преимущества селлеров, вынуждая их еще сильнее зависеть от маркетплейсов как основного канала сбыта. Маркетплейс становится простой схемой, в которой доступ к массовому спросу и низкая цена обеспечивают нужную формулу успеха, результат которого большое число низкомаржинальных сделок. Через большую комиссию и дисконтирование цен, площадка закрепляет свою привлекательность для потребителей, забирая большую часть маржи селлера, который лишен и опыта настоящей конкурентной дифференциации, и ресурсов для независимого развития вне этого канала ввиду ресурсных, логистических и иных сложностей.

При небольшом обороте большинства участников пло-

щадки, их финансовая устойчивость дополнительно подтверждается данными о том, что лишь 28% респондентов не планируют изменять текущий подход к ведению бизнеса. Остальные 72% активно ищут альтернативные пути развития, включая выход на новые маркетплейсы (14%) и открытие офлайн-точек (12%), что требует значительных капиталовложений [11].

Следовательно, при нынешней конфигурации платформенных экосистем маркетплейсы способствуют расширению торговой активности, но не стимулируют институциональное развитие предпринимательства. Данный эффект является следствием не только рыночной динамики, но и структурных особенностей распределения контроля над инфраструктурой продаж, доступом к данным и механизмами регулирования конкуренции внутри платформы.

В совокупности наблюдается явная системная трансформация рынка: маркетплейсы аккумулируют ресурсы и контроль над цепочкой создания стоимости, превращая платформу в доминирующий канал сбыта и одновременно ограничивая стратегическую автономию продавцов. Публичные заявления о поддержке предпринимательства контрастируют с реальными последствиями для участников, что требует особого внимания исследователей при анализе устойчивости eCommerce и долгосрочной динамики рыночной конкуренции.

Анализ российской практики показывает, что демпинговое ценообразование маркетплейсов оказывает комплексное воздействие на экономическую и логистическую структуру рынка. С одной стороны, снижение цен стимулирует спрос и увеличивает

объем продаж на платформах, с другой – создает значительное давление на участников цепочки поставок, особенно малый и средний бизнес, ограничивая их финансовую устойчивость и стратегическую автономию.

В совокупности вышеописанные факторы приводят к следующим структурным изменениям на российском рынке:

- усиление рыночной концентрации и рост доли крупнейших маркетплейсов в обороте;
- системная уязвимость малых и средних продавцов к изменениям комиссий и условий работы;

– снижение возможности развития независимых онлайн-магазинов и альтернативных каналов распределения;

– повышение ценовой чувствительности конечного потребителя и формирование длинного хвоста низкомаржинальных продавцов.

На основании проведенного анализа можно сформулировать следующие ключевые выводы.

1. Агрессивное ценообразование маркетплейсов как основного канала товароснабжения потребительского рынка является инструментом его стратегического захвата, создающим асимметрию в

распределении доходов и финансовой устойчивости участников.

2. Малый и средний бизнес несет основное бремя расходов и подвергается высокой уязвимости, что ограничивает возможности независимого развития и масштабирования.

3. Логистические и трансакционные издержки играют критическую роль в формировании стоимости канала и устойчивости цепочки поставок.

4. Регулирование и прозрачность являются ключевыми инструментами для выравнивания условий, поддержания конкуренции и обеспечения устойчивости рынка.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кац, Б. Маркетинговая операция на триллионы рублей / Б. Кац // Аналитический журнал «Монокль». – 2025. – № 6 (1374). – С. 44-49.
2. Муртазин, Э. Стратегия на истощение конкурентов, что делает «МегаМаркет» // Официальный портал Mobile-Review.com. URL: <https://mobile-review.com/all/articles/misc/strategiya-na-istoshhenie-konkurentov-chto-delaet-megamarket/> (дата обращения: 17.09.2025)
3. Михайлюк, М. В. Интернет-торговля и логистика российского e-commerce в современной фазе развития рынка: экономика роста цифровых платформ в 2020-2025 гг / М. В. Михайлюк // Экономические науки. – 2021. – № 205. – С. 69-74. – DOI 10.14451/1.205.69.
4. Одинцов, Е. К 2028 году маркетплейсы могут занять более 85% онлайн-торговли России // Общественно-политическое аналитическое интернет-издание «Газета.ру». URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2025/07/26/26353358.shtml> (дата обращения: 17.09.2025)
5. Ельцов, С. В. Разрушение традиционных торговых цепочек в результате несанкционированного демпинга маркетплейсов / С. В. Ельцов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2023. – № 4. – С. 160-165. – DOI 10.37984/2076-9288-2023-4-160-165.
6. Рахимбердиев, А. Как маркетплейсы забирают 40% выручки, и почему я все равно буду там торговать // Исследование интернет-издания «VC.ru». URL: <https://vc.ru/marketplace/1857156-kak-marketpleisy-zabirayut-40-vyruchki-i-pochemu-ya-vse-ravno-budu-tam-torgovat> (дата обращения: 20.09.2025)
7. Муртазин, Э. Будущее маркетплейсов в России – невыгодные цены для продавца и покупателя // Официальный портал Mobile-Review.com. URL: <https://mobile-review.com/all/articles/analytics/budushhee-marketplejsov-v-rossii-nevygodnye-czeny-dlya-prodavcza-i-pokupatelya/> (дата обращения: 23.09.2025)
8. Коваленкова, О. Г. Асинхронность роста производства и торговли как фактор институционального напряжения в обменно-распределительном механизме товарного сектора экономики / О. Г. Коваленкова, С. Н. Резников, В. М. Богатырь // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2022. – № 11(150). – С. 23-30.
9. Вирин, Ф. Исследование селлеров универсальных маркетплейсов 2025 // Официальный портал Агентства маркетинговых исследований Data Insight. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_marketplaces\\_sellers](https://datainsight.ru/DI_marketplaces_sellers) (дата обращения: 27.09.2025)

10. Маник, В. Ритейл-медиа – новый статус маркетплейсов и омниканальных ритейлеров // Официальный портал Merchandising.ru. URL: <https://merchandising.ru/infobank/articles/riteyl-media-novyy-status-marketpleysov-i-omnikanalnykh-riteylerov/> (дата обращения: 28.09.2025)
11. Бахареv, И. Каждый пятый селлер планирует запуск онлайн-магазина // Журнал об электронной коммерции «E-pepper». URL: <https://e-pepper.ru/news/kazhdyy-pyatyy-seller-planiruet-zapusk-onlayn-magazina.html> (дата обращения: 27.09.2025)

## REFERENCES

1. Кас В. Marketingovaya operaciya na trilliony rublej, *Analiticheskij zhurnal "Monokl"*, 2025, No. 6 (1374), pp. 44-49. (in Russian)
2. Murtazin E. Strategiya na istoshchenie konkurentov, chto delaet "MegaMarket", Oficial'nyj portal Mobile-Review.com. URL: <https://mobile-review.com/all/articles/misc/strategiya-na-istoshchenie-konkurentov-chto-delaet-megamarket/> (date of access: 09/17/2025)
3. Mihajlyuk M.V. Internet-torgovlya i logistika rossijskogo e-commerce v sovremennoj faze razvitiya rynka: ekonomika rosta cifrovych platform v 2020-2025 gg, *Ekonomicheskie nauki*, 2021, No. 205, pp. 69-74. (in Russian)
4. Odincov E. K 2028 godu marketplejisy mogut zanyat' bolee 85% onlajn-torgovli Rossii, Obshchestvenno-politicheskoe analiticheskoe internet-izdanie "Gazeta.ru". URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2025/07/26/26353358.shtml> (date of access: 09/17/2025)
5. El'cov S.V. Razrushenie tradicionnyh trgovych cepochek v rezul'tate nesankcionirovannogo dempinga marketplejsov, *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2023, No. 4, pp. 160-165. (in Russian)
6. Rahimberdiev A. Kak marketplejisy zabirayut 40% vyruchki, i pochemu ya vse ravno budu tam trgovat', *Issledovanie internet-izdaniya "VC.ru"*. URL: <https://vc.ru/marketplace/1857156-kak-marketplejisy-zabirayut-40-vyruchki-i-pochemu-ya-vse-ravno-budu-tam-torgovat> (date of access: 09/20/2025)
7. Murtazin E. Budushchee marketplejsov v Rossii – nevygodnye ceny dlya prodavca i pokupatelya, Oficial'nyj portal Mobile-Review.com. URL: <https://mobile-review.com/all/articles/analytics/budushhee-marketplejsov-v-rossii-nevygodnye-czeny-dlya-prodavcza-i-pokupatelya/> (date of access: 09/23/2025)
8. Kovalenkova O.G., Reznikov S.N., Bogatyr V.M. Asinhronnost' rosta proizvodstva i trgovli kak faktor institucional'nogo napryazheniya v obmenno-raspredelitel'nom mekhanizme tovarnogo sektora ekonomiki, *Nauka i obrazovanie: hozyajstvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie*, 2022, No. 11(150), pp. 23-30. (in Russian)
9. Virin F. Issledovanie sellerov universal'nyh marketplejsov 2025, Oficial'nyj portal Agentstva marketingovyh issledovaniy Data Insight. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_marketplaces\\_sellers](https://datainsight.ru/DI_marketplaces_sellers) (date of access: 09/27/2025)
10. Manik V. Ritejl-media – novyj status marketplejsov i omnikanal'nyh ritejlerov, Oficial'nyj portal Merchandising.ru. URL: <https://merchandising.ru/infobank/articles/riteyl-media-novyy-status-marketpleysov-i-omnikanalnykh-riteylerov/> (date of access: 09/28/2025)
11. Baharev I. Kazhdyy pyatyy seller planiruet zapusk onlajn-magazina, *Zhurnal ob elektronnoj kommercii "E-pepper"*. URL: <https://e-pepper.ru/news/kazhdyy-pyatyy-seller-planiruet-zapusk-onlayn-magazina.html> (date of access: 09/28/2025)

*Статья поступила в редакцию: 20.11.2025*  
*The article was received: 20.11.2025*

---

*Федько Надежда Владиславовна - старший преподаватель кафедры «Экономика и финансы»  
Ростовский государственный университет путей сообщения г. Ростов-на-Дону  
www.nadya.30.09.98@gmail.com*

*Fedko Nadezhda Vladislavovna - Senior Lecturer of the Department of Economics and Finance  
Rostov State Transport University Rostov-on-Don  
www.nadya.30.09.98@gmail.com*

**© Федько Н.В.**

УДК 336.717

ББК 65



Бондаренко И. А.

Бондаренко И. А.,  
Негосударственное  
аккредитованное  
некоммерческое частное  
образовательное  
учреждение высшего  
образования «Академия  
маркетинга и социально  
- информационных  
технологий – ИМСИТ» (г.  
Краснодар)

Bondarenko I. A.,  
Non-governmental  
Accredited Non-Commercial  
Private Educational  
Institution of Higher  
Education "Academy of  
Marketing and Social and  
Information Technologies -  
IMSIT" (Krasnodar)

Асланова О. А.,  
Федеральное  
государственное  
бюджетное  
образовательное  
учреждение высшего  
образования «Армавирский  
государственный  
педагогический  
университет»

Aslanova O. A.,  
Federal State Budgetary  
Educational Institution  
of Higher Education  
"Armavir State Pedagogical  
University"

## ИЗМЕНЕНИЯ НА РЫНКАХ БАНКОВСКИХ И ПЛАТЁЖНЫХ УСЛУГ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ НЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ШОКОВ



### CHANGES IN THE BANKING AND PAYMENT SERVICES MARKETS UNDER THE IMPACT OF NON-ECONOMIC SHOCKS

**Аннотация:** неэкономические воздействия, оказывающие существенное влияние на функционирование экономических систем, привлекают значительное внимание исследователей. Подобные феномены характеризуются изменениями, не обусловленными напрямую традиционными экономическими индикаторами, такими как динамика спроса, предложение, инфляционные процессы или ставки по кредитам, при этом способны существенно трансформировать макроэкономические параметры.

Целью данного исследования является установление характера корректирующей связи между шокowymi изменениями макрофакторов рынка и причинами неэкономического и нефинансового

характера, обусловившими такие изменения. Задача, стоящая перед исследователями, состояла в том, чтобы, во-первых, отделить закономерные изменения макроэкономических индикаторов от конъюнктурных, и, таким образом, сформировать соответствующую реакцию экономических субъектов, и, во-вторых, определить, на какие рыночные процессы и механизмы шоковые эффекты окажут наибольшее влияние.

В работе анализируются содержание и виды неэкономических шоков, направления воздействия и рынки кредитно-платёжных услуг с позиций субъектов и регулирующих органов. Для анализа общерыночной ситуации и специфических рыночных сегментов используются институ-

циональный, исторический и компаративистский подходы.

Вывод, к которому приходят авторы: совокупное влияние рыночных и нерыночных сил обуславливает перераспределение ресурсов и стимуляцию адаптивных стратегий, направленных на повышение стабильности и гибкости субъектов в условиях непрерывных изменений в деловой среде. Наиболее подвержены неэкономическим шокам потребительское поведение, технологии производства услуг и конкурентные стратегии рыночных агентов вследствие изменения рыночной концентрации.

**Abstract:** Non-economic impacts that significantly influence the functioning of economic systems have

attracted considerable attention from researchers. Such phenomena are characterized by changes not directly caused by traditional economic indicators, such as demand and supply dynamics, inflation, or lending rates, but can significantly transform macroeconomic parameters.

The aim of this study is to establish the nature of the corrective relationship between shock changes in market macrofactors and the non-economic and non-financial factors that drive such changes. The researchers' task was, first, to separate regular changes in macroeconomic indicators from those that are market-specific, thereby shaping the appropriate response of economic actors, and, second, to determine which market processes and mechanisms will be most influenced by shock effects.

This paper analyzes the content and types of non-economic shocks, their impact directions, and credit and payment services markets from the perspectives of actors and regulatory bodies. Institutional, historical, and comparative approaches are used to analyze the overall market situation and specific market segments.

The authors conclude that the combined influence of market and non-market forces leads to the redistribution of resources and the stimulation of adaptive strategies aimed at increasing the stability and flexibility of actors in the face of continuous changes in the business environment. Consumer behavior, service production technologies, and the competitive strategies of market agents are most susceptible to non-economic shocks due to changes in market concentration.

**Ключевые слова:** **неэкономические шоки, банковские**

**услуги, платёжные услуги, изменения/приспособления рынков, новые потребности**

**Keywords:** **non-economic shocks, banking services, payment services, market changes/adjustments, new needs**

В условиях современной экономики наблюдается переосмысление механизмов, регулирующих трансформационные процессы как на микро-, так и на макроуровне. Многообразие феноменов, возникающих в результате динамических сдвигов, свидетельствует о сложности взаимодействия внутренней структуры и внешних детерминант, что порождает эволюционные коррективы функционирования экономической системы. В начале XX века господствовали классические экономические модели, где основной упор делался на анализ спроса и предложения, однако с появлением макроэкономической теории и распространением кейнсианской парадигмы возникло осознание существования факторов неэкономической природы[1, с. 74]. Джон Мейнард Кейнс, являющийся одним из столпов макроэкономического анализа, акцентировал внимание на ожиданиях участников рынка и психологических аспектах потребительского поведения, что расценивается как ранняя интерпретация влияния внешних нестандартных событий[2, с. 55].

Ситуация приобрела новый оборот в 1970-х годах, когда на фоне stagflationных процессов — одновременного роста инфляции и безработицы — исследователи начали систематически изучать влияние неожиданных событий на экономические показатели. Работы представителей новой классической школы, включая труды Роберта Лукаса[3, с.

101], сфокусировались на поведении агентов в ответ на изменения, как экономического, так и иного характера, что позволило углубить системное понимание процессов адаптации экономики.

Начиная с 1980-х, научное сообщество стало уделять повышенное внимание событиям, таким как природные катастрофы, политические кризисы и социальные движения. Литература того периода демонстрирует, что такие явления, как ураганы, способны оказывать измеримое воздействие на экономические процессы, а политические трансформации определяют стратегические изменения в макроэкономических индикаторах. Ярким тому примером послужил ураган Катрина 2005 года, ставший объектом многочисленных исследований.

Переход к XXI веку ознаменовался нарастанием интереса к неэкономическим факторам вследствие глобальных потрясений, в числе которых, финансовый кризис 2008 года и пандемия COVID-19. Анализ указанных событий показал, насколько критична роль внешних факторов в обеспечении экономической стабильности и поддержки роста, что нашло отражение в ряде работ, посвященных вопросам занятости, производительности и потребительского поведения, особенно активно изучаемых с 2020 г. Представляет интерес точка зрения российских учёных[4, с. 106; 5, с. 73; 6, с. 231], рассматривающих внешние и внутренние неэкономические шоки, структурные компоненты которых представлены на рисунке 1:

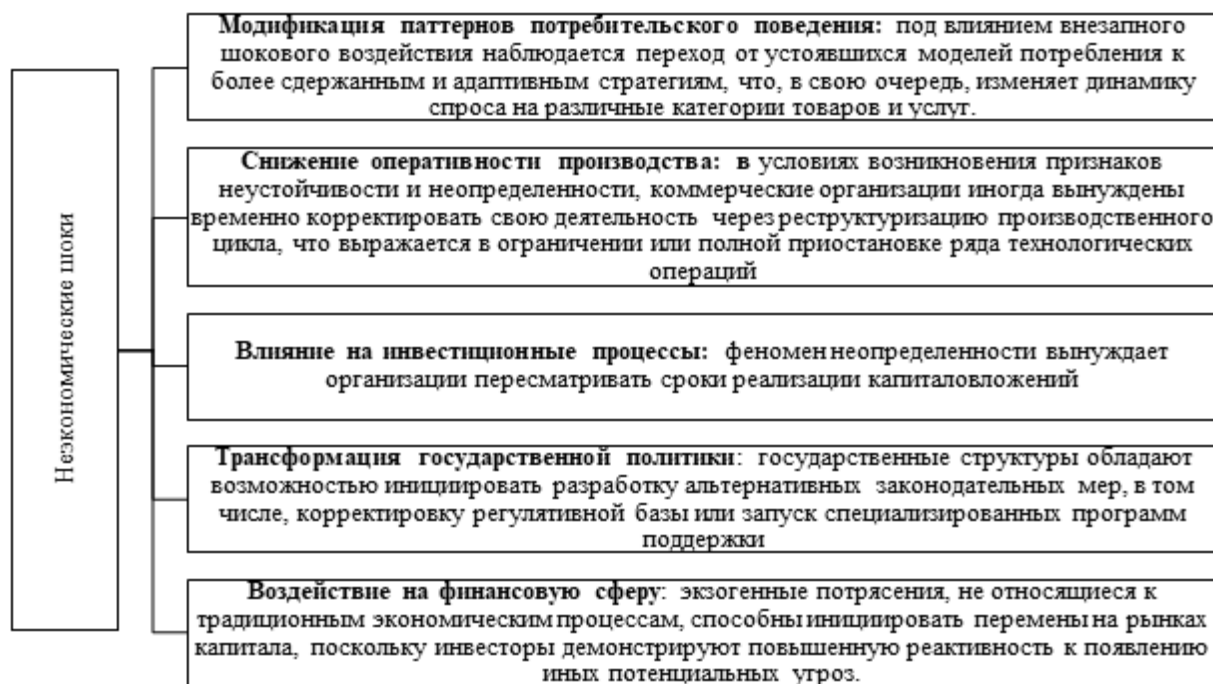
– внешние неэкономические шоки (пандемии, разрывающие логистические цепочки; «скачки» технологического развития, обостряющие меж-

дународную конкуренцию; международные санкции; эмбарго; патентные и миграционные ограничения);

- внутренние неэкономические шоки, порождённые причинами национального характера, а именно: изменения законодательства, ведущие к сокращению числа субъектов рынка и усложнению доступа

к ресурсам; дефолты государственных бумаг; «всплески» технологического отставания; устаревание компетенций работников, «скачки» неопределённости и системных рисков, связанных с маневрами государства по отношению к бизнесу и домохозяйствам или, напротив, бездействием в условиях ожидания кризиса.

Неэкономические феномены, оказывающие влияние вне рамок традиционных экономических процессов, инициируют модификации, как в моделях поведения потребителей, так и в стратегиях коммерческих структур, что, в свою очередь, отражается на направлениях государственной политики.



**Рисунок 1 - Структурные компоненты экономической динамики, вызванные неэкономическими шоками**

Типология неэкономических шоков [7, с. 16]:

1. Природные катастрофы, например ураганы, землетрясения, наводнения и прочие бедствия, могут наносить существенные разрушения как производственным мощностям, так и инфраструктуре, нередко приводят к дестабилизации инфраструктурных элементов, что обуславливает временные нарушения в технологических процессах и логистических цепочках, а также способствует пересмотру установленных паттернов потребления.

2. Политические события свидетельствуют о том, что динамика революционных движений, вооружённых

столкновений и изменений в структуре государственного управления оказывает существенное влияние на колебания экономической стабильности.

3. Социальные преобразования: анализ динамики населения, включающий демографические перестановки, миграционные потоки и изменения в общественном мнении, а также эволюцию культурных тенденций, указывает на их возможность значительно модифицировать модели потребительских предпочтений и оказывать влияние на структуру и функционирование рынка труда.

4. Заболевания и эпидемии: современные пандемии, в том

числе COVID-19, в условиях введённых ограничений на перемещение и деятельность, вызывают резкое переосмысление соотношения спроса и предложения, что неизбежно приводит к заметным рыночным трансформациям.

5. Технологические преобразования: при реализации инновационных разработок наблюдаются коррективы в конфигурации рыночной системы и в механизмах организации производственных циклов, что можно интерпретировать как структурные сдвиги в механизме циклических колебаний.

6. Экологические преобразования: флуктуации климата и экологические бедствия

оказывают существенное воздействие на аграрный сектор, доступность природных ресурсов и уровень здоровья населения.

Полагаем, что процессы, порождённые неэкономическими факторами, способны запускать эффекты, характеризующиеся как временными нарушениями, так и долгосрочными изменениями в функционировании экономической системы (рис. 2):

- в кратковременной перспективе наблюдаются резкие изменения соотношения спроса и предложения, что сопровождается временным ростом уровня безработицы. На долгосрочных интервалах наблюдаются трансформации базовой конфигурации экономической структуры, что включает в себя перераспределение отраслевых сегментов и возникновение новых производственных направлений;

- потребители: в условиях экономической нестабильности, таких как пандемия COVID-19, климатические изменения, последствия радиационного загрязнения наблюдается трансформация потребительских выборов, сопровождающаяся сокращением расходов и активизацией поиска новых товаров и услуг. В результате кризиса потребительского поведения отмечается заметное увеличение спроса на товары базового назначения и медицинские изделия, услуги киноплатформ, он-лайн игры, доставку готовой еды и полуфабрикатов;

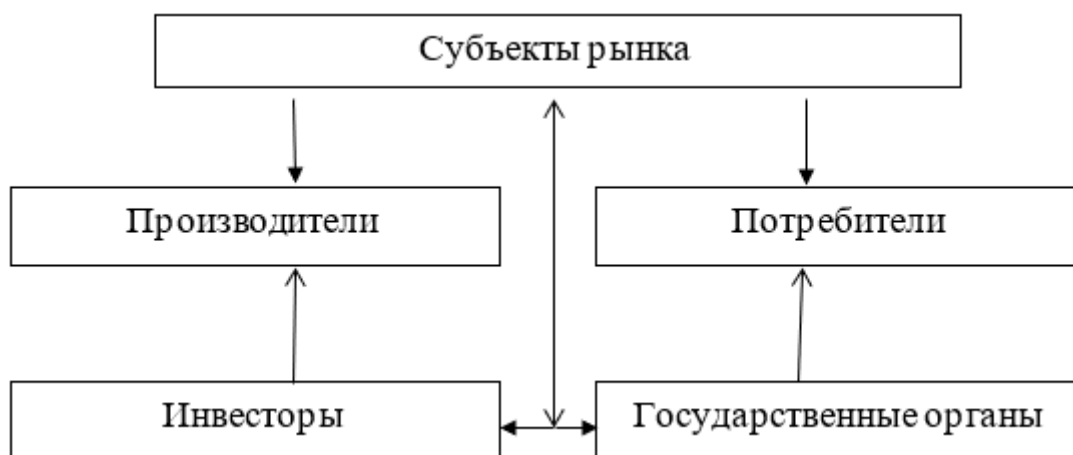
- производители: в условиях глубокой рыночной трансформации предприятия вынуждены пересматривать и модифицировать операционные процедуры. Так, в рамках адаптации к изменившимся экономическим реалиям за пять лет (с 2020 по 2024 гг.) общее число физических офисов кредитных организаций в РФ сократилось на 18,5%, до 24 680. С 1 февраля 2024 г. по 1 февраля 2025 г. общее число банковских отделений в стране уменьшилось на 3,8%, отделений Сбербанка — на 2,9%. Онлайн-сервисы развиваются и расширяются, так как физические офисы, особенно полноценные, с очень широким спектром различных операций, достаточно затратные. Соответственно, большое количество клиентов, в том числе в регионах и удалённых населённых пунктах, постепенно тоже переводят в онлайн. Закрываются наименее рентабельные точки в регионах с наиболее затратным обслуживанием. В то же время, ряд банков из ТОП-10, такие, как ВТБ и Альфа-банк, продолжают расширять свою филиальную сеть.

Во втором квартале 2025 года переводы денег между физическими лицами через СБП обновили исторические максимумы, это следует из статистики регулятора[8]. С апреля по июнь через СБП прошло 3,2 млрд. операций на 22,2 трлн. руб.— на 11,5% и 9,9% больше, чем в предыдущем квартале, соответственно. Год к году рост составил

41,2% по числу операций и 65,1% по объёму переведённых средств. Рост объёмов переводов средств по СБП между физлицами в апреле—июне 2025 года был обеспечен именно увеличением количества переводов, которые выросли за квартал на 330 млн.

- инвесторы: при наличии динамичной политической обстановки участники рынка зачастую демонстрируют повышенную сдержанность, что обусловлено пониженной уверенностью в завтрашнем развитии ситуации. Такая осторожность, в свою очередь, порождает тенденцию к резкому сокращению объёмов капитальных вливаний и сопровождается усилением колебаний на финансовых площадках. Традиционная реакция инвесторов на всплеск неопределённости — уход в классические финансовые резервные инструменты — золото, облигации, валютные или процентные свопы;

- государственные органы: при возникновении внешних неэкономических потрясений, государственные структуры нередко инициируют комплекс мер, предназначенных для стабилизации экономической среды посредством применения таких инструментов, как субсидии, налоговые преференции, изменения в кредитно-денежной политике ЦБ, таможенные льготы. Эти меры оказывают непосредственное влияние на модели поведения экономических агентов.



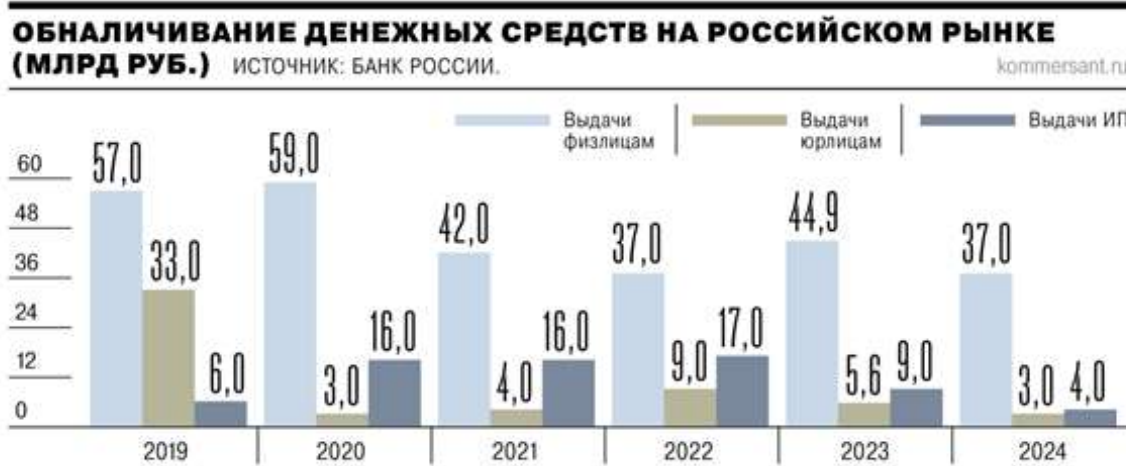
**Рисунок 2 - Трансформация поведенческих моделей участников рыночного взаимодействия**

Глубоким качественным изменениям подвергается платежный и денежный рынок - спрос и предложение денег. Количество и сумма переводов юридических лиц гражданам (например, страховые выплаты, выплаты от брокеров и прочие) увеличились в 1,5 и 1,4 раза по сравнению с соответствующими показателями предыдущего года. При этом 9% количества операций составляют выплаты кешбэка. Продолжает расти популярность me2me-переводов, т.е. переводов на свои банковские счета.

Доля таких операций в об-

щем количестве переводов физлиц через СБП во втором квартале 2024 г. составляла 44%. Эти цифры соотносятся с данными ЦБ: в целом по системе на me2me-переводы в первом полугодии 2024 г. приходилось 40% всех переводов через СБП, то есть более 1,2 млрд. операций ежеквартально. На денежном рынке разгорелась конкуренция за пассивы физических лиц для фондирования крупных корпоративных кредитов, которые банки традиционно фондируют средствами населения. По данным АСВ, это сумма порядка 60 трлн. руб.[9].

Депозитная база банков сокращается, что создаёт трудности при кредитовании юрлиц. В то же время наблюдается абсолютно новая тенденция на денежном рынке - уход денежных средств физических лиц из безналичной формы в наличную, причем, не в банковском секторе, а в реальном. Специалисты рассматривают данную тенденцию, скорее, как негативную, так как она может быть связана либо с ростом коррупции, либо с ростом недоверия населения к денежным властям (рис. 3).



**Рисунок 3 - Обналичивание денежных средств на российском рынке**

Таким образом, резкие вне-экономические возмущения представляют собой фактор, преобразующий характер и интенсивность конкурентных взаимодействий участников рыночной среды:

- смена потребительской парадигмы: сокращение горизонта планирования потребительских расходов и переключение на избирательные группы товаров и услуг, а именно: продовольствие, связь, лечение, лекарства и диагностика, транспорт, коммунальные услуги, расходы на детей (образование, лечение, отдых). На первом месте - качество, надежность, минимум запасов (кроме продовольствия), максимум использования акционных товаров, кэшбэка и распродаж.

- реструктуризация тактических решений: Компании, которые сумели сохранить свое присутствие на рынке, вынуждены пересматривать устоявшиеся подходы в целях поддержания операционной устойчивости. В этом контексте реализуемые меры могут принимать многообразную форму, варьирующуюся от пересмотра ценовой политики до повышения качества клиентского сервиса, а также включать применение инновационных практик в ассортименте предлагаемых услуг [10, с. 51].

- расширение входных препятствий: Поскольку неэкономические шоки способствуют формированию дополнительных барьеров для потенциальных участников рынка, компании-новички вынуждены сталкиваться с возрастанием затрат на удовлетворение предписанных норм

безопасности [11, с. 98] (например, значительные финансовые ресурсы, требуемые для выполнения новых требований), что, в свою очередь, способствует снижению конкурентной активности на протяжении длительного времени.

Не все шоки оказывают на экономику исключительно негативное влияние. В частности, повышая свою шокоустойчивость, экономика страны или региона выигрывает в инвестиционной и миграционной привлекательности относительно соседних территорий, экономика которых оказалась подверженной шоку в большей степени. В результате после краткосрочной адаптации к новым ценам и процентным ставкам, выстроив новые логистические цепочки, экономика может ускорить рост. Шоки, не имеющие экономической природы, инициируют глубокие трансформации в рыночных системах, способствуя перестройке поведения участников, модификации объектной структуры и корректировке моделей ценообразования, что, в конечном счёте, влияет на уровень конкуренции. Резкие изменения в соотношении спроса и предложения стимулируют появление инновационных процессов и выработку адаптивных стратегий как со стороны компаний, так и у конечных потребителей. В условиях нестабильности покупательская реакция смещается в сторону меньшей чувствительности к корректировкам стоимости товаров, отнесённых к первостепенным для жизнедеятельности, т.е. меняется эластичность спроса в сторону снижения.

Прослеживается явная тенденция активизации краткосрочных операций. Инвесторы, ориентированные на извлечение прибыли из флуктуаций курсов как в товарном сегменте, так и в акциях компаний, нередко прибегают к таким стратегиям. Эти действия, в свою очередь, способствуют возникновению значительной рыночной волатильности, что обуславливает дополнительные сложности при попытках прогнозирования ценовых динамик.

Необходимо отметить, что неэкономические потрясения порождают, с одной стороны, временные эффекты, а с другой - перманентные изменения. В кратчайшие сроки наблюдаются значительные сдвиги в привычках потребления и поведении корпораций, в то время как долгосрочные эффекты включают преобразование отраслевой структуры, появление инновационных бизнес-моделей и изменение законодательных норм [12, с. 120].

Государственные структуры и коммерческие организации обязаны демонстрировать высокую оперативность при столкновении с неэкономическими потрясениями, параллельно совершенствуя методы риск-менеджмента и адаптации к изменяющимся реалиям. Анализ механизмов влияния подобных шоков на рыночную динамику создаёт основу для формирования решений, поддержанных глубоким эмпирическим анализом, что в свою очередь способствует снижению негативных последствий.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Глазьев, С. Ю. Экономика в условиях пандемии: вызовы и возможности // Вопросы экономики. 2020. №10. С. 68-82.
2. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Лондон: Мэкомиллан, 1936.
3. Лукас, Р. Э. Лекции по экономическому росту / пер. с англ. Д. Шестакова. М.: Изд-во Института Гайдара, 2013. 288 с.
4. Пилипенко, О.И. Экономические шоки и циклическое развитие национальных финансовых систем // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2015. № 1. С. 103-111.
5. Глазьев, С. Ю. Экономика и экология: Взаимосвязь неэкономических факторов и экономического роста. М.: Наука, 2017. 145 с.
6. Жиронкин, С.А., Таран, Е.А., Алешина, О.Г. Устойчивость экономики к шокам на макро - и мезоуровнях: типология и условия // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2023. № 61. С. 225-249.
7. Григорьев, Л.М. Влияние шоков 2020-2023 годов на деловой цикл // Современная мировая экономика. Январь—март 2023. Том 1. № 1 (1). С. 8-32.
8. СБП: основные показатели. URL: [https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/2\\_2025/](https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/2_2025/) (дата обращения 04.09.2025)
9. Государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов». Мониторинг застрахованных вкладов за первое полугодие 2025 г. URL: <https://www.asv.org.ru/news/1090342> (дата обращения 22.08.2025)
10. Иванов, С.П. Влияние внешних шоков на ценообразование в условиях неопределенности // Журнал экономических исследований. 2021. №12(3). С. 45-60.
11. Смородинская, Н.В., Катуков, Д.Д. Резильентность экономических систем в эпоху глобализации и внезапных шоков // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. № 5. С. 93-115.
12. Яковина, М.Ю., Кораблева, А.А. Рецессионные шоки и региональная экономическая устойчивость // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2020. № 3 (35). С. 117-123.

## REFERENCES

1. Glazyev, S. Yu. Economy in a Pandemic: Challenges and Opportunities // Voprosy Ekonomiki. 2020. No. 10. pp. 68-82.
2. Keynes, J. M. The General Theory of Employment, Interest, and Money. London: Macmillan, 1936.
3. Lucas, R. E. Lectures on Economic Growth / translated from English by D. Shestakov. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2013. 288 p.
4. Pilipenko, O.I. Economic Shocks and the Cyclical Development of National Financial Systems // Bulletin of RUDN University. Series: Economy. 2015. No. 1. pp. 103-111.
5. Glazyev, S. Yu. Economy and Ecology: The Relationship between Non-Economic Factors and Economic Growth. Moscow: Nauka, 2017. 145 p.
6. Zhironkin, S.A., Taran, E.A., Aleshina, O.G. Economy's Resilience to Shocks at the Macro- and Mesolevels: Typology and Conditions // Bulletin of Tomsk State University. Economics. 2023. No. 61. Pp. 225-249.
7. Grigoriev, L.M. The Impact of 2020-2023 Shocks on the Business Cycle // Modern World Economy. January-March 2023. Vol. 1. No. 1 (1). Pp. 8-32.
8. SBP: Key Indicators. URL: [https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/2\\_2025/](https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/2_2025/) (accessed on September 4, 2025)
9. State Corporation «Deposit Insurance Agency». Monitoring of Insured Deposits for the First Half of 2025. URL: <https://www.asv.org.ru/news/1090342> (accessed on August 22, 2025)
10. Ivanov, S.P. The Impact of External Shocks on Pricing under Uncertainty // Journal of Economic Research. 2021. No. 12 (3). P. 45-60.
11. Smorodinskaya, N.V., Katukov, D.D. Resilience of Economic Systems in the Era of Globalization and Sudden Shocks // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2021. No. 5. P. 93-115.
12. Yakovina, M. Yu., Korableva, A. A. Recession shocks and regional economic stability // Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technology. 2020. No. 3 (35). P. 117-123.

Статья поступила в редакцию: 20.11.2025  
The article was received: 20.11.2025

---

*Ирина Алексеевна Бондаренко, Негосударственное аккредитованное некоммерческое частное образовательное учреждение высшего образования «Академия маркетинга и социально - информационных технологий – ИМСИТ» (г. Краснодар), кафедра бизнес-процессов и экономической безопасности, профессор; доцент, доктор экономических наук  
bonir55@mail*

*Irina Alekseevna Bondarenko, Non-governmental Accredited Non-Commercial Private Educational Institution of Higher Education "Academy of Marketing and Social and Information Technologies - IMSIT" (Krasnodar), Department of Business Processes and Economic Security, Professor; Associate Professor, Doctor of Economics  
bonir55@mail.ru*

*Ольга Александровна Асланова, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Армавирский государственный педагогический университет», кафедра основ Российской государственности, доцент; доцент, кандидат социологических наук  
aslanova.ol@yandex.ru  
8 (918) 356-56-46*

*Olga Aleksandrovna Aslanova, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Armavir State Pedagogical University", Department of Fundamentals of Russian Statehood, Associate Professor; Associate Professor, Candidate of Sociological Sciences  
aslanova.ol@yandex.r  
8 (918) 356-56-46*

© Бондаренко И.А., Асланова О.А.

УДК 336.226.112.1(470+571)

ББК 65.261.411.2(2Рос)



Горovenко Д. Б.

Горovenко Д. Б.,  
студент,  
кафедра международных  
отношений и таможенного  
дела, Байкальский  
государственный  
университет, г. Иркутск,

Измайлова М. О.,  
научный руководитель,  
кандидат экономических  
наук, доцент, кафедра  
бухгалтерского учета  
и налогообложения,  
Байкальский  
государственный  
университет, г. Иркутск

Daniel B. G.,  
Student,  
Department of International  
Relations and Customs  
Affairs, Baikal State  
University,  
Irkutsk.

Izmailova M. O.,  
Scientific Supervisor,  
Candidate of Economic  
Sciences, Associate  
Professor, Department of  
Accounting and Taxation,  
Baikal State University,  
Irkutsk

## НАЛОГ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ДОХОД В РОССИИ: РЕЗУЛЬТАТЫ ПИЛОТНОГО ПЕРИОДА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ



### PROFESSIONAL INCOME TAX IN RUSSIA: RESULTS OF THE PILOT PERIOD AND EFFECTIVENESS ASSESSMENT

Аннотация: В современных экономических условиях все большее распространение получает альтернативная модель трудоустройства — самозанятость. Предпринимательская деятельность самозанятых физических лиц подлежит обязательному налогообложению. Однако на практике слабый контроль со стороны налоговых органов, а также низкая правовая культура населения России приводят к массовому уклонению от официальной регистрации бизнеса и уплаты налогов.

Теневая самозанятость рассматривается как ключевой фактор, повлекший разработку и внедрение специального режима налогообложения в виде налога на профессиональный доход (далее — НПД). В данном исследовании рассмотрены особенности данного налогового режима, изучена статистическая отчетность ФНС России и Международной организации труда относительно изменения количества лиц, перешедших

на налоговый режим в виде НПД, налоговых поступлений и изменения доли самозанятых, осуществляющих предпринимательскую деятельность в неформальном секторе экономики, обозначены преимущества и недостатки рассматриваемого налогового режима.

На основе проведенного исследования сделан вывод, что долгосрочные перспективы развития налога на профессиональный доход оцениваются как позитивные. Данный режим обладает значительным потенциалом для трансформации трудового рынка: он способствует выводу экономической активности из тени, стимулирует предпринимательскую инициативу и формирует дополнительные источники пополнения региональных бюджетов. Для повышения эффективности функционирования НПД предложено внести ряд изменений в действующее российское законодательство, создав тем самым благоприятные усло-

вия для устойчивого развития самозанятости как важного сегмента национальной экономики.

Ключевые слова: **налог на профессиональный доход, самозанятый, самозанятость, теневая экономика, легализация доходов**

Abstract: In today's economic climate, self-employment, an alternative employment model, is becoming increasingly widespread. The entrepreneurial activity of self-employed individuals is subject to mandatory taxation. However, in practice, weak oversight by tax authorities, as well as the low legal awareness of the Russian population, lead to widespread evasion of official business registration and tax payments.

Shadow self-employment is considered a key factor in the development and implementation of a special tax regime in the form of a tax on professional income (hereinafter referred to as the PIT). This study examines the

*specifics of this tax regime, examining statistical reports from the Federal Tax Service of Russia and the International Labor Organization regarding changes in the number of individuals who have switched to the PIT tax regime, tax revenues, and the share of self-employed individuals engaged in entrepreneurial activity in the informal sector. The advantages and disadvantages of this tax regime are outlined.*

*Based on the study, it is concluded that the long-term prospects for the development of the PIT are positive. This regime has significant potential for transforming the labor market: it helps bring economic activity out of the shadow economy, stimulates entrepreneurial initiative, and creates additional sources of revenue for regional budgets. To improve the effectiveness of the professional income tax, it is proposed to amend current Russian legislation, thereby creating favorable conditions for the sustainable development of self-employment as an important segment of the national economy.*

**Keywords:** *professional income tax, self-employed, self-employment, shadow economy, income legalization*

Современная налоговая система РФ претерпевает трансформацию под влиянием цифровизации и изменения структуры занятости. Одним из ключевых нововведений налоговой системы России стал налог на профессиональный доход (далее – НПД), введенный в 2019 году как ответ на рост числа граждан, осуществляющих экономическую деятельность вне традиционных трудовых отношений. Данный налоговый режим введен в порядке эксперимента до конца 2028 г.

Целью данного исследова-

ния является изучение особенностей специального налогового режима в виде налога на профессиональный доход и оценка результатов пилотного проекта по внедрению данного режима в налоговую систему России.

Специальный налоговый режим представляет собой совокупность правовых норм, которые упрощают общий порядок налогообложения для отдельных категорий налогоплательщиков. Иными словами, это особая система налогообложения, которая заменяет традиционную систему налогов и сборов и предоставляет налогоплательщикам особые условия исчисления и уплаты налоговых платежей.

Специальные налоговые режимы рассматриваются как важный инструмент государственного регулирования экономики и поддержки малого и среднего предпринимательства. Основной принцип таких режимов заключается в предоставлении льготного налогообложения определенным категориям налогоплательщиков для стимулирования их экономической активности.

Преимущества специальных налоговых режимов сводятся к следующему:

1. Использование специальных налоговых режимов для малого бизнеса имеет множество преимуществ, включая упрощение ведения бухгалтерского и налогового учета. Это позволяет предпринимателям сосредоточиться на основной деятельности, а не на сложных налоговых расчетах.

2. Снижение налоговой нагрузки. Специальные налоговые режимы предполагают более низкое налоговое бремя по сравнению с общей системой налогообложения и, тем самым, способствуют развитию производства и повышению экономической эф-

фективности бизнеса.

3. Стимулирование экономического развития. Специальные налоговые режимы играют ключевую роль в развитии малого бизнеса, выступая как стимул для создания новых рабочих мест и увеличения налоговых поступлений в долгосрочной перспективе.

4. Конкурентные преимущества. Применение специальных налоговых режимов дает налогоплательщикам преимущества по сравнению с использованием общей системы налогообложения. Это позволяет сфере малого бизнеса быть более конкурентоспособным на рынке благодаря снижению административных и финансовых издержек.

5. Адаптация к современным вызовам. Современные исследования уделяют особое внимание инновационным специальным режимам, таким как автоматизированная система налогообложения, которая учитывает цифровизацию экономики и потребности современного бизнеса. Это делает налоговые режимы более гибкими и соответствующими вызовам современной экономики.

Рассмотрим особенности специального налогового режима в виде налога на профессиональный доход.

Действующее налоговое законодательство не содержит понятия «профессиональный доход». В самом общем виде под профессиональным доходом понимается доход физических лиц, получаемый от самостоятельной профессиональной деятельности, не предполагающей оформление трудовых отношений с работодателем и привлечение наемных работников.

Ранее была широко распространена практика, когда организации принимали на работу бывших своих сотрудников, оформленных в стату-

се самозанятых. В этом случае работодатель освобождался от уплаты налоговых платежей (в том числе и страховых взносов) в отношении наемных работников, самозанятые самостоятельно уплачивали НПД. Такая схема была крайне выгодна работодателям, так как позволяла избежать значительных сумм расходов. В ответ на это Федеральный закон «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» от 27.11.2018 № 422-ФЗ установил ограничение: организациям запрещено привлекать к работе в качестве самозанятых своих бывших сотрудников в течение двух лет после увольнения. Это является мерой противодействия попыткам легализации скрытых трудовых отношений через статус самозанятого.

Рассмотрим преимущества специального налогового режима в виде налога на профессиональный доход.

Система налогообложения в виде налога на профессиональный доход создает новые механизмы взаимодействия государства и граждан, способствуя формированию культуры законопослушного предпринимательства. Легализация деятельности самозанятых через упрощение процедур не только снижает административные издержки регистрации и ведения бизнеса в легальном секторе экономики, но и обеспечивает стабильные поступления в региональные бюджеты.

Внедрение специального налогового режима для самозанятых категорий граждан и индивидуальных предпринимателей предусматривает систему особых фискальных преимуществ, направленных на стимулирование легализации деятельности.

Во-первых, физические

лица, перешедшие на специальный режим в виде НПД, уплачивают налог с доходов от предпринимательской деятельности, но по сниженной ставке по сравнению с общей системой налогообложения (в размере 4% либо 6% против 13%, уплачиваемых по подоходному налогу в рамках традиционной системы налогообложения). Основным стимулом для перехода в официальный сектор экономики заключается в снижении налогового бремени и минимизации рисков привлечения к ответственности. При работе в теневом секторе в случае выявления нелегальной деятельности лицо будет обязано не только исчислить и уплатить налоги по общим ставкам, но и погасить пени, что существенно увеличит финансовую нагрузку и может повлечь дополнительные правовые последствия. Таким образом, переход на НПД позволяет легализовать деятельность при более выгодных налоговых условиях и обеспечивает правовую защиту для самозанятых граждан.

Важно отметить, что специальный налоговый режим в виде НПД можно использовать при соблюдении ряда установленных Налоговым кодексом РФ ограничений: максимального годового дохода, равного 2,4 млн. руб., запрета на привлечение наемных работников и лишь в отношении определенных видов экономической деятельности. Данная система позволяет государству сбалансировать интересы бюджета и налогоплательщиков, одновременно создавая условия для постепенного сокращения сектора теневой экономики.

Переход на рассматриваемый налоговый режим возможен и в отношении деятельности индивидуальных предпринимателей. В этом

случае индивидуальные предприниматели освобождаются от уплаты НДФЛ по доходам, облагаемым НПД, от налога на добавленную стоимость (за исключением НДС при ввозе товаров на территорию России) и фиксированных страховых взносов. Стоит отметить, что индивидуальные предприниматели не уплачивают страховые взносы на себя только при применении специального налогового режима в виде НПД, в отношении иных налоговых режимов обязанность по уплате фиксированных страховых взносов сохраняется даже при убыточной предпринимательской деятельности.

Ключевое преимущество НПД заключается в его пользовательской направленности: а) сокращение административной нагрузки благодаря упрощенному порядку регистрации через мобильное приложение, на сайте ФНС России, через банк или портал Госуслуг; б) минимальным требованиям к ведению учета и подачи отчетности. Самозанятые не обязаны подавать налоговую декларацию. Учет доходов ведется в автоматическом режиме в мобильном приложении «Мой налог». Отсутствует и обязанность по уплате страховых взносов на пенсионное страхование, оно осуществляется в добровольном порядке. Доход самозанятого подтверждается справкой из приложения.

В отличие от общей системы налогообложения, где налогоплательщики сталкиваются с комплексом налогов, сложным документооборотом и регулярной отчетностью, НПД предлагает низкие ставки — 4% при работе с физическими лицами и 6% — с юридическими лицами. Налог начисляется автоматически в приложении. Его уплата производится не позднее 28 числа следую-

щего месяца. Цифровизация налогового администрирования, включая мгновенную регистрацию через мобильное приложение и автоматическое формирование чеков без необходимости приобретения контрольно-кассовой техники, устраняет ключевые барьеры для легализации деятельности. Такой подход не только повышает фискальную дисциплину, но и формирует

доверие граждан к институтам государства, что особенно актуально в условиях роста гиг-экономики.

Таким образом, НПД представляет собой специализированный инструмент поддержки самозанятого населения, который успешно сочетает снижение административной нагрузки на налогоплательщиков с обеспечением стабильных поступлений в бюд-

жетную систему. Данный режим позволяет легализовать деятельность граждан, занятых в неформальном секторе экономики, при этом сохраняя баланс между налоговыми льготами и обязательствами перед государством. Эффективность этого механизма требует постоянного отслеживания и оперативной корректировки его параметров с учетом изменений в экономи-

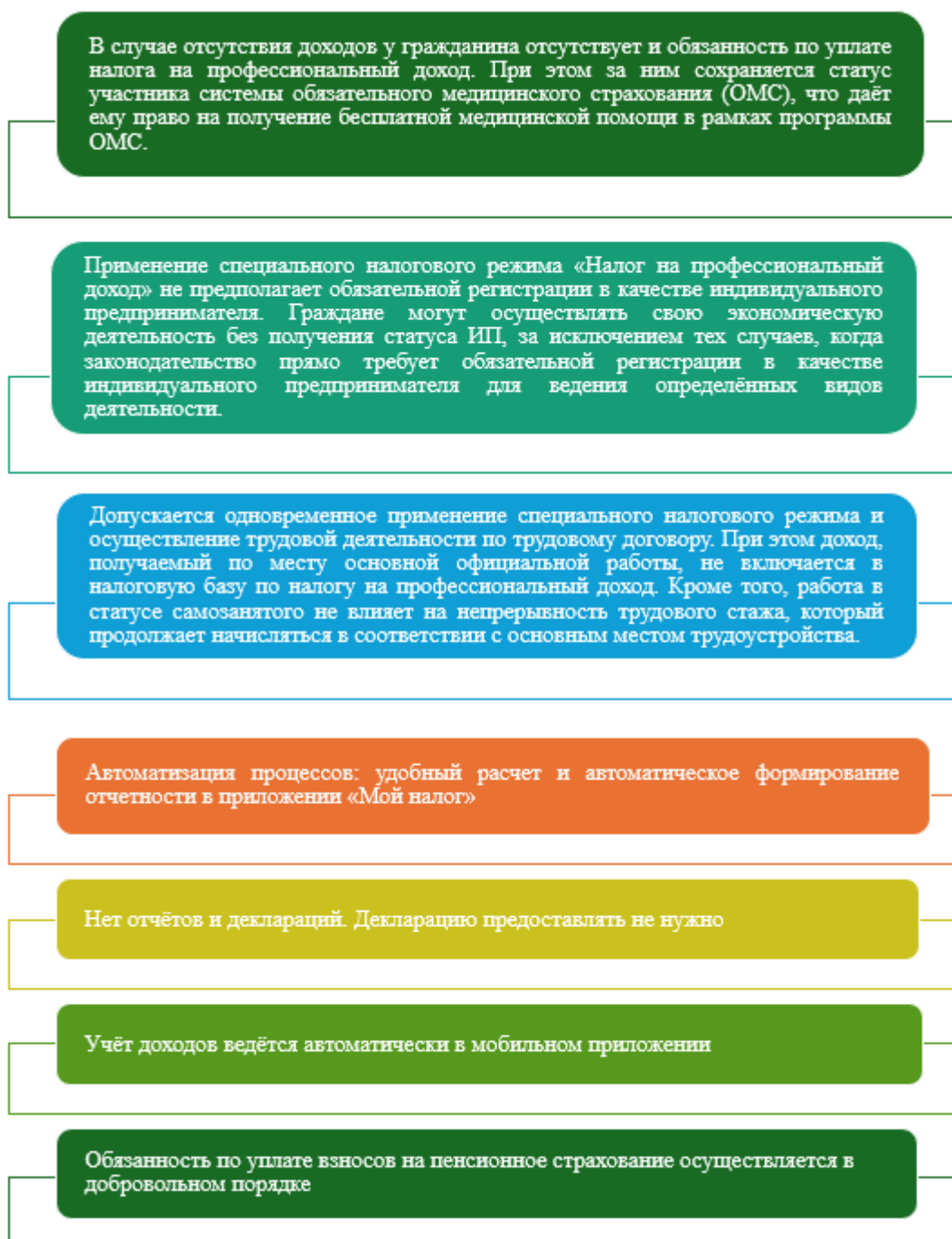


Рис. 1. Преимущества специального налогового режима в виде налога на профессиональный доход

ческой среде и потребностей целевой аудитории.

За последние годы НПД эволюционировал из пилотного проекта в ключевой инструмент государственной политики по легализации самозанятого населения, что подтверждается позитивным эффектом его внедрения.

Во-первых, значительная доля ранее неформальных до-

ходов, особенно в сфере бытовых услуг, IT-консалтинга и творческой деятельности, была интегрирована в официальную экономику. Во-вторых, упрощенный порядок налогообложения и минимум административных барьеров создают благоприятные условия для развития легальной самозанятости, способствуя расширению налогооблагае-

мой базы официально занятого населения.

В таблице 1 представлены данные о количестве лиц, перешедших на специальный налоговый режим в виде НПД (в том числе индивидуальных предпринимателях) и налоговых поступлениях в бюджетную систему страны.

Таблица 1

**Данные о количестве самозанятых, перешедших на специальный налоговый режим в виде НПД и налоговых поступлениях в 2019–2024 гг.**

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Количество самозанятых, человек	337 563	1 603 573	3 862 227	6 561 707	9 279 524	12 171 657
Налоговые поступления, млрд руб.	1,7	7	25	40	63,2	99,8
Общий доход самозанятых, трлн руб.	0,01	0,2	0,6	1,1	3,2	5,2

Источник: составлено по данным отчетности ФНС России

Как видно из представленных в таблице данных, количество лиц, перешедших на уплату НПД, за анализируемый период неуклонно растет с 337 до 12 171 тыс. человек за анализируемый период. Наблюдается и положительная динамика роста задекларированных доходов самозанятых и, соответственно, налоговых

поступлений в бюджет России.

К сожалению, открытые российские статистические источники не содержат информацию относительно количества физических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность в неформальном секторе экономики. Такая информация

представлена на сайте Международной организации труда. Обратимся к анализу этих статистических данных и оценим изменение доли самозанятых, осуществляющих деятельность в неформальном секторе экономики России (табл. 2).

Таблица 2

**Данные о занятых в неформальном секторе экономики России в 2019–2023 гг.**

Категория занятого населения	2019		2021		2023	
	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
Работодатели	893,9	7,1	787,7	5,9	893,3	6,6
Сотрудники	8 935,8	70,6	8 857,0	66,2	7 977,9	59,0
Работники, работающие за свой счет	3 455,1	27,3	3 636,7	27,2	3 615,8	26,8
Помогающие семейные работники	229,5	1,8	206,8	1,5	167	1,2
Всего	12 654,0	100,0	13 388,1	100,0	13 514,3	100,0

Источник: составлено по данным Международной организации труда

Как видно из представленных данных, количество лиц, занятых в неформальном секторе экономики России в период с 2019 по 2023 гг. выросло с 12 654,0 до 13 514,3 тыс. чел. Что касается работников, работающих за свой счет, то их количество в абсолютном выражении выросло с 3 455,1 до 3 615,8 тыс. чел. (на 4,65%).

Однако в относительном выражении доля этой группы занятых в неформальном секторе экономики снизилась с 27,3 до 26,8%. Количество помогающих семейных работников снизилось с 229,5 до 167 тыс. чел. (на 27,3%). На основе анализа этих данных можно сделать вывод, что, несмотря на то, что количество самозаня-

тых в неформальном секторе экономики России растет, их доля в общей численности занятых неофициально снижается, что говорит, несомненно, о положительной тенденции. Это позволяет говорить о том, что специальный налоговый режим в виде НПД является эффективным инструментом легализации самозанятости и

сокращения теневой экономики в России.

Несмотря на эффективность налога на профессиональный доход, стоит отметить и направления его совершенствования.

Для формирования долгосрочной перспективы функционирования НПД требуется реализация комплекса мер, направленных на совершенствование норм действующего налогового законодательства. Прежде всего, необходимо разработать правовые инструменты, позволяющие физическим лицам, применяющим данный режим, осуществлять экономическую деятельность с привлечением наемного труда. Актуальной проблемой остается внедрение механизма интеграции самозанятых граждан в систему обязательного страхования, что обеспечит формирование их социальной защищен-

ности. Не менее значимым аспектом выступает необходимость корректировки установленных предельных значений годового дохода с учетом динамики инфляционных процессов, что позволит сохранить практическую применимость и актуальность данного налогового режима в долгосрочной перспективе. Решение этих вопросов создаст условия для трансформации НПД в полноценный институт налогового законодательства, способствующий легализации экономической деятельности и повышению налоговой дисциплины.

В рамках эксперимента по введению специального налогового режима для самозанятых граждан планируется не только увеличение собираемости налоговых платежей, но и вывод из теневых секторов значительной части населения, занимающегося предпри-

нимательской деятельностью без официальной регистрации.

Анализ эффективности налогового эксперимента показывает, что ключевым фактором успешной легализации самозанятых является информационная работа с населением. Государству необходимо активизировать разъяснительную деятельность, акцентируя внимание на конкретных преимуществах режима: минимальной налоговой ставке, отсутствии необходимости ведения бухгалтерской отчетности и применения онлайн-касс для большинства видов деятельности.

Далее рассмотрим налоговые поступления в бюджет в связи с внедрением налога на профессиональный доход в бюджетную систему России (табл. 3).

Таблица 3

**Динамика изменения доли налога на профессиональный доход в общем объеме налоговых поступлений в бюджетную систему России, 2019-2024 годы**

Год	Общие налоговые поступления, млрд. руб.	Поступления от НПД, млрд. руб.	Удельный вес НПД, %
2019	10 123	0,717	0,007
2020	10 034	2,085	0,021
2021	12 650	13,433	0,106
2022	14 152	23,595	0,167
2023	16 513	37,286	0,226
2024	18 700	99,8	0,534

Источник: составлено по данным отчетности ФНС России

Как видно из представленных в выше приведенной таблице данных, на долю налога на профессиональный доход за анализируемый период 2019-2024 гг. приходится не более 0,6% всех налоговых поступлений. Это объясняется комплексом факторов. Во-первых, пониженные ставки налогообложения для самозанятых граждан, составляющие всего 4-6% от полученного дохода, против 13%, уплачиваемых в рамках общей системы налогообложения. Во-вторых, ограничен-

ное количество лиц, зарегистрированных в качестве самозанятых, в соотношении с общей массой экономически активного населения создает объективные барьеры для формирования значительных налоговых поступлений. Несмотря на незначительную долю налоговых поступлений от НПД, важно понимать, что основная цель внедрения НПД заключалась в выводе самозанятых из неформального в официальный сектор экономики, чего, на наш взгляд, удалось в какой-то мере добиться

за счет введения этого специального налогового режима.

Представленные в таблице данные свидетельствуют о продолжающемся расширении налоговой базы за счет налогообложения деятельности самозанятых граждан и, соответственно, росте налоговых поступлений в бюджетную систему.

Стоит признать, что налоговый потенциал во многом зависит и от поддержки, оказываемой самозанятым лицам. В настоящее время в целях повышения привлекатель-

ности самозанятости государство реализует комплекс различных мер поддержки. Ключевыми направлениями являются организация системы льготного кредитования посредством Единого портала государственных услуг, а также подготовка законодательных инициатив, упрощающих процедуру получения микрокредитов и обеспечивающих содействие в маркетинговой деятельности для продвижения товаров и услуг самозанятых лиц.

Налог на профессиональный доход формирует предпосылки для создания более упорядоченной и прозрачной экономической среды, однако для полноценной интеграции данной категории граждан в экономическую систему страны необходима последовательная государственная политика, включающая дальнейшее совершенствование нормативно-правовой базы и расширение инструментов поддержки.

Современная модель фискального регулирования деятельности самозанятых населения в России формируется под влиянием двух ключевых векторов государственной политики. С одной стороны, приоритетным направлением выступает снижение масштабов неформальной экономики: внедрение налога на профессиональный доход создает экономические стимулы для легализации трудовой деятельности граждан. С другой стороны, наблюдается противоречие между динамикой расширения налогооблагаемой базы и минимальным вкладом данного налога в доходную часть региональных бюджетов — удельный вес поступлений от НПД в консолидированные бюджеты субъектов РФ по итогам 2023 года составил лишь 0,226%.

Основные ограничения в

развитии системы налогообложения самозанятых граждан связаны с двумя ключевыми факторами: системными недостатками в социальной защите этой категории населения и недостаточной информационной осведомленностью граждан о механизмах функционирования НПД. Решение этих проблем станет определяющим фактором для устойчивого роста официальной самозанятости в стране.

Важно отметить, что при внедрении специального налогового режима для самозанятых государство преследовало, в первую очередь, цель обеспечения дополнительных поступлений в бюджет. Однако данный подход требует баланса: самозанятые граждане освобождены от уплаты страховых взносов, но при этом получают от государства определенные социальные гарантии, включая медицинскую помощь. Такая ситуация создает дисбаланс и ставит законопослушных налогоплательщиков, регулярно уплачивающих все обязательные платежи, в заведомо неравное положение.

Данный аспект подтверждается и социологическими исследованиями. Как показывают опросы ВЦИОМ, значительная часть населения придерживается позиции: «Я лучше буду жить здесь и сейчас. Неизвестно, доживу ли я до пенсии и буду ли вообще получать помощь от государства...». Такое отношение подчеркивает необходимость комплексного совершенствования специального налогового режима в виде налога на профессиональный доход.

Таким образом, налоговый режим для самозанятых требует доработки по нескольким направлениям: укрепление социальных гарантий самозанятых, повышение информационной прозрачности

и обеспечение справедливого распределения налоговой нагрузки между различными категориями налогоплательщиков. Только комплексный подход позволит создать устойчивую и сбалансированную систему поддержки самозанятости в России.

Итак, на основе проведенного исследования можно сделать вывод, что ключевыми направлениями совершенствования законодательства в отношении налога на профессиональный доход являются: совершенствование нормативно-правовой базы с обеспечением ее комплексного охвата всех аспектов профессиональной деятельности самозанятых (правовой статус и границы деятельности, налоговый и финансовый блок, социальные гарантии, отраслевые особенности, контроль и защита прав, технологическая поддержка, международные аспекты); обеспечение социальных гарантий и механизмов защиты прав этой категории налогоплательщиков; создание льготных условий кредитования для развития их предпринимательской деятельности; а также проведение регулярной индексации предельного уровня дохода для сохранения привлекательности данного специального налогового режима.

Несмотря на существующие вызовы, долгосрочные перспективы развития налога на профессиональный доход оцениваются как позитивные. Данный режим, на наш взгляд, обладает значительным потенциалом для трансформации трудового рынка: он способствует выводу экономической активности из тени, стимулирует предпринимательскую инициативу и формирует дополнительные источники пополнения региональных бюджетов. Реализация предложенных рекомендаций по-

зволит не только преодолеть тивность функционирования вития самозанятости как важ- текущие ограничения, но и су- НПД, создав благоприятные ного сегмента национальной щественно повысить эффек- условия для устойчивого раз- экономики.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ некриминальной «теневой» экономической деятельности – 2020. URL: <https://social.ranepa.ru/tsentry-i-instituty/tsentr-sotsialno-politicheskogo-monitoringa/issledovaniya/105-analiz-nekriminalnoj-tenevojeekonomicheskoy-deyatelnosti-2020> (дата обращения 08.11.2025).
2. Бубнов В.А., Севастьянова М.С. Влияние налоговой политики Российской Федерации в современных условиях на функции налогов // *Baikal research journal*. – 2024. – Т. 15. – № 3. – С.1273-1286. URL: <https://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=26822> (дата обращения: 20.11.2025).
3. Гениман Е. Г. Самозанятость – как особый вид налогового режима // *Вестник науки*. – 2024. – Т. 2. – № 5(74). – С. 50-56.
4. Киреенко А.П., Содномова С.К. Адаптация подоходного налогообложения к изменениям рынка труда // *Известия Байкальского государственного университета*. – 2021. –Т.31. – №2. – С. 167-178. URL: <https://izvestia.bgu.ru/reader/article.aspx?id=24510> (date accessed: 28.11.2025).
5. Конькова Г. Д., Кожемяко С. В. развитие самозанятости на современном рынке труда // *Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество*. – 2023. – № 2. – С. 26-33.
6. Статистика самозанятости на начало 2025 года. URL: <https://sznpd.ru/statistikasamozanyatosti-na-pachalo-2025> (дата обращения: 29.10.2025).
7. Налоги и налогообложение: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. Б. Поляк [и др.], ответственные редакторы Г. Б. Поляк, Е. Е. Смирнова. – 5 - е изд., перераб. И доп. – Москва: их издательство Юрайт, 2024. – 433 с.
8. Канакова А. Е. Предпосылки введения и конституционные основы налога на профессиональный доход / А. Е. Канакова // *Вестник Томского государственного университета*. – 2019. – № 446. – С. 223-230.
9. Земцов С. П. Занятость в малом и среднем бизнесе в России: в поисках факторов роста / С. П. Земцов, Ю. В. Царева, Д. Р. Салимова, В. А. Барина // *Вопросы экономики*. – 2021. – № 12. – С. 66-93.
10. Михайленко И. А. Эксперимент по введению налога на профессиональный доход. Практика УрФО // *Вестник Гуманитарного университета*. – 2020. – №2 (29). – С. 98-103.
11. Новые вызовы, оказывающие влияние на налоговую безопасность России / М.Р. Пинская, С.Д. Шаталов, Ю.А. Стешенко, Р.В. Балакин // *Известия Байкальского государственного университета*. – 2024. – Т. 34, № 1. – С. 12-26.
12. Официальный сайт Международной организации труда. URL: [www.ilo.org/data/](http://www.ilo.org/data/)
13. Официальный сайт ФНС России. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn38/> (дата обращения: 03.11.2025).
14. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

## REFERENCES

1. Analysis of non-criminal «shadow» economic activity – 2020. URL: <https://social.ranepa.ru/tsentry-i-institut/tseentr-sotsialno-politicheskogo-monitoringa/issledovaniya/105-analiz-nekriminalnoj-tenevojekonomicheskoy-deyatelnosti-2020> (accessed 08.11.2025).
2. Bubnov V.A., Sevastyanova M.S. The Impact of Tax Policy of the Russian Federation in Modern Conditions on the Functions of Taxes // *Baikal Research Journal*. – 2024. – Vol. 15. – No. 3. – Pp. 1273-1286. URL: <https://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=26822> (date accessed: 20.11.2025).
3. Geniman E. G. Self-employment as a Special Type of Tax Regime // *Science Bulletin*. – 2024. – Vol. 2. – No. 5 (74). – Pp. 50-56.
4. Kireenko A.P., Sodnomova S.K. Adaptation of Income Taxation to Changes in the Labor Market // *Bulletin of Baikal State University*. – 2021. – Vol. 31. – No. 2. – Pp. 167-178. URL: <https://izvestia.bgu.ru/reader/article.aspx?id=24510> (date accessed: 28.11.2025).
5. Konkova G. D., Kozhemyako S. V. Development of self-employment in the modern labor market // *Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society*. – 2023. – No. 2. – Pp. 26-33.
6. Self-employment statistics at the beginning of 2025. URL: <https://sznpd.ru/statistikasamozanyatosti-na-nachalo-2025> (date of access: 10/29/2025).
7. Taxes and taxation: textbook and practical training for secondary vocational education / G. B. Polyak [et al.], editors-in-chief G. B. Polyak, E. E. Smirnova. – 5th ed., revised. And add. – Moscow: their publishing house Yurait, 2024. – 433 p.
8. Kanakova A. E. Prerequisites for the Introduction and Constitutional Foundations of the Tax on Professional Income / A. E. Kanakova // *Bulletin of Tomsk State University*. – 2019. – No. 446. – Pp. 223-230.
9. Zemtsov S. P. Employment in Small and Medium-Sized Businesses in Russia: In Search of Growth Factors / S. P. Zemtsov, Yu. V. Tsareva, D. R. Salimova, V. A. Barinova // *Questions of Economics*. – 2021. – No. 12. – Pp. 66-93.
10. Mikhailenko I. A. Experiment in the Introduction of a Tax on Professional Income. Practice of the Ural Federal District // *Bulletin of the Humanitarian University*. – 2020. – No. 2 (29). – Pp. 98-103.
11. New Challenges Impacting Tax Security in Russia / M.R. Pinskaya, S.D. Shatalov, Yu.A. Steshenko, R.V. Balakin // *Bulletin of the Baikal State University*. – 2024. – Vol. 34. – No. 1. – Pp. 12-26.
12. Official website of the International Labor Organization. URL: [www.ilo.org/data/](http://www.ilo.org/data/)
13. Official website of the Federal Tax Service of Russia. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn38/> (date of access: 03.11.2025).
14. Reference and legal system «ConsultantPlus». URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

Статья поступила в редакцию: 06.12.2025

The article was received: 06.12.2025

---

Горовенко Даниил Борисович — студент, кафедра международных отношений и таможенного дела, Байкальский государственный университет, г. Иркутск  
e-mail: [danya.gorovenko@yandex.ru](mailto:danya.gorovenko@yandex.ru).

Daniel Borisovich Gorovenko — Student, Department of International Relations and Customs Affairs, Baikal State University, Irkutsk  
e-mail: [danya.gorovenko@yandex.ru](mailto:danya.gorovenko@yandex.ru).

Измайлова Мария Олеговна — научный руководитель, кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета и налогообложения, Байкальский государственный университет  
e-mail: [Maryam\\_ka@mail.ru](mailto:Maryam_ka@mail.ru).

Izmailova Maria Olegovna — Scientific Supervisor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting and Taxation, Baikal State University, 11 Lenin St., Irkutsk e-mail: [Maryam\\_ka@mail.ru](mailto:Maryam_ka@mail.ru).

© Горовенко Д.Б., Измайлова М.О.

УДК 339.5; 339.543; 336.24  
ББК 65.261.1



Завьялова Е. О.

Завьялова Е. О.,  
старший преподаватель  
кафедры международных  
отношений и таможенного  
дела, Байкальский  
государственный  
университет, г. Иркутск

E. O. Zavyalova,  
Senior Lecturer, Department  
of International Relations  
and Customs Affairs, Irkutsk

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОСТУПЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ В БЮДЖЕТНУЮ СИСТЕМУ РФ

### ENSURING THE RECEIPT OF CUSTOMS PAYMENTS INTO THE BUDGET SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION



В настоящей статье исследуются проблемные аспекты контроля поступления таможенных платежей в федеральный бюджет РФ. Автором представлен анализ структуры доходов от таможенных платежей в бюджетную систему РФ. Выделены основные направления деятельности таможенных органов в части администрирования доходов от таможенных платежей. В направлении планирования и прогнозирования доходов от таможенных платежей основной проблемой указана несовершенство используемых методик планирования доходов и несогласованность межведомственного взаимодействия ведомств. В направлении контрольной деятельности таможенных органов за полнотой и своевременностью поступления таможенных платежей определены проблемы: занижение или завышение таможенной стоимости, неправильная классификация товаров по ТН ВЭД ЕАЭС, экономически необоснованное предоставление тарифных льгот, быстрота и эффективность

проведения таможенной экспертизы. На основании анализа судебной практики показано, как меняются «предпочтения» таможенных органов по включению дополнительных начислений в таможенную стоимость. Определены направления совершенствования таможенного регулирования.

**Ключевые слова: бюджетная система, доходы федерального бюджета, таможенные платежи, таможенные пошлины, налоги, контроль поступления таможенных платежей.**

This article examines the problematic aspects of monitoring the receipt of customs duties in the federal budget of the Russian Federation. The author presents an analysis of the structure of revenues from customs duties in the budget system of the Russian Federation. The main areas of activity of customs authorities in terms of administration of revenues from customs duties are highlighted. In the area of planning and forecasting

revenues from customs duties, the main problem identified is the imperfection of the revenue planning methods used and the lack of coordination between departments. In the area of control activities of customs authorities for the completeness and timeliness of the receipt of customs duties, the following problems have been identified: underestimation or overestimation of customs value, incorrect classification of goods according to the TN VED of the EAEU, economically unjustified provision of tariff concessions, the speed and efficiency of customs examination. Based on the analysis of judicial practice, it is shown how the «preferences» of customs authorities for the inclusion of additional charges in the customs value are changing. Areas for improving customs regulation are identified.

**Keywords: budget system, federal budget revenues, customs payments, customs duties, taxes, control of customs payments.**

Внешнеэкономическая дея-

тельность является структурным компонентом национальной экономики государства и может оказывать существенное влияние на ее развитие или ее стагнацию. Поэтому в каждой стране государственная власть стремиться регулировать процессы осуществления внешнеэкономической деятельности, чтобы получать максимальный эффект от этой деятельности. К одному из таких эффектов относится получение и поступление доходов от внешнеэкономической деятельности в бюджетную систему государства. В Российской Федерации на сегодня внешнеэкономическая деятельность трансформируется, ее участники вынуждены подстраиваться под современные вызовы и угрозы. Если обратиться к национальным целям развития РФ до 2030 года и на перспективу до 2036 года, то для целевой установки устойчивой и динамичной экономики целевыми показателями, которые относятся к внешнеэкономической деятельности, являются: «снижение доли импорта товаров и услуг в структуре валового внутреннего продукта до 17 процентов к 2030 году; обе-

спечение к 2030 году роста объема экспорта несырьевых неэнергетических товаров не менее чем на две трети по сравнению с показателем 2023 года; увеличение к 2030 году экспорта продукции агропромышленного комплекса не менее чем в полтора раза по сравнению с уровнем 2021 года» [1]. Исходя из данных ориентиров можно предположить, что мы будем наблюдать тенденцию уменьшения поступления таможенных пошлин, налогов в бюджетную систему РФ, поскольку планируется снижение импортных поставок и уход от сырьевого экспорта. Следовательно, перед таможенными органами будет более остро стоять задача сохранения действующего уровня поступлений от таможенных платежей при администрировании данных доходов [2, 3]. Стоит отметить, что и сегодня таможенные органы вынуждены изыскивать новые эффективные способы и методы обеспечения поступления таможенных доходов в федеральный бюджет, в связи с нестабильным уровнем внешнеэкономической активности.

За последние несколько лет

доля таможенных платежей в доходах федерального бюджета составляла не менее их четверти. Как видно из рис. 1 [составлено автором по: 4] в структуре поступлений от таможенных платежей наибольший удельный вес занимают НДС при ввозе товаров и вывозные таможенные пошлины. Стоит отметить, что 2024 год ознаменовался принципиальным изменением в структуре таможенных доходов. Впервые за последние девять лет поступления от ввозных таможенных пошлин превысили объём средств, полученных от вывозных пошлин. Одновременно отмечается устойчивая нисходящая динамика по суммам вывозных таможенных пошлин. Основной причиной такой трансформации выступает реализованный налоговый манёвр. В его рамках было принято решение об обнулении ставок ввозных таможенных пошлин в отношении сырой нефти и нефтепродуктов (товаров, выработанных из нефти). Это решение кардинально изменило пропорции между основными категориями таможенных поступлений.

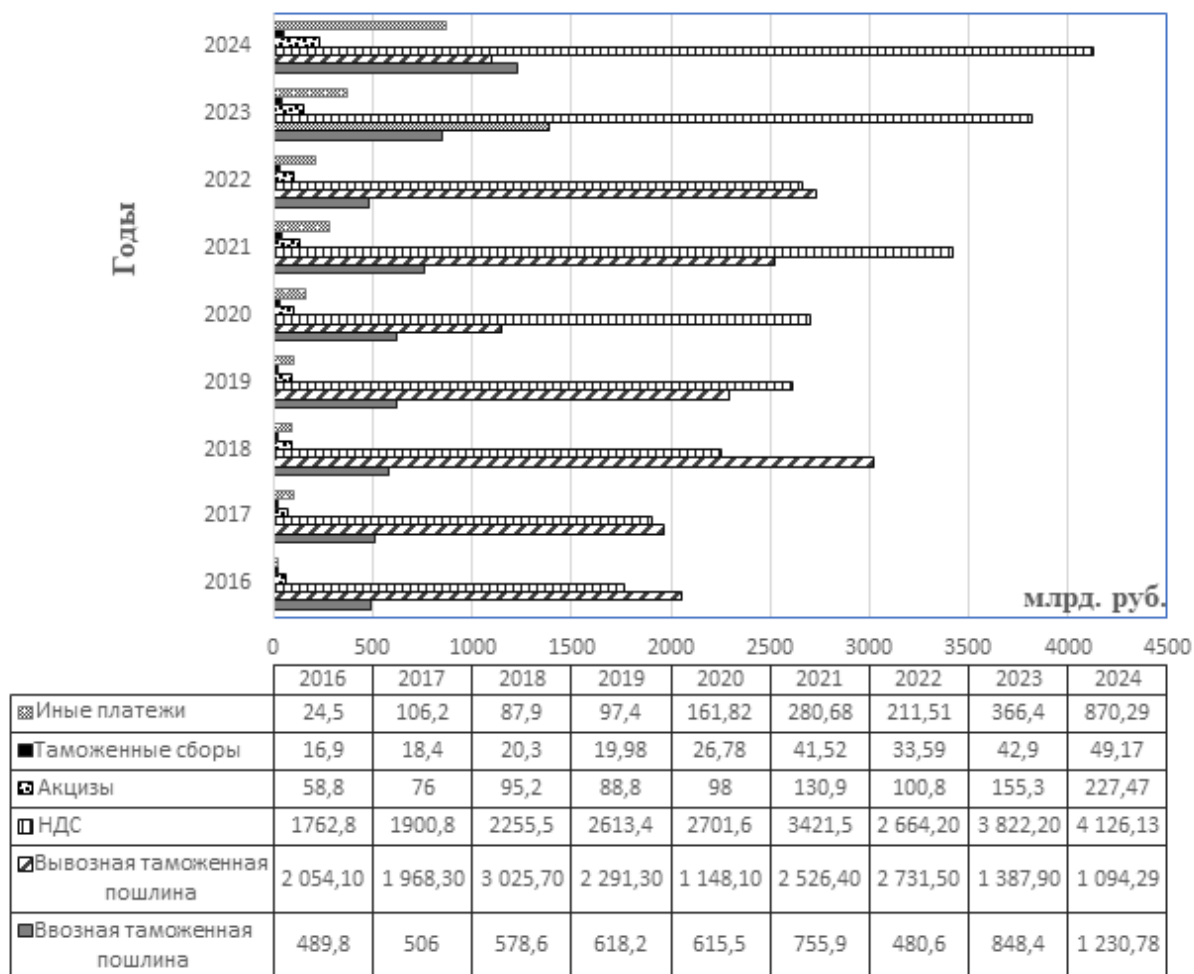


Рис. 1. Поступления таможенных платежей в разрезе их видов в 2016-2024 гг., млрд руб.

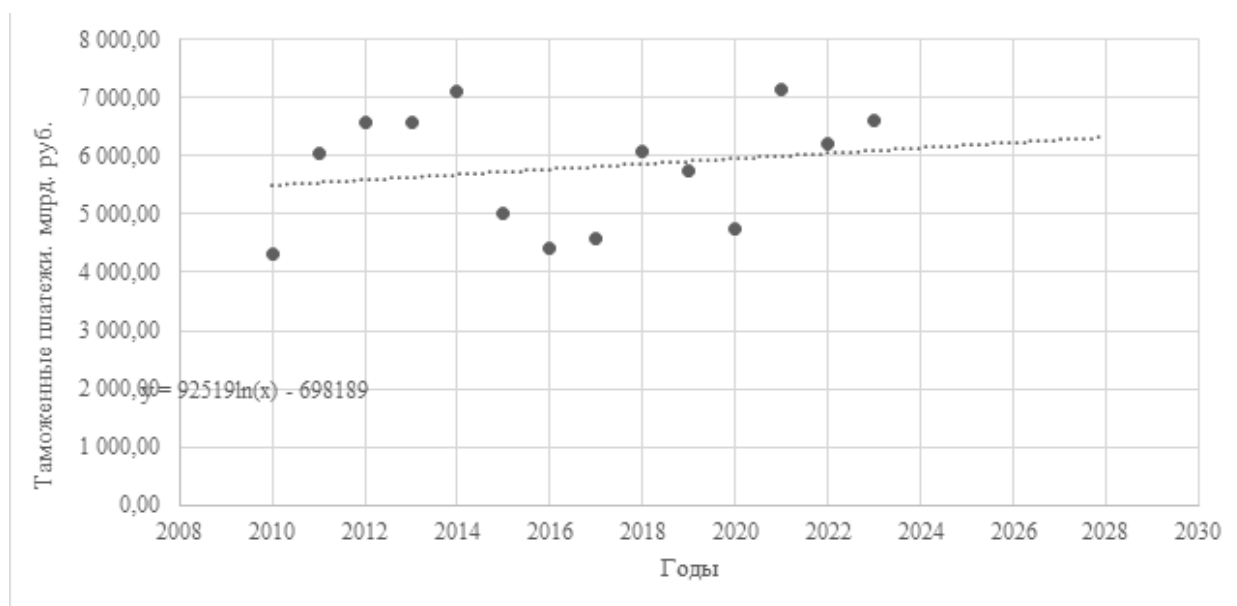
Таким образом, перед таможенными органами встаёт первостепенная задача – обеспечить стабильное поступление таможенных платежей в доходную часть федерального бюджета [5, 6]. Достижение данной задачи условно можно разделить на два блока: достоверное планирование и прогнозирование ожидаемых доходов от таможенных платежей и эффективный контроль за поступлением таможенных платежей.

В ходе исследования традиционных подходов к планированию и прогнозированию бюджетных доходов выявлено, что методы, базирующиеся на экстраполяции исторических данных (см. рис. 2) [составлено автором],

утрачивают эффективность в контексте структурных изменений во внешней торговле Российской Федерации. Существенное усложнение прогнозирования обусловлено многофакторностью процессов, определяющих объём таможенных платежей. Помимо макроэкономических индикаторов (динамика ВВП, уровень инфляции, колебания валютного курса), требуется учитывать геополитические риски, трансформации в международной торговой политике и перестройку глобальных логистических цепочек — параметры, характеризующиеся низкой степенью формализации [7].

Несогласованность действий ведомств, вовлечённых

в прогнозирование бюджетных доходов (Минфин России, ФТС России, ФНС России, Минэкономразвития России) [8], негативно сказывается на точности прогнозных расчётов. Расхождения в методологических подходах, исходных данных и базовых допущениях между органами исполнительной власти порождают существенные различия в итоговых оценках. Для существенного повышения точности прогнозирования и качества планирования требуется внедрение современных аналитических решений. Особого внимания заслуживают методы машинного обучения и технологии искусственного интеллекта, обладающие значительным потенциалом в данной сфере.



**Рис. 2. Экстраполирование доходов от поступлений таможенных платежей**

Вторая задача – реализация эффективного контроля за поступлением таможенных платежей [9, 10], является достаточно масштабной деятельностью таможенных органов, мы в своем исследовании рассмотрим лишь несколько направлений деятельности таможенных органов по достижению данной задачи:

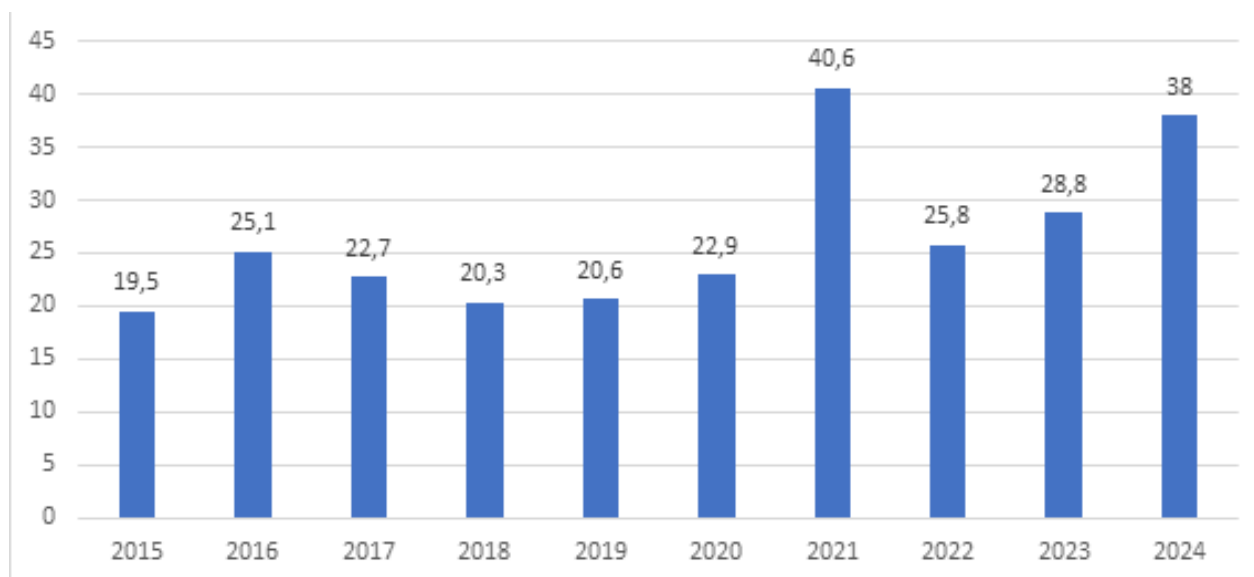
- Контроль таможенной стоимости при декларировании товаров;

- Контроль применения льгот по уплате таможенных платежей;

- Контроль правильности определения кода Единой товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (ЕТН ВЭД ЕАЭС), заявленного при декларировании товаров.

В процессе контроля таможенной стоимости регулярно выявляются случаи её зани-

жения. Подобные действия наносят ощутимый ущерб доходной части бюджета. Согласно официальным данным статистической отчетности таможенных органов сумма взысканных таможенных платежей по итогам проверок таможенной стоимости последовательно увеличивается на протяжении последних лет (рис. 3) [составлено автором по: 4].



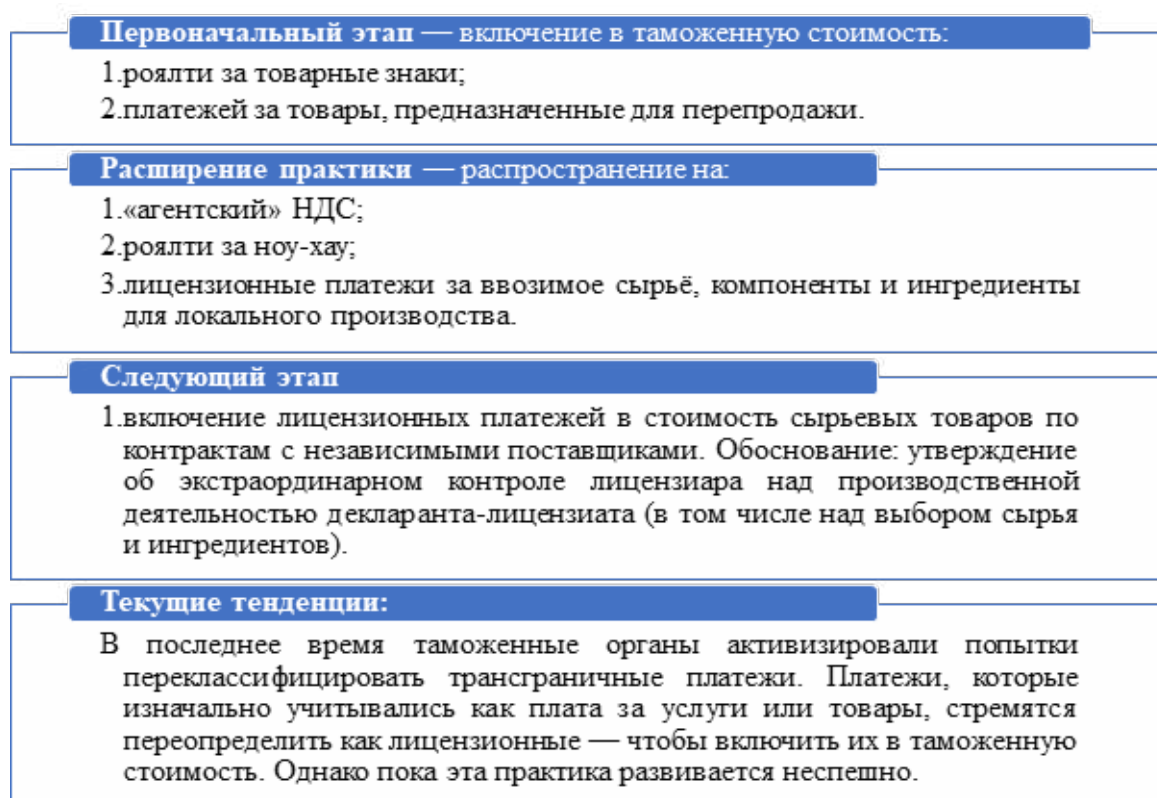
**Рис. 3. Результаты контроля таможенной стоимости – суммы дополнительно взысканных таможенных платежей, млрд. руб.**

Рост объёмов взысканных таможенных платежей стал следствием усиленного контроля таможенной стоимости, инициированного после публикации отчёта Счётной палаты РФ. В документе, посвящённом проверке эффективности работы таможенных органов за 2018–2020 гг., было зафиксировано наличие недоплаты таможенных платежей в федеральный бюджет. Основной причиной выявленных нарушений признано недо-

верное декларирование таможенной стоимости ввозимых товаров. Особое внимание Счётная палата уделила недостаточной проверке таможенными органами полноты учёта лицензионных и аналогичных платежей при формировании таможенной стоимости (в соответствии с пп. 7 п. 1 ст. 40 Таможенного кодекса ЕАЭС (далее ТК ЕАЭС)). На основании выводов Счётной палаты таможенные органы активизировали надзор за деятельно-

стью декларантов [10].

Поэтому с 2021 г. таможенные органы начали применять обширно практику привлечения к ответственности участников ВЭД за недостоверное декларирование в результате невключения в структуру таможенной стоимости дополнительных начислений в виде лицензионных платежей. Эволюция применения данного подхода таможенными органами представлена на рис. 4. [составлено автором по: 12, 13]



**Рис. 4. «Эволюция» принудительной практики включения в структуру таможенной стоимости в качестве дополнительных доначислений лицензионных платежей**

С 2022 г. судебная практика по оспариванию решений таможенного органа о включении в таможенную стоимость дополнительных начислений в форме дивидендов приобрела новый поворот, поскольку суды стали вставать на сторону таможенных органов о правомерности таких доначислений [14]. Так, в 2023 г. было направлено на пересмотр несколько административных дел о корректировке тамо-

женной стоимости по причине того, что «платежи, поименованные в качестве дивидендов и являющиеся таковыми лишь по форме (prima facie), признаются связанными с ввезенными товарами и включаются в их таможенную стоимость на основании подпункта 3 пункта 1 статьи 40 ТК ЕАЭС, если по своей сути данные платежи обеспечивают получение продавецом части причитающегося ему дохода (выручки) от

продажи ввезенных товаров и выполняют эту функцию в отношениях между сторонами внешнеторгового контракта. Следовательно, если иностранные учредители принимают решение о выплате дохода и этот доход получен в связи с реализацией на таможенной территории ЕАЭС импортного товара, указанные доходы подлежат включению в таможенную стоимость товаров» [15, с. 158]. В допол-

нение к включению дивидендов и роялти в 2024 году таможенные органы применяли практику включения в структуру таможенной стоимости ввозимых товаров в качестве дополнительных начислений агентского вознаграждения. Актуальность вопроса обусловлена тем, что многие декларанты вынуждены выстраивать более сложные и многоступенчатые цепочки поставок в РФ в условиях действующих санкционных и контрсанкционных ограничений.

Процесс установления объективной таможенной стоимости сопровождается значительными трудностями. Основным источником сложностей — переориентация импортных потоков на новые рынки, что характеризуются двумя существенными пробелами в информационной базе: отсутствием устойчивых ценовых индикаторов, необходимых для объективной оценки стоимости товаров, и дефицитом достоверных сведений о сложившихся уровнях рыночных цен.

При этом существующая система управления рисками не отвечает современным вызовам. Даже на фоне активной цифровизации и автоматизации таможенных операций, действующие алгоритмы не гарантируют своевременное выявление занижения таможенной стоимости и не обеспечивают точность при обнаружении ошибок в классификации товаров. Особенно тревожная ситуация складывается в сфере электронной

торговли, где рост числа мелких трансграничных отправок создаёт дополнительные барьеры для эффективного контроля. Это подчёркивает острую необходимость модернизации системы управления рисками.

Помимо занижения таможенной стоимости немаловажной проблемой является, наоборот, ее завышение, которое в масштабе таможенного и налогового обложения приводит к потерям бюджета. Суть данной проблемы в том, что индивидуально для таможенных органов не составляет потенциальной угрозы, а наоборот ведет к увеличению доходов от таможенных платежей. В то же время неоправданно завышенная таможенная стоимость приводит к занижению налоговой базы по налогу на прибыль и снижению доходов бюджетной системы РФ.

Классификация товаров в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС остаётся зоной повышенного риска и предметных споров. Причины кроются в сложной многоуровневой структуре номенклатуры и большом числе примечаний и исключений, допускающих разночтения. Это создаёт возможности для умышленного искажения кодов товаров ради снижения таможенных платежей. По данным ФТС России, «в 2024 году принято 45 468 решений о классификации товаров в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС (в 2023 году – 42 789 решений), взыскано таможенных платежей на сумму 8,52 млрд

руб. (в 2023 году – 7,65 млрд руб.)» [4].

Трудности в определении таможенной стоимости и корректной классификации товаров во многом объясняются несовершенством института таможенной экспертизы. Анализ практики контроля подтверждает: чем ниже эффективность экспертизы, тем выше риски ошибок в ключевых таможенных процедурах. Основные системные недостатки:

- Техническая ограниченность — имеющиеся лаборатории не располагают актуальным оборудованием, позволяющим проводить детальный анализ товаров.

- Методологическая слабость — недостаточная база для организации сложных исследований, требующих привлечения знаний из разных научных областей.

- Процессуальные задержки: длительные сроки экспертиз нарушают оперативность таможенных операций.

Совокупность этих факторов создаёт риски для фискальной безопасности, стимулируя участников ВЭД к недостоверному декларированию.

Контроль применения льгот по уплате таможенных платежей относится к архиважному направлению, поскольку таможенные льготы относятся к налоговым расходам и уменьшают суммы поступающих доходов в бюджетную систему РФ (рис. 5) [составлено автором по: 4].

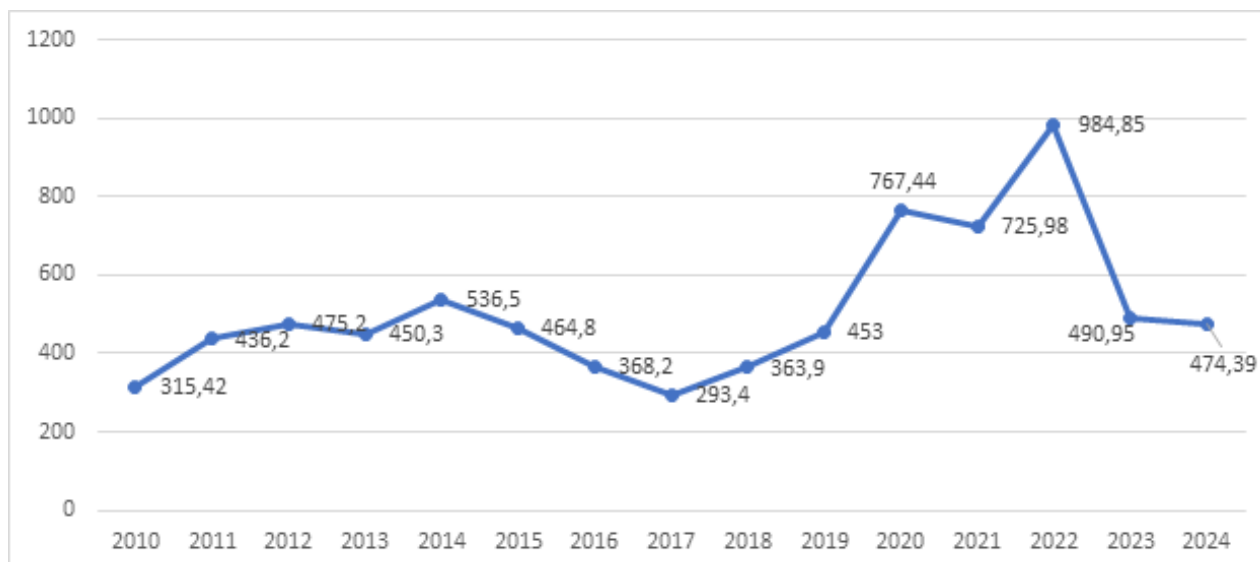


Рис. 5. Суммы предоставленных льгот по таможенным платежам, млрд. руб.

В ряде случаев предоставление тарифных льгот осуществляется без достаточного экономического обоснования, что влечёт за собой недопоступление доходов в бюджет без достижения целевых показателей стимулирования экономического роста. Санкционные ограничения актуализировали задачу им-

портозамещения, что повлекло за собой существенные изменения в структуре импорта. В частности, заметно выросла доля промышленного оборудования; увеличился ввоз технологий и комплектующих; основной целью таких поставок стало обеспечение развития внутреннего производства. При этом применение

тарифных льгот к данным категориям товаров приводит к временному сокращению доходов бюджета от ввозных таможенных пошлин. Если обратиться к статистике, то видно, что немалая часть доходов бюджета возвращается при отмене тарифных преференций (рис. 6.) [составлено автором по: 4].

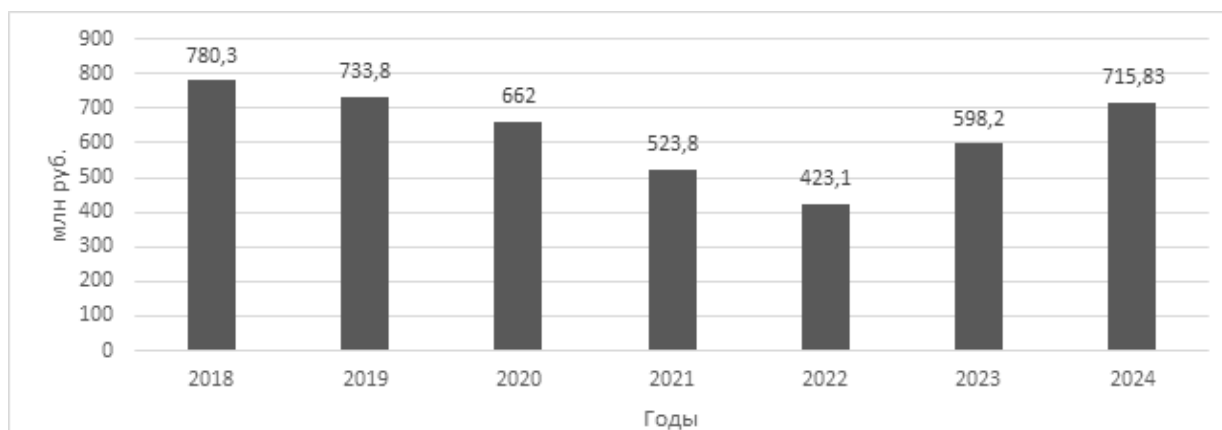


Рис. 6. Взысканные таможенные платежи при отмене тарифных преференций, млн. руб.

Системной проблемой таможенного контроля остаётся избыточная сложность нормативно-правовой базы, регламентирующей исчисление и взимание таможенных пошлин. Иерархическая структура нормативного регулирования (от международных договоров до ведомственных актов) порождает ряд негативных последствий:

- трудности в понимании и практическом применении норм участниками внешнеэкономической деятельности;
- усложнение процедур контроля для таможенных органов;
- возникновению правовых коллизий между актами разного уровня;
- неоднозначности трактовки ключевых положений

таможенного права.

Такая ситуация снижает эффективность таможенного администрирования и повышает риски правовых споров.

Для преодоления существующих ограничений требуется системная модернизация таможенного регулирования по следующим направлениям:

- оптимизация взимания пошлин – пересмотр методик

расчёта и контроля;	ских инструментов;	Только совокупная реализа-
- совершенствование администрирования — упрощение процедур и сокращение издержек;	- цифровая трансформация — автоматизация таможенных процедур;	ция этих мер позволит максимально задействовать потенциал таможенных платежей как инструмента обеспечения бюджетной стабильности РФ.
- развитие системы управления рисками — внедрение современных аналитиче-	ординация — синхронизация таможенной политики с общими экономическими задачами.	

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 // СПС «КонсультантПлюс».
2. Деревцова И.В. Повышение эффективности таможенного контроля как фактор роста национальной экономической безопасности России / И.В. Деревцова, А.В. Светник. // *Baikal Research Journal*. — 2024. — Т. 15, № 3. — С. 1164-1176.
3. Федотов А. Н. Проблемы и перспективы развития института таможенного администрирования в машиностроительной отрасли / А. Н. Федотов // *Baikal Research Journal*. — 2025. — Т. 16, № 2. — С. 727-739. — URL: <https://brj-bguen.ru/reader/article.aspx?id=27325> (дата обращения: 01.10.2025)
4. Официальный сайт Федеральной таможенной службы России. — URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sbornik-tamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii> (дата обращения: 01.10.2025).
5. Рощина Л. Н. Практические основы исследования обеспечения исполнения обязанности по уплате таможенных пошлин и налогов со стороны таможенных органов / Л. Н. Рощина, С. В. Соленая // *Прогрессивная экономика*. — 2024. — № 10. — С. 43-60.
6. Цветков, В. А. Моделирование полноты поступления таможенных платежей в федеральный бюджет на основе эконометрических методов. Часть II / В. А. Цветков, К. Х. Зоидов, В. Н. Ионичева // *Региональные проблемы преобразования экономики*. — 2015. — № 12(62). — С. 226-241.
7. Деркач Н. Е. Актуальные проблемы формирования доходов федерального бюджета, администрируемых ФТС России, в системе национального экономического суверенитета государства в условиях глобальных вызовов / Н. Е. Деркач, С. А. Старых // *Управленческий учет*. — 2025. — № 7. — С. 270-275.
8. Непарко М. В. Проблемы и пути их решения в сфере таможенного администрирования в России / М. В. Непарко, З. З. Ибрагимов, П. И. Панков // *Вестник Академии знаний*. — 2020. — № 40(5). — С. 307-310.
9. Tsvetkov V. A. Modelling of the completeness of acceptance of customs payments into the federal budget based on econometric methods. Part I / V. A. Tsvetkov, K. Kh. Zoidov, V. N. Ionicheva // *Региональные проблемы преобразования экономики*. — 2015. — No. 11(61). — P. 162-176.
10. Рубцова Н.В. Администрирование таможенных платежей как приоритетное направление налоговой политики в Российской Федерации / Н.В. Рубцова, С.К. Содномова // *Baikal Research Journal*. — 2023. — Т. 14, № 2. — С. 397-406.
11. Статистика проведения мероприятий таможенного контроля за 2024 год. — URL: [https://www.russiantaxandcustoms.com/upload/iblock/430/efbq267f2ul9fyndcxnsk1d8uelqjnm2/Nextons\\_statistics\\_2025\\_04.pdf](https://www.russiantaxandcustoms.com/upload/iblock/430/efbq267f2ul9fyndcxnsk1d8uelqjnm2/Nextons_statistics_2025_04.pdf) (дата обращения: 06.11.2025).
12. Клейменова А. Н. Анализ судебной практики по делам об административных правонарушениях, выявляемых при проведении таможенного контроля после выпуска товаров / А. Н. Клейменова, К. Д. Мишин // *Административное и муниципальное право*. — 2024. — № 5. — С. 50-62.
13. Бондарь Е. Г. Определение таможенной стоимости товаров: включать или не включать лицензионные платежи? / Е. Г. Бондарь // *Экономика и предпринимательство*. — 2024. — № 11(172). — С. 1169-1172.
14. Ионичева В. Н. Правовые аспекты включения в таможенную стоимость дивидендов, выплачиваемых российским импортером в адрес иностранного учредителя / В. Н. Ионичева // *Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Естественные, общественные науки*. — 2024. — № 1. — С. 38-47.
15. Акилова Д. Х. Включение дивидендов в таможенную стоимость ввозимых товаров / Д. Х. Акилова // *Вопросы российского и международного права*. — 2024. — Т. 14, № 5-1. — С. 156-161.

## REFERENCES

1. O natsionalnykh tselyakh razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda : ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2024 g. № 309 // SPS «Konsul-tanTPlyuS». (in Russian)
2. Derevtsova I.V. Povysheniye effektivnosti tamozhennogo kontrolya kak faktor ro-sta natsionalnoy ekonomicheskoy bezopasnosti Rossii / I.V. Derevtsova, A.V. Svetnik. // *Baikal Research Journal*. – 2024. – T. 15, № 3. – pp. 1164–1176. (in Russian)
3. Fedotov A. N. Problemy i perspektivy razvitiya instituta tamozhennogo admi-nistrirovaniya v mashinostroitel'noy otrasli / A. N. Fedotov // *Baikal Research Journal*. – 2025. – Vol. 16, № 2. – pp. 727–739. – URL: <https://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=27325> (data obrashcheniya: 01.10.2025). (in Russian)
4. Ofitsialnyy sayt Federalnoy tamozhennoy sluzhby Rossii. – URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sbornik-tamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii> (data obrashcheniya: 01.10.2025). (in Russian)
5. Roshchina L. N. Prakticheskiye osnovy issledovaniya obespecheniya ispolneniya obyazannosti po uplate tamozhennykh poshlin i nalogov so storony tamozhennykh organov / L. N. Roshchina, S. V. Solenaya // *Progressivnaya ekonomika*. – 2024. – № 10. – pp. 43–60.
6. Tsvetkov, V. A. Modelirovaniye polnoty postupleniya tamozhennykh platezhey v fe-deral'nyy byudzh et na osnove ekonometricheskikh metodov. Chast II / V. A. Tsvetkov, K. KH. Zo-idov, V. N. Ionicheva // *Regionalnyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. – 2015. – № 12(62). – pp. 226–241. (in Russian)
7. Derkach N. YE. Aktualnyye problemy formirovaniya dokhodov federal'nogo byudzhe-ta, administriruyemykh FTS Rossii, v sisteme natsional'nogo ekonomicheskogo suvereniteta gosudarstva v usloviyakh globalnykh vyzovov / N. YE. Derkach, S. A. Starykh // *Upravlencheskiy uchet*. – 2025. – № 7. – pp. 270–275. (in Russian)
8. Neparko M. V. Problemy i puti ikh resheniya v sfere tamozhennogo administriro-vaniya v Rossii / M. V. Neparko, Z. Z. Ibragimov, P. I. Pankov // *Vestnik Akademii znaniy*. – 2020. – № 40(5). – pp. 307–310. (in Russian)
9. Tsvetkov V. A. Modelling of the completeness of acceptance of customs payments into the federal budget based on econometric methods. Part I / V. A. Tsvetkov, K. Kh. Zoidov, V. N. Ionicheva // *Regionalnyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. – 2015. – No. 11(61). – pp. 162–176. (in Russian)
10. Rubtsova N.V. Administrirovaniye tamozhennykh platezhey kak prioritetnoye napravleniye nalogovoy politiki v Rossiyskoy Federatsii / N.V. Rubtsova, S.K. Sodnomova // *Baikal Research Journal*. – 2023. – Vol. 14, № 2. – pp. 397–406. (in Russian)
11. Statistika provedeniya meropriyatiy tamozhennogo kontrolya za 2024 god. – URL: [https://www.russiantaxandcustoms.com/upload/iblock/430/efbq267f2ul9fyndcxnsk1d8uelqjnm2/Nextons\\_statistics\\_2025\\_04.pdf](https://www.russiantaxandcustoms.com/upload/iblock/430/efbq267f2ul9fyndcxnsk1d8uelqjnm2/Nextons_statistics_2025_04.pdf) (data obrashcheniya: 06.11.2025). (in Russian)
12. Kleymenova A. N. Analiz sudebnoy praktiki po delam ob administrativnykh pravonarusheniyakh, vyyavlyayemykh pri provedenii tamozhennogo kontrolya posle vypuska tova-rov / A. N. Kleymenova, K. D. Mishin // *Administrativnoye i munitsipalnoye pravo*. – 2024. – № 5. – pp. 50–62. (in Russian)
13. Bondar YE. G. Opredeleniye tamozhennoy stoimosti tovarov: vklyuchat ili ne vklyuchat litsenzionnyye platezhi? / YE. G. Bondar // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. – 2024. – № 11(172). – pp. 1169–1172. (in Russian)
14. Ionicheva V. N. Pravovyye aspekty vklyucheniya v tamozhennuyu stoimost divi-dendov, vyplachivayemykh rossiyskim importerom v adres inostrannogo uchreditelya / V. N. Ionicheva // *Vestnik Ivanovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Yestestvennyye, obshchestvennyye nauki*. – 2024. – № 1. – pp. 38–47. (in Russian)
15. Akilova D. KH. Vklyucheniye dividendov v tamozhennuyu stoimost vvozimykh to-varov / D. KH. Akilova // *Voprosy rossiyskogo i mezhdunarodnogo prava*. – 2024. – Vol. 14, № 5-1. – pp. 156–161. (in Russian)

Статья поступила в редакцию: 24.11.2025  
The article was received: 24.11.2025

---

Завьялова Екатерина Олеговна – старший преподаватель кафедры международных отношений и таможенного дела, Байкальский государственный университет, г. Иркутск  
e-mail: [nalog.audit@mail.ru](mailto:nalog.audit@mail.ru).

E. O. Zavyalova – Senior Lecturer, Department of International Relations and Customs Affairs, Irkutsk  
e-mail: [nalog.audit@mail.ru](mailto:nalog.audit@mail.ru)

© Завьялова Е.О.

УДК 336.025

ББК 65.261.4



Иванча Н.В.

Иванча Н.В.  
ВРиО начальника отдела  
внутреннего контроля и  
аудита МЧС России по  
Московской области, г.  
Химки

Ivan N.V.  
Acting Head of the  
Internal Control and Audit  
Department of the Ministry  
of Emergency Situations of  
Russia in the Moscow region,  
Khimki

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ПОСТУПЛЕНИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ ДЛЯ МЧС



### DEVELOPMENT OF A REGIONAL REVENUE ADMINISTRATION SYSTEM FOR THE MINISTRY OF EMERGENCY SITUATIONS

Аннотация: В статье определены теоретико-правовые основы, имеющиеся на сегодняшний день ограничения и проблемы в механизме администрирования поступлений регионального уровня для МЧС, проведен анализ сложившейся практики и выявлен ряд существенных недостатков в организации бюджетного процесса, даны рекомендации по совершенствованию текущей модели финансирования деятельности и администрирования доходов и поступлений для подразделений МЧС регионального уровня. Совершенствование системы администрирования доходов региональных бюджетов для финансирования территориальных органов МЧС требует реализации комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на оптимизацию бюджетных потоков и диверсификацию источников финансового обеспечения.

Ключевые слова: **законодательные нормы, администрирование, доходы, налоговые**

**поступления, неналоговые поступления, безвозмездные поступления, диверсификация доходов, полномочия МЧС, региональный бюджет, межбюджетные взаимодействия**

Annotation: The article identifies the theoretical and legal foundations, current limitations and problems in the mechanism of administration of regional-level revenues for the Ministry of Emergency Situations, analyzes current practice and identifies a number of significant shortcomings in the organization of the budget process, and provides recommendations for improving the current model of financing activities and administration of income and receipts for regional-level units of the Ministry of Emergency Situations. Improving the system of administration of regional budget revenues to finance the territorial bodies of the Ministry of Emergency Situations requires the implementation of

a set of interrelated measures aimed at optimizing budget flows and diversifying sources of financial support.

Key words: **legislative norms, administration, revenues, tax revenues, non-tax revenues, gratuitous revenues, income diversification, powers of the Ministry of Emergency Situations, regional budget, inter-budgetary interactions**

Введение. В связи с растущими сложностями и частотой чрезвычайных ситуаций требуется создание устойчивой системы финансирования деятельности подразделений МЧС в регионе для их стабильной работы на основе развития механизмов и инструментов администрирования доходов федерального и регионального уровня, диверсификации источников внебюджетного финансирования. В связи с этим возникает научный и практический интерес к анализу потенциала администрирования доходов регионального бюджета как ин-

струмента формирования финансовой базы для нужд МЧС на региональном уровне. На протяжении последних лет в бюджетной системе происходят существенные изменения, вызванные модернизацией системы управления доходами и модели администрирования.

Основная часть. Необходимо определить теоретико-правовые основы, имеющиеся на сегодняшний день ограничения и проблемы в механизме администрирования доходов, наметить направления по совершенствованию текущей модели финансирования деятельности и администрирования доходов МЧС на региональном уровне. Только полное использование элементов данного механизма будет способствовать взаимодействию системы МЧС с региональными финансовыми органами в единой цифровой реестровой модели администрирования с целью повышения эффективности деятельности подразделений МЧС региона.

Отправной точкой администрирования доходов в бюджетной системе РФ выступает система законодательных норм, которая определяют порядок действий уполномоченных органов, направленный на обеспечение полноты и своевременности поступления средств в соответствующий бюджет. В рамках Бюджетного кодекса РФ (БК РФ) доходы бюджетов подразделяются на три группы: налоговые, неналоговые и безвозмездные поступления. Администрирование охватывает все этапы этого процесса: от начисления и учета до контроля и взыскания. При этом ключевую роль в данной системе играют главные администраторы доходов, полномочия которых определены статьей 160.1 БК РФ. В рамках данной нормы главным администратором в системе регио-

нальных бюджетов выступают высшие исполнительные органы государственной власти субъектов РФ – правительства или администрации регионов [1].

Финансирование мероприятий гражданской обороны и защиты от чрезвычайных ситуаций согласно действующему законодательству осуществляется в основном за счёт средств федерального бюджета, а также бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов. Однако это финансирование происходит не через прямое администрирование доходов в пользу МЧС, а в рамках выполнения расходных обязательств субъектов РФ. МЧС России является главным администратором доходов федерального бюджета, а не региональных бюджетов. Его полномочия в этой сфере закреплены в нормативных правовых актах. Взаимодействие МЧС с региональными властями в этой сфере строится на основе софинансирования и реализации совместных программ. Методические рекомендации МЧС, например, определяют порядок планирования и финансирования мероприятий по ГО в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов РФ.

Полномочия МЧС России закреплены в частности в Приказе МЧС России от 28 июня 2012 г. № 385, который регламентирует организацию деятельности по администрированию доходов в системе ведомства. Согласно законодательных норм в их состав входит следующий перечень доходов:

- доходы по остаткам средств на счетах федерального бюджета и от их размещения, кроме средств Резервного фонда и Фонда национального благосостояния;

- доходы от сдачи в аренду имущества, находящегося в оперативном управлении федеральных органов государственной власти и созданных ими учреждений (за исключением имущества федеральных бюджетных и автономных учреждений);

- доходы от перечисления части прибыли, остающейся после уплаты налогов и иных обязательных платежей федеральных государственных унитарных предприятий;

- прочие поступления от использования имущества, находящегося в собственности Российской Федерации (за исключением имущества федеральных бюджетных и автономных учреждений, а также имущества федеральных государственных унитарных предприятий, в том числе казённых);

- доходы, поступающие в порядке возмещения расходов, понесённых в связи с эксплуатацией федерального имущества;

- доходы федерального бюджета от административных штрафов за правонарушения, посягающие на общественный порядок и общественную безопасность [2].

Формирование доходной базы региональных бюджетов и их администрирование имеет свои особенности. Она складывается из закреплённых за регионами налоговых доходов (например, налога на доходы физических лиц, налога на имущество организаций), неналоговых поступлений (доходы от использования имущества, платы за услуги, штрафов и иных санкций) и значительной доли безвозмездных трансфертов из федерального бюджета в виде субсидий и субвенций. Эта структура свидетельствует о высокой зависимости регионов от центра и ограничивает их финансовую самостоятель-

ность. Территориальные органы МЧС включены в перечень администраторов доходов федерального бюджета и осуществляют сбор средств по конкретным статьям бюджетной классификации. Основными источниками доходов, администрируемых МЧС, являются:

- доходы за оказание услуг в области пожарной безопасности;
- суммы возмещения вреда, причинённого в результате чрезвычайных ситуаций;
- административные штрафы и иные санкции за нарушение законодательства в сфере ГО и ЧС, а также в сфере пожарной безопасности и ГИМС (Государственная инспекция по маломерным судам).

Доходы за оказания платных услуг в области пожарной безопасности, возмещение расходов по ликвидации последствий ЧС в отношении виновных лиц, доходы от использования имущества относятся к иным неналоговым поступлениям. Региональные законы о бюджетном процессе определяют допустимые виды услуг, порядок ценообразования и распределение поступлений. Для управленческого учета рекомендуется выделять показатели спроса на услуги, среднюю цену, уровень дебиторской задолженности и средний срок ее погашения.

Одним из устойчивых неналоговых администрируемых поступлений регионального уровня для МЧС выступает лицензирование. Лицензирование отдельных видов деятельности регулируется Федеральным законом от 04.05.2011 № 99-ФЗ [3]. Базовым подзаконным актом для отрасли выступает Постановление Правительства РФ от 30.12.2011 № 1225, определившее перечни работ, требования к соискателям и процедуру контроля. В 2020 году рамка была ак-

туализирована Постановлением Правительства РФ от 28.07.2020 № 1128, что позволило учесть технологические изменения, уточнить перечни работ и обновить требования к квалификации и материально-технической базе. Кроме того, был уточнен состав лицензируемых работ и усилены акценты на квалификации и материально-техническом обеспечении. С управленческой точки зрения это создало условия для повышения качества услуг на рынке и стабилизации доходной базы от пошлин. Государственная пошлина за предоставление лицензии относится к неналоговым доходам. Ее поступления зависят от емкости регионального рынка услуг по монтажу, обслуживанию и ремонту средств обеспечения пожарной безопасности, динамики числа соискателей лицензий и административной практики лицензирующего органа.

Доходная база МЧС формируется из штрафов за нарушения требований пожарной безопасности и ГИМС, которые взимаются в соответствии с КоАП РФ, а также других источников финансирования. Администрирование включает в себя выявление нарушений, вынесение постановлений о штрафах, контроль за их уплатой и перечислением в бюджет. Сотрудники МЧС проводят проверки, выявляют нарушения и составляют протоколы. На их основании выносится постановление о наложении штрафа, которое затем подлежит уплате нарушителем. Доходы от штрафов за нарушения требований пожарной безопасности поступают в бюджет. Размер штрафа зависит от категории нарушителя (гражданин, ИП, юрлицо) и тяжести нарушения.

Доходная база формируется МЧС также формируется из штрафов за нарушение

правил эксплуатации маломерных судов, управление ими в состоянии опьянения, регистрацию судов, переоборудование, эксплуатацию без техосмотра и т.д. Сотрудники ГИМС патрулируют водоемы, выявляют нарушения и составляют протоколы. На их основании выносятся постановления о наложении штрафа. Суммы штрафов зависят от конкретного нарушения. Например, за управление в состоянии алкогольного опьянения предусмотрен штраф до 30 000 руб.

Таким образом, МЧС формирует свою доходную базу за счет штрафов за нарушения правил пожарной безопасности и ГИМС, а также других источников финансирования. Администрирование доходов осуществляется путем выявления нарушений, вынесения постановлений о штрафах и контроля за их уплатой. С управленческой точки зрения административные штрафы в сфере пожарной безопасности представляют собой относительно предсказуемый, но ограниченный по объему источник доходов: на поступления влияют собираемость, судебная практика и административные издержки. При формировании доходной базы целесообразно учитывать коэффициент фактического взыскания, среднюю длительность исполнительного производства и расходы на сопровождение дел.

Текущая практика взаимодействия системы МЧС с региональными финансовыми органами в рамках принятой модели финансового обеспечения региональных подразделений МЧС сталкивается с рядом существенных ограничений:

- высокая зависимость от федерального финансирования, что делает систему уязвимой к изменениям в макро-

экономической и бюджетной политике центра;

- отсутствием полномочий у МЧС по администрированию доходов региональных бюджетов, что исключает возможность прямого формирования своей финансовой базы на субъектовом уровне;

- слабая диверсификация источников внебюджетного финансирования, из-за отсутствия правовых и экономических стимулов для участия бизнеса в финансировании мероприятий по обеспечению пожарной безопасности, гражданской обороны и защите населения, что ограничивает возможности финансового обеспечения региональных подразделений МЧС [4].

Кроме того, современная система администрирования доходов региональных бюджетов в контексте финансирования территориальных органов МЧС России характеризуется комплексом системных проблем. Анализ сложившейся практики позволяет выявить ряд существенных недостатков в организации бюджетного процесса.

1. Первостепенной проблемой выступает высокая зависимость финансирования региональных подразделений МЧС от межбюджетных трансфертов. Как показывает анализ бюджетной отчетности субъектов Российской Федерации за 2020-2023 годы, в среднем 65-70% расходов на обеспечение функционирования территориальных органов МЧС покрывается за счет субсидий и субвенций из федерального бюджета [5]. Такая модель создает риски несвоевременного и неполного финансирования мероприятий по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций, особенно в условиях бюджетного дефицита.

2. Значительным препятствием для эффективного

бюджетного планирования является недостаточность методического обеспечения прогнозирования доходной базы. Отсутствие унифицированных подходов к определению потребности в финансовых ресурсах для реализации полномочий в области гражданской обороны приводит к существенным диспропорциям в распределении средств между регионами. Исследование, проведенное Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации, демонстрирует различия в объеме бюджетных ассигнований на душу населения на цели гражданской обороны, достигающие 3,7 раза между субъектами Федерации с сопоставимыми параметрами рисков [6].

3. Особую озабоченность вызывает ограниченность применения программно-целевых методов бюджетного планирования. В большинстве субъектов Российской Федерации финансирование мероприятий по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций осуществляется по статьям расходов без четкой увязки с достигаемыми результатами. Отсутствие системы ключевых показателей эффективности расходования бюджетных средств снижает ответственность должностных лиц за достижение целевых ориентиров.

4. Серьезной проблемой является несовершенство механизма администрирования неналоговых доходов, поступающих в региональные бюджеты от деятельности территориальных органов МЧС. Речь идет о платежах за предоставление услуг в области гражданской обороны, средствах от возмещения ущерба, причиненного при ликвидации чрезвычайных ситуаций, и иных поступлениях. Неразработанность методики расчета

экономически обоснованных тарифов на услуги и отсутствие эффективной системы взимания платежей приводят к недополучению значительных объемов доходов региональных бюджетов.

5. Отмечается недостаточность координации между территориальными органами МЧС и финансовыми органами субъектов Российской Федерации в процессе составления и исполнения бюджета. Это выражается в несвоевременном представлении бюджетных заявок, отсутствии комплексного анализа финансовых последствий принимаемых решений, слабом использовании возможностей внутреннего аудита и контроля.

Выявленные проблемы актуализируют необходимость разработки и реализации комплекса мер, направленных на совершенствование механизмов администрирования доходов региональных бюджетов для целей финансирования территориальных органов МЧС России. Решение этих задач требует системного подхода, учитывающего как специфику деятельности МЧС, так и современные тенденции развития бюджетной системы Российской Федерации.

Совершенствование системы администрирования доходов региональных бюджетов для финансирования территориальных органов МЧС требует реализации комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на оптимизацию бюджетных потоков и диверсификацию источников финансового обеспечения.

Важным направлением оптимизации бюджетных потоков является развитие механизма государственно-частного партнерства в области предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций. Целесообразно создание правовых и экономических стиму-

лов для участия бизнеса в финансировании мероприятий по обеспечению пожарной безопасности, гражданской обороны и защите населения. В частности, можно рекомендовать:

- определить налоговые льготы для организаций, осуществляющих инвестиции в материально-техническую базу подразделений МЧС;
- разработать механизм компенсации затрат частных компаний на участие в ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций [7].

Существенный резерв повышения эффективности администрирования доходов региональных бюджетов связан с совершенствованием механизма взимания неналоговых платежей. Предлагается разработать и внедрить методику расчета экономически обоснованных тарифов на услуги, предоставляемые территориальными органами МЧС, включая:

- услуги по обучению населения в области гражданской обороны;
- проведение экспертиз и обследований объектов на соответствие требованиям пожарной безопасности;
- информационно-консультационные услуги.

Получаемые доходы целесообразно аккумулировать в целевых бюджетных фондах субъектов Российской Федерации, созданных непосредственно для финансирования мероприятий по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций. Это позволит обеспечить прозрачность использования средств и их целевой характер.

Перспективным направлением является развитие системы платных услуг в области гражданской обороны. Анализ зарубежного опыта показывает эффективность модели, при которой базовые

услуги по защите населения финансируются из бюджета, а дополнительные услуги, предоставляемые по запросу граждан и организаций, оплачиваются отдельно [8]. К таким услугам могут относиться: разработка индивидуальных планов эвакуации, проведение специальных тренировок, консультации по оснащению защитными сооружениями и другие.

Следует рассмотреть предложение о создании системы резервных фондов на региональном уровне для оперативного реагирования на чрезвычайные ситуации. Формирование таких фондов за счет средств региональных бюджетов и внебюджетных источников позволит сократить время на принятие решений по финансированию неотложных мероприятий и повысит финансовую устойчивость системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций в субъектах Российской Федерации.

Особое внимание необходимо отвести ряду предложения по формированию доходной базы на основе администрирования доходов МЧС России:

1. Усиление контроля и профилактики:

- регулярные и более частые проверки: увеличить частоту проверок предприятий, организаций и частных лиц на предмет соблюдения требований пожарной безопасности и правил эксплуатации маломерных судов;

- внедрение современных технологий: использовать дистанционные методы мониторинга, дроны и спутниковые данные для выявления нарушений, особенно в труднодоступных районах;

- систематизация профилактической работы: активно работать с населением, проводить образовательные ме-

роприятия, размещать информацию о мерах предосторожности, чтобы снизить количество нарушений в принципе.

2. Оптимизация администрирования штрафов:

- цифровизация и автоматизация: внедрить единую цифровую платформу для учета нарушений, формирования постановлений и контроля за уплатой штрафов, использовать онлайн-сервисы для оплаты штрафов, а также для информирования нарушителей о наличии задолженности;
- повышение прозрачности: создать открытые реестры выписанных штрафов (с учетом требований законодательства о защите персональных данных), внедрить систему электронного документооборота между всеми ведомствами, задействованными в процессе взыскания штрафов;

- усиление работы с должниками: внедрить дополнительные механизмы взыскания задолженности по штрафам, такие как автоматическая блокировка счетов (при наличии соответствующих полномочий) или участие в исполнительном производстве.

3. Целевое использование штрафных средств:

- перенаправление средств на профилактику: направить часть штрафных поступлений на финансирование профилактических мероприятий (закупку средств пожаротушения, обучение персонала, разработку и внедрение программ по повышению культуры безопасности);

- финансирование восстановления: использовать часть штрафов на восстановление объектов, поврежденных из-за нарушений требований пожарной безопасности;

- развитие систем оповещения: направить средства на модернизацию и развитие систем оповещения о чрезвычайных ситуациях.

Выводы. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что администрирование доходов регионального бюджета не является прямым инструментом формирования доходов МЧС России, поскольку ведомство администрирует исключительно доходы федерального бюджета. Однако через механизмы межбюджетного взаимодействия, софинансирования и эффективного исполнения своих полномочий по администрированию федеральных поступлений на местах МЧС может косвенно влиять на финансовую обеспеченность своих региональных подразделений. Для повышения устойчивости и эффективности системы в целом необходимо сосредоточиться на развитии правовых и методических основ сотрудничества с субъекта-

ми РФ, а также на изучении и адаптации положительного международного опыта в области децентрализованного бюджетного управления.

Проведенное исследование позволяет констатировать, что совершенствование администрирования доходов региональных бюджетов для финансирования территориальных органов МЧС России требует комплексного подхода, сочетающего оптимизацию бюджетных потоков, диверсификацию источников финансового обеспечения. Реализация предложенных мер будет способствовать повышению финансовой устойчивости системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций в субъектах Российской Федерации.

Реализация предложенных мер потребует внесения изме-

нений в бюджетное и налоговое законодательство, а также разработки подзаконных нормативных правовых актов. При этом ожидаемый эффект в виде повышения финансовой обеспеченности территориальных органов МЧС и устойчивости региональных бюджетных систем определяет необходимость данных преобразований. Реализация предложений по формированию доходной базы на основе администрирования доходов МЧС России в части усиление контроля и профилактики, оптимизация администрирования штрафов, целевого использования штрафных средств позволит усилить дополнительный приток средств на уровне территориальных подразделений МЧС.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 №145-ФЗ (в редакции от 31.07.2025) // СПС «КонсультантПлюс» URL: <http://www.consultant.ru/>;
2. Приказ МЧС России от 28.06.2012 № 385 «Об организации в системе МЧС России деятельности по администрированию доходов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» URL: <http://www.consultant.ru/>;
3. О лицензировании отдельных видов деятельности: Федер. закон РФ от от 04.05.2011 №99-ФЗ (ред. от 23.05.2025) // СПС «КонсультантПлюс» URL: <http://www.consultant.ru/>;
4. Барсукова, Т. С. Совершенствование межбюджетных отношений в Российской Федерации / Т. С. Барсукова // Финансы. – 2021. – № 5. – С. 15-20;
5. Анализ исполнения бюджетов субъектов Российской Федерации за 2020-2022 годы: аналитический доклад / Министерство финансов Российской Федерации. – Москва, 2023. – 134 с.;
6. Бюджетная система Российской Федерации: учебник для вузов / под ред. О. В. Малиновской, И. П. Скобелевой, А. В. Бровкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2022. – 432 с.;
7. Анализ обоснования бюджетных ассигнований из резервных фондов Правительства РФ и субъектов РФ на мероприятия по предупреждению и ликвидации ЧС природного и техногенного характера / А. И. Овсяник, М. А. Шахраманьян, М. В. Данилина [и др.] // Проблемы безопасности и чрезвычайных ситуаций. – 2021. – № 5. – С. 82-88. – DOI 10.36535/0869-4179-2021-05-11. – EDN LQIOGD;
8. Международный опыт финансирования служб гражданской защиты: монография / под ред. П. С. Белова. – Москва: АНХ, 2022. – 198 с.
9. *International experience in financing civil protection services: a monograph* / edited by P. S. Belov. – Moscow: ANKH, 2022. – 198 p.

## REFERENCES

1. Budget Code of the Russian Federation: Federal Law No. 145-FZ dated 07/31/1998 (as amended on 07/31/2025) // SPS «ConsultantPlus» URL: <http://www.consultant.ru/>;
2. Order of the Ministry of Emergency Situations of Russia dated 06/28/2012 No. 385 «On the organization of activities in the system of the Ministry of Emergency Situations of Russia for the administration of Budget Revenues of the budgetary system of the Russian Federation» // SPS «ConsultantPlus» URL: <http://www.consultant.ru/>;
3. On licensing of certain types of activities: Feder. the law of the Russian Federation dated 05/04/2011 No. 99-FZ (as amended on 05/23/2025) // SPS «ConsultantPlus» URL: <http://www.consultant.ru/>;
4. Barsukova, T. S. Improving inter-budgetary relations in the Russian Federation / T. S. Barsukova // Finance. – 2021. – No. 5. – pp. 15-20;
5. Analysis of budget execution of the subjects of the Russian Federation for 2020-2022: an analytical report / Ministry of Finance of the Russian Federation. Moscow, 2023. 134 p.;
6. The budgetary system of the Russian Federation: a textbook for universities / edited by O. V. Malinovskaya, I. P. Skobeleva, A.V. Brovkin. – 2nd ed., revised and an additional one – Moscow: KNORUS, 2022. – 432 p.;
7. Analysis of the justification of budget allocations from the reserve funds of the Government of the Russian Federation and the subjects of the Russian Federation for measures to prevent and eliminate natural and man-made emergencies / A. I. Ovryanik, M. A. Shakhramanyan, M. V. Danilina [et al.] // Problems of safety and emergency situations. – 2021. – No. 5. – pp. 82-88. – DOI 10.36535/0869-4179-2021-05-11. – EDN LQIOGD;
8. International experience in financing civil protection services: a monograph / edited by P. S. Belov. – Moscow: ANKH, 2022. – 198 p.

Статья поступила в редакцию: 30.11.2025

The article was received: 30.11.2025

---

Иванча Н.В. - ВРиО начальника отдела внутреннего контроля и аудита МЧС России по Московской области, г. Химки  
e-mail: [man\\_olga@mail.ru](mailto:man_olga@mail.ru)

Ivancha N.V. - Acting Head of the Internal Control and Audit Department of the Ministry of Emergency Situations of Russia in the Moscow region, Khimki  
e-mail: [man\\_olga@mail.ru](mailto:man_olga@mail.ru)

© Иванча Н.В.

УДК: 332.1; 334.2



Бабина Е.Н.

Бабина Е.Н.  
д-р экон. наук, профессор  
Ставропольский филиал  
РАНХиГС  
г. Ставрополь

*Babina E.N.  
Dr. of Economics, Professor  
Stavropol Branch of the  
Russian Presidential  
Academy of National  
Economy and Public  
Administration, Stavropol*

Шмыгалева П.В.  
канд. соц. наук, доцент  
Ставропольский филиал  
РАНХиГС  
г. Ставрополь

*Shmygaleva P.V.  
Candidate of Social  
Sciences, Associate  
Professor  
Stavropol Branch of the  
Russian Presidential  
Academy of National  
Economy and Public  
Administration, Stavropol*

Величенко Е.А.  
канд. экон. наук, доцент  
Ставропольский филиал  
РАНХиГС  
г. Ставрополь

*Velichenko E.A.  
Candidate of Economics,  
Associate Professor  
Stavropol Branch of the  
Russian Presidential  
Academy of National  
Economy and Public  
Administration, Stavropol*

Мухорьянова О.А.  
канд. экон. наук, доцент  
Ставропольский филиал  
РАНХиГС  
г. Ставрополь

*Mukhoryanova O.A.  
Candidate of Economics,  
Associate Professor  
Stavropol Branch of the  
Russian Presidential  
Academy of National  
Economy and Public  
Administration  
Stavropol*

Карамышева Д.Б..  
канд. экон. наук, доцент  
Ставропольский филиал  
РАНХиГС  
г. Ставрополь

*Karamysheva D.B..  
Candidate of Economic  
Sciences, Associate  
Professor  
Stavropol Branch of the  
Russian Presidential  
Academy of National  
Economy and Public  
Administration*

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К РЕГИОНАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

### AN INNOVATIVE APPROACH TO REGIONAL MANAGEMENT



Аннотация: В статье рассмотрена теоретическая и практическая составляющая вопроса инновационного развития ре-

гионов в России. Проведена классификация инноваций по назначению, определены их структурные элементы в рам-

ках регионального развития. Раскрыта важность вопросов обеспечения экономической безопасности государства и

каждого региона, рассмотрена теневая экономика как отдельная сфера экономических отношений, выявлены причины ее формирования. Обозначены условия трансформации теневой экономики в угрозу экономической безопасности. Предложены инструменты сокращения объемов теневой экономики. Обобщена в целом информация касательно инновационного развития в нашей стране с учетом современных вызовов и реалий.

*Abstract: The article examines the theoretical and practical aspects of the issue of innovative development in Russia's regions. It classifies innovations based on their purpose and identifies their structural elements within the framework of regional development. The article highlights the importance of ensuring economic security for the state and each region, examines the shadow economy as a separate sphere of economic relations, and identifies the causes of its formation. It also outlines the conditions for the transformation of the shadow economy into a threat to economic security. The article proposes tools for reducing the size of the shadow economy. Overall, the article provides a comprehensive overview of innovative development in Russia, taking into account current challenges and realities.*

**Ключевые слова:** **инновации, инновационное развитие, экономика, регион, теневой сектор, государство, управление.**

**Keywords:** **innovation,**

**innovative development, economy, region, shadow sector, state, management..**

В современных условиях перед государствами остро стоит задача адаптации к динамично меняющимся общественным запросам, что обуславливает необходимость трансформации управленческих механизмов. Ключевым инструментом решения данной проблемы выступает цифровая трансформация сферы государственных услуг. Цифровые технологии создают основу для формирования интегрированного пространства взаимодействия между институтами государственной власти и гражданами. Это обеспечивает прямое вовлечение населения в процессы принятия управленческих решений и позволяет гражданам активно участвовать в общественной жизни. Значительно возрастает уровень открытости деятельности государственных органов – пользователи получают возможность доступа к релевантной информации, что повышает понятность работы государственного аппарата и укрепляет общественное доверие к власти. Современные системы управления, построенные на использовании новейших технологических решений, параллельно способствуют росту продуктивности и совершенствованию качества государственного сервиса [1]. Внедрение автоматизированных процедур, обеспечение оперативного обмена данными и применение аналитических платформ в совокупности оптимизируют

механизм предоставления услуг.

Актуальность технологической модернизации в системе публичного управления обусловлена комплексом предпосылок. Первостепенным фактором выступает значительный масштаб государственного сектора, требующий перманентного обновления методов работы для поддержания его функциональности. Модернизационные изменения и технологические нововведения способствуют росту производительности и результативности деятельности. Следующим основанием является потребность в обеспечении скоординированности действий. Инновационные решения повышают действенность проводимой политики за счет ликвидации противоречий и оптимизации распределения задач в сфере оказания публичных услуг, что минимизирует нерациональное использование человеческого капитала. Дополнительным стимулом выступают изменяющиеся общественные ожидания, поскольку граждане закономерно anticipating получение услуг с применением актуальных технологических решений. Таким образом, инновационные преобразования эффективно отвечают данным запросам через имплементацию прогрессивных технологических разработок [4]. Классификация инноваций в сфере оказания государственных и муниципальных услуг достаточно обширна. На рисунке 1 представлены виды инноваций по назначению.



Рисунок 1 – Классификация инноваций по назначению [5]

Модернизация и развитие действующих административных процедур обеспечивают гибкое реагирование на трансформирующиеся общественные потребности, в то время как замещение устаревших подходов инновационными методами формирует основы для создания прогрессивной и высокоэффективной системы государственного администрирования.

В Российской Федерации ключевым элементом, оптимизирующим коммуникацию между государственными институтами и гражданами,

выступает единый портал государственных услуг. Этот цифровой ресурс предлагает разнообразный сервисный функционал, интегрируя передовые технологические разработки, в том числе инструменты искусственного интеллекта для организации взаимодействия с населением. Цифровой ассистент платформы – робот Макс – осуществляет моментальную обработку пользовательских обращений, оперативно предоставляет релевантные ответы на запросы и существенно сокращает продолжительность

предоставления государственных услуг. Для получения необходимой информации пользователю достаточно сформулировать ключевой запрос («оплата штрафов», «получение паспорта»), после чего интеллектуальная система автоматически направляет к соответствующему сервису. Ключевые функциональные возможности цифрового ассистента, отражающие его многоаспектный потенциал, визуализированы на схеме 2 [2].



Рисунок 2 – Функциональные характеристики робота Макса

Следует отметить, что программный комплекс постоянно развивается и увеличивает перечень доступных операций. По итогам февраля текущего года количество предоставленных им консультаций превысило один миллион, что позволило сократить нагрузку на службу текстовой поддержки на 80% [3].

Следовательно, в системе государственного и муниципального управления будет происходить активное внедрение передовых технологических решений и систем искусственного интеллекта. Данная тенденция создает предпосылки для более точного анализа общественных потребностей и кардинального обновления методов работы органов власти.

Социально-экономический прогресс регионов в текущих условиях сталкивается с существенными барьерами. К ним относятся замедление темпов развития национальной экономики, внешнеполитические ограничения и санкционное давление. В этом контексте ключевым условием поступательного развития территорий становится реализация инновационной модели, обеспечивающей оптимальные пути решения стратегических задач регионального развития.

Реализация инновационного потенциала регионального развития позволяет использовать все имеющиеся преимущества конкретной территории с целью более стремительного развития бизнеса, социальной сферы, повышения качества работы органов власти и др.

К настоящему моменту в России сформировались необходимые условия для активизации инновационной деятельности на региональном уровне, поскольку условия ограничений побуждают

различных субъектов искать новые направления развития. Таким образом, переход экономики Российской Федерации на инновационную модель стал неотложным и нуждается во взвешенном стратегическом подходе, предлагается рассмотреть основные тенденции, наблюдающиеся на современном этапе.

На сегодняшний день инновационный подход в региональном развитии требует во многих отраслях и сферах деятельности, одним из таких направлений является инфраструктурная модернизация. В первую очередь предлагается рассмотреть различные виды инновационной инфраструктуры. Во всех регионах России активно создаются различные технопарки, бизнес-инкубаторы и центры инноваций, именно через такие комплексы осуществляется развитие инноваций и стимулирование всей инновационной деятельности на региональном уровне.

Переход российских регионов на инновационную модель развития требует применения системного подхода. Помимо формирования современной инфраструктуры инноваций, ключевое значение приобретают:

- модернизация нормативно-правовой базы;
- развитие профессионального потенциала кадров;
- внедрение адресных мер поддержки предпринимательских структур, осуществляющих инновационную деятельность.

Экономический рост территорий находится в прямой зависимости от эффективности работы бизнес-субъектов, где особая роль принадлежит состоянию транспортно-логистического комплекса. В современных условиях цифровые решения активно внедряются на всех этапах транс-

портного процесса. Наиболее значимыми для бизнеса технологиями являются:

1. Электронный документооборот – минимизирует временные затраты на обработку заявок между контрагентами.

2. Смарт-контракты – автоматизируют контроль за исполнением договорных обязательств.

3. Интеллектуальные транспортные системы – оптимизируют управление потоками автомобилей.

4. Государственные электронные платформы (такие как «ПЛАТОН») – обеспечивают прозрачность и эффективность контроля [7].

Перечисленные технологии позволяют совершенствовать торговые отношения между различными регионами, а также сделки российских предпринимателей с компаниями из дружественных стран в целях поддержания экспортно-импортных отношений.

В рамках применения инновационного подхода в развитии регионов отдельно следует подчеркнуть роль органов власти. От деятельности государственных и муниципальных служащих, а также от принимаемых ими решений напрямую зависит стратегия развития того или иного региона, именно поэтому в деятельности органов власти важно внедрять инновационные технологии. К настоящему моменту широкое применения получили различные цифровые технологии, онлайн-порталы, электронные формы взаимодействия – все это повышает качество и эффективность работы органов власти. Следует отметить, что инновационные технологии в государственном управлении касаются не только процесса цифровизации, но и процесса взаимодействия с гражданами. Так, например, на гражданской службе внедряется

клиентоцентричный подход, который подразумевает выявление и изучение потребностей клиентов (граждан), а также постоянное улучшение взаимодействия органов власти и населения [6].

Таким образом, на сегодняшний день социально-экономическое развитие регионов и государства в целом невозможно представить без внедрения инновационного подхода. Именно инновации в различных формах и проявлениях позволяют находить более эффективные решения для государства, бизнеса и граждан.

Вопросы обеспечения экономической безопасности государства и каждого региона являются сегодня особенно актуальными, поскольку Российская Федерация сегодня сталкивается с рядом внешнеэкономических ограничений. Для устойчивого и планомерного развития страны необходимо учитывать большое количество условий и факторов, которые могут оказывать как положительное, так и негативное влияние. В сложных геополитических условиях необходимо уделять внимание реальным и потенциальным угрозам безопасности, в число таких угроз входит теневая экономика.

Теневая экономика представляет собой отдельную сферу экономических отношений, которые характеризуются неконтролируемостью, неформальностью и незаконностью. Так, теневой сектор

экономики формируется по ряду причин:

- высокая налоговая нагрузка на предпринимателей и работников;
- отсутствие честного рыночного регулирования;
- незаконный контроль цен на рынке;
- наличие пробелов в действующем законодательстве;
- преобладание монополий и т.д.

Теневая экономика стремительно растет и процветает, если государство не предпринимает никаких действий по улучшению условий для ведения хозяйственной деятельности. Поскольку теневая экономика характерна практически для любого государства в большей или меньшей степени, ее делят на контролируемую и неконтролируемую. При этом под контролируемой понимается такая обстановка, в которой субъекты теневого сектора не наносят значительный ущерб экономике государства. Под неконтролируемой понимается такое состояние, когда деятельность в теневом секторе перерастает в полноценную угрозу социально-экономической стабильности и безопасности.

На региональном уровне проблема незаконной деятельности хозяйствующих субъектов обстоит более остро, поскольку масштабы экономики меньше, а рисков больше. Так, можно выделить ряд условий, в которых теневая экономика становится угрозой экономической и фи-

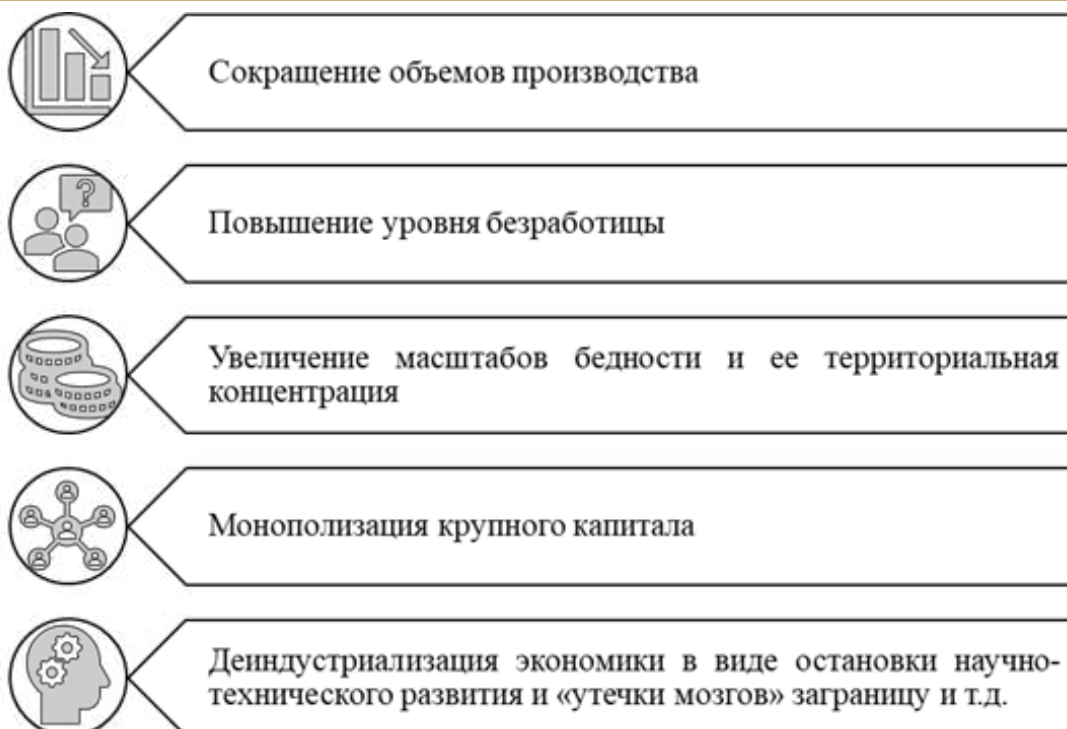
нансовой безопасности. Условия представлены на рисунке 3.

Таким образом, когда все указанные условия наблюдаются в регионе или в целом стране, необходимо предпринимать целый комплекс мер по стабилизации экономической ситуации.

Согласно оценкам специалистов, в теневой экономике Российской Федерации в среднем создается около 20% валового внутреннего продукта страны [9]. Однако, стоит отметить, что все оценки теневого сектора всегда будут лишь приблизительными ввиду особенностей расчета данного показателя.

Теневая экономика носит вредоносный характер для всей социальной и экономической системы государства, такое воздействие может выражаться в следующих аспектах:

- снижение налоговых поступлений в федеральный, региональный и местный;
- процветание коррупции в разных сферах деятельности;
- замедление роста экономики;
- рост инфляции;
- ухудшение качества товаров (ввиду отсутствия контроля со стороны государства);
- представление услуг ненадлежащего качества (ввиду отсутствия лицензий и сертификатов);
- отток капитала за границу;
- криминализация общества и др.



**Рисунок 3 – Условия трансформации теневой экономики в угрозу экономической безопасности [8]**

Таким образом видно, что деятельность в теневом секторе негативно влияет не только на само государство и его институты, но и на само общество. Так, например, снижение налоговых поступлений непосредственно влияет на сокращение бюджета, из которого финансируется деятельность больниц, поликлиник, детских садов и школ.

Каждый отдельный очаг развития теневой экономики способен дестабилизировать ситуацию, особенно, если речь идет о регионах. Именно через незаконную деятельность граждан и предпринимателей формируется отдельная самостоятельная экономическая система (теневая), которая оказывает разрушающее воздействие на экономическую безопасность территории.

Для предупреждения развития таких негативных сценариев на уровне государства разрабатываются различные планы, стратегии и мероприятия по сокращению теневого сектора. Механизмы защиты интересов действуют на различные

субъекты: на потребителей, обычных граждан, законных предпринимателей, а также на весь регион или государство.

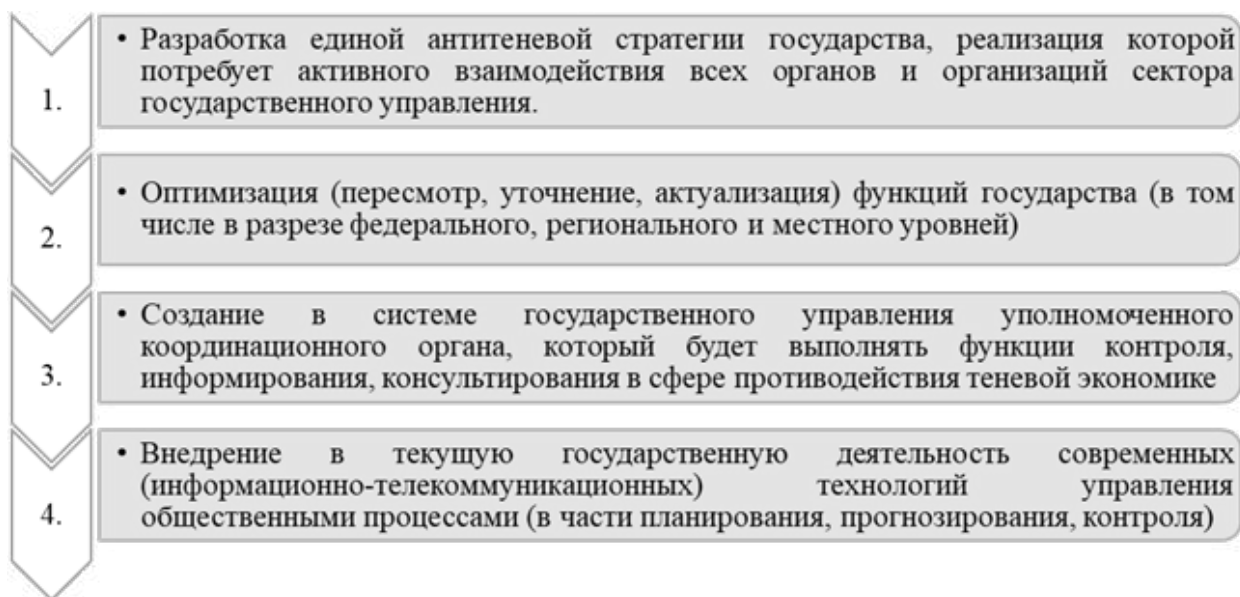
В масштабах всей страны государственные органы должны обеспечивать макроэкономическую стабильность, поскольку именно данное условие выступает главным фактором сокращения теневого сектора экономики. На уровне региона таким фактором выступает грамотная стратегия социально-экономического развития субъекта РФ, которая учитывает все особенности конкретной территории.

Кроме вышеперечисленных условий государственные органы должны использовать ряд инструментов для сокращения теневой экономики, они представлены на рисунке 4.

Каждый из представленных инструментов решает одну из задач по оздоровлению экономики. Иными словами, через подобные инструменты государство создают более благоприятные условия для ведения предпринимательской деятельности, в следствие

чего потребность граждан скрывать свою деятельность и доходы нивелируется. Так, например, для молодых предпринимателей во многих регионах созданы программы поддержки, которые позволяют получить гражданам субсидии на открытие собственного дела или уменьшить налоги.

Теневая экономика является достаточно сложным социально-экономическим явлением, которое существует на протяжении всего времени развития государства. Ввиду особенностей данного сектора экономики регулировать деятельность внутри него не представляется возможным, это, в свою очередь, негативно влияет на темпы развития регионов и страны в целом. В современных условиях борьба с теневой экономикой на уровне субъектов РФ должна носить комплексный характер и касаться различных направлений, только в таком случае деятельность органов власти позволит повышать экономическую безопасность региона.



**Рисунок 4 – Инструменты сокращения объемов теневой экономики [8]**

Особое значение в современных условиях приобретает синергетический эффект от внедрения инновационных технологий одновременно в разных сферах государственного управления. Цифровая трансформация, начавшаяся с автоматизации отдельных услуг, постепенно перерастает в создание комплексных экосистем, где различные сервисы интегрированы между собой. Например, система «умный город» объединяет не только традиционные госуслуги, но и управление ЖКХ, транспортом, экологическим мониторингом. Это создает принципиально новое качество жизни граждан и одновременно повышает эффективность управления территориями.

Важным аспектом становится развитие предиктивных моделей управления, когда на основе анализа больших данных становится возможным прогнозирование социально-экономических процессов и упреждающее реагирование на потенциальные угрозы. Это особенно актуально в контексте противодействия теневой экономике, где аналитика данных позволяет выявлять схемы уклонения от налогов и незаконные финансовые опе-

рации.

Таким образом, цифровая трансформация государственного управления перешла от этапа автоматизации отдельных процессов к созданию целостных цифровых экосистем, что принципиально меняет характер взаимодействия между государством, бизнесом и обществом. При этом, инновационное развитие регионов демонстрирует возрастающую зависимость между технологической модернизацией и экономической безопасностью. Регионы, активно внедряющие цифровые технологии, показывают более высокую устойчивость к внешним вызовам и кризисам. Борьба с теневой экономикой в цифровую эпоху приобретает новые формы – от автоматического контроля финансовых операций до предиктивного анализа рисков, что значительно повышает эффективность государственного противодействия нелегальным экономическим практикам.

Ключевым трендом становится конвергенция различных технологий (искусственный интеллект, большие данные, блокчейн) в системе государственного управления, что создает синергетический

эффект и принципиально новые возможности для решения сложных социально-экономических задач.

Успешность цифровой трансформации определяется не только технологическими факторами, но и готовностью общества к изменениям, качеством цифровой инфраструктуры и эффективностью нормативно-правового регулирования инновационных процессов.

Перспективы развития связаны с дальнейшей интеграцией цифровых платформ, созданием систем управления на основе искусственного интеллекта и формированием нового типа государственного управления – проактивного, ориентированного на предвосхищение потребности граждан и упреждающее решение проблем. Это потребует не только технологических инвестиций, но и серьезной трансформации управленческих подходов и подготовки кадров, способных эффективно работать в условиях цифровой экономики.

Особую значимость в современных условиях приобретает формирование комплексной системы управления экономической безопасностью

на региональном уровне. Эта система должна интегрировать возможности цифровых платформ с аналитическими инструментами мониторинга и прогнозирования. Практика показывает, что наиболее эффективными являются региональные модели, сочетающие:

- Единые платформы данных, объединяющие информацию из различных источников (налоговых, таможенных, финансовых органов).

- Системы риск-ориентированного контроля, позволяющие сосредоточить ресурсы на наиболее проблемных направлениях.

- Механизмы публичной аналитики, обеспечивающие прозрачность принимаемых решений.

Важным аспектом становится развитие межведомственного взаимодействия в реальном времени. Создание единых информационных пространств на уровне субъектов Федерации позволяет выявлять сложные схемы уклонения от налогов и противоправной деятельности, которые остаются незаметными при ведомственном подходе.

Перспективным направлением является внедрение технологий распределенных реестров (blockchain) для контроля цепочек поставок и движения товаров. Это особенно актуально для регионов

с высокой долей сырьевого экспорта, где риски теневых операций традиционно высоки.

Одновременно требуется совершенствование нормативной базы, позволяющее эффективно использовать новые технологические возможности. Речь идет не только о цифровизации существующих процессов, но и о создании принципиально новых механизмов регулирования, адекватных вызовам цифровой экономики.

Особого внимания заслуживает развитие человеческого капитала в сфере экономической безопасности. Подготовка специалистов, способных работать с современными аналитическими системами и цифровыми платформами, становится ключевым фактором успешного противодействия теневой экономике.

В сфере государственных услуг наблюдается переход к предиктивной модели работы, когда система заранее предлагает гражданам необходимые услуги на основе анализа их жизненных ситуаций. Это не только повышает удобство для населения, но и сокращает возможности для коррупционных схем и теневых практик.

Значительный потенциал имеет развитие публичных сервисов данных, когда граждане и бизнес получают

доступ к проверенной и актуальной информации о социально-экономическом развитии региона. Это повышает прозрачность управления и создает дополнительные механизмы общественного контроля.

Важным трендом становится интеграция региональных цифровых платформ в единое федеральное пространство. Это позволяет не только оптимизировать межбюджетные отношения, но и создавать комплексные системы мониторинга экономической безопасности на национальном уровне.

Вместе с тем, особую актуальность приобретает разработка сценарных моделей развития регионов с учетом различных внешнеэкономических условий. Использование технологий искусственного интеллекта для прогнозирования позволяет заблаговременно готовиться к потенциальным вызовам и угрозам.

В заключение следует отметить, что эффективное противодействие теневой экономике и обеспечение устойчивого развития регионов требует комплексного подхода, сочетающего технологические инновации, совершенствование нормативного регулирования и развитие человеческого капитала.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 №203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы».
2. Единый портал государственных услуг [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 10.12.24)
3. Отчёт заместителя генерального директора по развитию цифрового ассистента в РТЛабс о работе Робота Макса [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://t.me/mintsifry\\_online/570](https://t.me/mintsifry_online/570)
4. Попов В.А. Инновационные технологии в деятельности органов местного самоуправления // В. А. Попов, С. В. Собянина. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 46 (441). – С. 435-438. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/441/96380/>
5. Султанов И.А. Классификационная система инноваций [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://projectimo.ru/innovatika/klassifikaciya-innovacij.html>

6. Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации – Стандарты клиентоцентричности [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentrichnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/)
7. Тренды регионального развития – 2023 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://roscongress.org/materials/trendy-regionalnogo-razvitiya-2023/>
8. Теневая экономика в системе экономической безопасности региона [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018014398>
9. Теневая экономика России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://wek.ru/tenevaya-yekonomika-rossii-ocenena-v-20-vvp>

Статья поступила в редакцию: 12.10.2025

The article was received: 12.10.2025

---

Бабина Елена Николаевна - д-р экон. наук, профессор, Ставропольский филиал РАНХиГС,  
г. Ставрополь  
[BabinaEN@yandex.ru](mailto:BabinaEN@yandex.ru)

*Babina E.N. - Dr. of Economics, Professor, Stavropol Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Stavropol*  
[BabinaEN@yandex.ru](mailto:BabinaEN@yandex.ru)

Шмыгалева Полина Владимировна - канд. соц. наук, доцент, Ставропольский филиал РАНХиГС,  
г. Ставрополь  
[polinamacanchi@yandex.ru](mailto:polinamacanchi@yandex.ru)

*Shmygaleva P.V. - Candidate of Social Sciences, Associate Professor, Stavropol Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Stavropol*  
[polinamacanchi@yandex.ru](mailto:polinamacanchi@yandex.ru)

Величенко Елена Анатольевна - канд. экон. наук, доцент, Ставропольский филиал РАНХиГС,  
г. Ставрополь  
[velichenko-ea@ranepa.ru](mailto:velichenko-ea@ranepa.ru)

*Velichenko E.A. - Candidate of Economics, Associate Professor, Stavropol Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Stavropol*  
[velichenko-ea@ranepa.ru](mailto:velichenko-ea@ranepa.ru)

Мухорьянова Оксана Анатольевна - канд. экон. наук, доцент, Ставропольский филиал РАНХиГС,  
г. Ставрополь  
[belchenko@inbox.ru](mailto:belchenko@inbox.ru)

*Mukhoryanova O.A. - Candidate of Economics, Associate Professor, Stavropol Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Stavropol*  
[belchenko@inbox.ru](mailto:belchenko@inbox.ru)

Карамышева Д.Б. - канд. экон. наук, доцент, Ставропольский филиал РАНХиГС,  
г. Ставрополь  
[dina.chyprova@mail.ru](mailto:dina.chyprova@mail.ru)

*Karamysheva D.B. - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Stavropol Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Stavropol*  
[dina.chyprova@mail.ru](mailto:dina.chyprova@mail.ru)

© Бабина Е.Н., Шмыгалева П.В., Величенко Е.А.

---

УДК: 334.012.4



Ван Юйсуй

Ван Юйсуй  
ФГАОУ ВО «ЮФУ», г.  
Ростов-на-Дону  
e-mail: iuisiva@sfedu.ru,  
lixin4@mail.ru

Wang Yuxu  
Southern Federal University,  
Rostov-on-Don  
e-mail: iuisiva@sfedu.ru,  
lixin4@mail.ru

И. А. Прядко,  
научный руководитель,  
к.э.н. доцент,  
ФГАОУ ВО «ЮФУ», г.  
Ростов-на-Дону  
e-mail: iapryadko@sfedu.ru

I. A. Pryadko,  
Scientific supervisor, Ph.D.  
in Economics, Associate  
Professor,  
Southern Federal University,  
Rostov-on-Don  
e-mail: iapryadko@sfedu.ru

## РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПТА САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КИТАЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ



### IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF A SELF-LEARNING ORGANIZATION IN THE TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN CHINA IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

**Аннотация:** Современная трансформация высшего образования в условиях цифровизации усиливает потребность университетов в таких моделях управления, которые обеспечивают устойчивость, гибкость и способность к постоянному обновлению знаний. В этих условиях особую значимость приобретает концепт самообучающейся организации, позволяющий рассматривать вуз как динамичную систему, интегрирующую процессы генерации, накопления и применения знаний в рамках единого управленческого контура. Теоретический анализ российских и зарубежных подходов демонстрирует многослойность и эволюционность данного феномена, а также актуальность его адаптации к специфике университетского сектора. В статье предлагается систематизация ключевых принципов самообучающейся организации применительно к высшим учебным заведениям, акцентирующая влияние цифровой образовательной среды на структуру, механизмы и институциональные условия их реализации. Практическая часть исследования посвящена анализу реформ высшего образования Китайской Народной Республики, где формирование цифровой инфраструктуры, развитие национальных образовательных платформ и обновление содержания образовательных программ выступают инструментами институционализации модели самообучающейся организации. Представленные результаты позволяют обосновать стратегическое значение концепции самообучающейся организации в контексте модернизации управления вузами и раскрывают потенциал её применения для повышения эффективности цифровой трансформации образовательных систем.

**Abstract:** The modern transformation of higher education in the context of digitalization reinforces the need of universities for management models that ensure sustainability, flexibility and the ability to constantly update knowledge. In these conditions, the concept of a self-learning organization is of particular importance, allowing the university to be considered as a dynamic system integrating the processes of knowledge generation, accumulation and application within a single management contour. The theoretical analysis of Russian and foreign approaches demonstrates

*the multilayeredness and evolutionariness of this phenomenon, as well as the relevance of its adaptation to the specifics of the university sector. The article proposes a systematization of the key principles of a self-learning organization in relation to higher education institutions, emphasizing the influence of the digital educational environment on the structure, mechanisms and institutional conditions of their implementation. The practical part of the study is devoted to the analysis of higher education reforms in the People's Republic of China, where the formation of digital infrastructure, the development of national educational platforms and the updating of the content of educational programs are tools for institutionalizing the model of self-learning organization. The presented results make it possible to substantiate the strategic importance of the concept of a self-learning organization in the context of the modernization of university management and reveal the potential of its application to increase the effectiveness of the digital transformation of educational systems.*

**Ключевые слова:** Самообучающаяся организация; цифровая трансформация; высшее образование; управление вузами; образовательная политика Китая; организационное обучение; цифровая инфраструктура.

**Keywords:** Self-learning organization; digital transformation; higher education; university management; China's educational policy; organizational learning; digital infrastructure.

Современная система выс-

шего образования переживает период глубоких изменений, которые обусловлены интенсивным развитием цифровых технологий и расширением масштабов их применения в управленческих и образовательных процессах. Вузы все чаще сталкиваются с необходимостью выстраивать модели управления, способные быстро реагировать на изменения внешней среды, обеспечивать устойчивость и одновременно создавать условия для постоянного обновления знаний и компетенций. В связи с этим особое значение приобретает концепт самообучающейся организации, позволяющий по-новому взглянуть на развитие внутренних механизмов управления, взаимодействие структурных подразделений, формирование цифровых компетенций и управление знаниями.

Актуальность изучения возможностей применения принципов самообучающейся организации в управлении высшим образованием определяется несколькими ключевыми факторами.

Первый фактор связан с усложнением цифровой образовательной среды. Университеты переходят к использованию онлайн-курсов, гибридных форматов обучения и цифровых сервисов для сопровождения образовательных траекторий. Рост технологической насыщенности приводит к появлению новых управленческих задач, которые требуют регулярного обновления знаний сотрудников, готовности к освоению новых инструментов и способности использовать цифровые данные для анализа и принятия решений. В традиционных административных моделях такие процессы внедряются медленно, что снижает скорость реакции на изменения.

Второй фактор заключается

в необходимости формирования культуры непрерывного развития персонала. Преподаватели и управленческие работники сталкиваются с постоянным обновлением требований к цифровым компетенциям, методам преподавания и управлению образовательными процессами. Принципы самообучающейся организации позволяют создать внутреннюю среду, в которой сотрудники активно развивают профессиональные навыки, делятся опытом и участвуют в коллективном поиске решений, что способствует повышению качества образовательных программ и эффективности организационного управления.

Третий фактор связан с тем, что объем и сложность данных любого ВУЗа значительно растут. Университеты аккумулируют информацию о результатах обучения, поведении студентов в цифровой среде, эффективности образовательных технологий, загрузке преподавателей, управленческих процессах и внешней среде. Только организация, способная системно работать со знаниями, формировать механизмы коллективного анализа и превращать данные в управленческие решения, может использовать этот ресурс в полной мере.

Четвертый фактор определен повышением уровня конкуренции в системе высшего образования. Университетам необходимо поддерживать высокий уровень инновационности, гибкость организационных структур, качество образовательных услуг и привлекательность для студентов и преподавателей. Принципы самообучения в этой связи способствуют созданию модели управления, ориентированной на непрерывное совершенствование процессов, как образовательных,

так и управленческих, развитие проектных форм работы и расширение возможностей для внедрения новых подходов.

И, наконец, пятый фактор связан с изменением роли ВУЗа в социально-экономической системе. Современный университет выступает не только образовательным, но и исследовательским, инновационным и предпринимательским центром. Для выполнения этих функций требуется управление, которое поддерживает инициативу сотрудников, стимулирует создание новых знаний и обеспечивает их быстрое распространение внутри организации.

Совокупность перечисленных факторов определяет необходимость перехода к более гибким моделям управления, которые позволяют университету сохранять устойчивость в условиях цифровой трансформации и одновременно развивать потенциал для непрерывного самообновления.

Цель статьи состоит в теоретическом обосновании и практическом анализе реализации концепта самообучающейся организации в системе управления высшими учебными заведениями в условиях цифровой трансформации, с акцентом на опыте университетов Китайской Народной Республики.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- провести систематизацию теоретических подходов к определению и содержанию концепта самообучающейся организации;
- выявить ключевые принципы её функционирования и интерпретировать их применительно к специфике высших учебных заведений;
- определить, каким образом цифровизация изме-

няет механизмы реализации данных принципов в университетской среде;

- проанализировать реформы системы высшего образования КНР и показать, в какой форме принципы самообучающейся организации проявляются в практике китайских вузов;

- обобщить стратегические направления, обеспечивающие институционализацию самообучающейся организации на уровне национальной образовательной системы.

Таким образом, данная научная работа направлена на расширение теоретической базы в области цифровой трансформации управления высшими учебными заведениями и на формирование практических рекомендаций для руководителей, заинтересованных в переходе к модели самообучающейся организации.

Исследования, посвящённые трансформации высших учебных заведений в условиях экономики знаний и изменчивой внешней среды, предполагают необходимость углублённого теоретического рассмотрения концепции самообучающейся организации (СОО) применительно к университетскому сектору. Научная литература демонстрирует значительный разброс в интерпретациях данного феномена: от широких философско-управленческих подходов до более узких операциональных характеристик. Такое многообразие трактовок вызывает потребность в их систематизации и в уточнении понятийного аппарата, что позволяет выявить структурные элементы и свойства СОО, релевантные специфике деятельности современного вуза, где сопряжены процессы создания, передачи и приращения знаний. Рассмотрим

некоторые из них.

Термин «learning organization» («обучающаяся организация») в современной англоязычной литературе получил широкое распространение вслед за публицистико-практической работой Питера Сенге «Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации» [9], в которой он систематизировал совокупность дисциплин и практик, которые, по его мнению, делают организацию способной к непрерывному самообучению и саморегуляции. Сенге предложил синтез идей системного мышления, общих ментальных моделей, личного мастерства, общих видений и командного обучения как ключевых компонентов «пятой дисциплины».

Вместе с тем в академической традиции понятие «организационного обучения» и идея организации как системы, способной учиться на опыте, формировались задолго до Сенге. Уже в середине XX века появляются теоретические идеи, лежащие в основе концепции: теории кибернетики [1], разработки в области «социальной психологии», «групповой динамики и организационного развития», «проблем лидерства» и ранние работы по организационной теории и менеджменту, которые подчёркивали важность обратной связи, адаптации и коллективного знания [6]. Эти фундаментальные вклады создали методологическую и концептуальную базу для последующего развития теории организационного обучения.

В академическом исследовании организационного обучения наиболее значимыми считаются работы конца 1970-х - 1980-х годов. Так, С. Argyris и D. Schön в монографии «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective» [11] предложили различие

«одно-» и «двойного циклов» обучения (single- и double-loop learning), а также сосредоточили внимание на различии между индивидуальными теориями действий и организационной практикой, что стало ключевым аналитическим инструментом для изучения барьеров и механизмов организационного обучения.

В 1980-е гг. академическое поле усилилось обзорными и теоретическими работами, в которых попытались кодифицировать понятие организационного обучения и отделить его от близких явлений (адаптация, инновации). Классические обзорные статьи С. Марлен Фиол и Марджори А. Лайлс (1985) [13], Барбары Левитт и Джеймса Г. (1988) [12] систематизировали различные подходы к определению обучения организации, включая когнитивные, поведенческие и институциональные перспективы, и отметили, что обучение организаций – это многоуровневое явление, включающее индивидов, группы и структуры.

Современные обзоры (включая отчёты международных организаций и обзорные статьи) подтверждают, что исследования организационного обучения укоренились в дисциплинарном пересечении менеджмента, социологии и когнитивных наук; при этом исторические корни концепции действительно восходят к середине XX века, а термин «self-learning organization» в популярном и широко цитируемом виде стал общепринят благодаря Сенге. Оценка исторической эволюции также подчёркивает, что понятие развивалось не линейно, а через череду дисциплинарных заимствований: кибернетика → действие-исследование → теория организационного обучения → управление самообучающейся организацией.

На этом фоне закономерным становится обращение к работам российских исследователей, которые развивают и уточняют содержание концепта, адаптируя его к национальному контексту управления и особенностям отечественных социально-экономических институтов. В отечественной научной традиции дефиниции самообучающейся организации нередко акцентируют внутренние мотивационные механизмы, роль человеческого капитала и специфику воспроизводства знаний как стратегического ресурса. Одним из характерных примеров такого подхода является определение, предложенное Б. В. Салиховым, согласно которому «самообучающуюся организацию можно определить, как организацию, имманентным качественным свойством которой является внутренняя мотивированная интенциональность в сфере самостоятельного расширения воспроизводства новейших знаний и ключевых компетенций на основе наиболее результативного использования творчески-трудового потенциала сотрудников». [8]

В работе Ю. А. Зурнаджянц, М. Р. Карабашевой и А. Н. Тустаровой подчёркивается, что самообучающиеся организации – это «гибкие по отношению к внешней среде системы, ориентированные на постоянное развитие персонала и целенаправленное создание и использование новых знаний внутри компании» [3]. Такой подход смещает внимание на способность организации формировать внутренние механизмы генерации знаний и поддерживать культуру профессионального роста.

А. Р. Идрисова рассматривает данный феномен шире, трактуя его одновременно как модель организационного развития, основанную на не-

прерывном обучении сотрудников, и как реально существующий тип современных западных компаний, отличающийся постоянной трансформацией и обновлением компетенций персонала. При этом исследователь подчёркивает смысловую близость терминов «самообучающаяся организация», «интеллектуальная организация» и «самообучающаяся компания», указывая на интеграцию процессов обучения, когнитивных ресурсов и организационной динамики [4].

В русле гуманитарно-управленческого подхода В. П. Дудяшова, Н. А. Кипень и Е. В. Смирнова интерпретируют самообучающуюся организацию как сообщество людей, непрерывно расширяющих свои социально-профессиональные возможности. В их трактовке ключевым элементом становится концепция постоянного индивидуального саморазвития сотрудников, формирующая основу для построения будущей модели организации и обеспечивающая её долгосрочную устойчивость [2].

Совокупность данных определений демонстрирует, что в отечественной исследовательской традиции самообучающаяся организация понимается прежде всего как человекоцентричная система, в которой обучение выступает механизмом стратегического развития, а воспроизводство знаний является основой адаптации и конкурентоспособности. Такой подход отражает более широкий сдвиг в управленческой науке – от структурно-функциональных характеристик к акценту на интеллектуальные ресурсы и возможностях развития персонала.

Представленная систематизация подходов к определению самообучающейся организации позволяет перейти к

анализу принципов, лежащих в основе её функционирования. Для высшего учебного заведения, трактуемого как особый тип самообучающейся организации, данные принципы приобретают специфику, обусловленную академической миссией, многоуровневостью системы управления и высокой зависимостью от динамики внешней среды. Усиливающаяся цифровая трансформация образовательных и управленческих процессов не только актуализирует необходимость переосмысления классических принципов самообучения, но и приводит к появлению новых требований к организационному поведению, механизмам обмена знаниями и регулятивным практикам внутри университета. В этой связи анализ принципов самообучающейся организации, представленных ниже, сфокусирован на их интерпретации применительно к вузу и на выявлении того, как цифровизация меняет содержание, условия и способы их реализации:

1. Непрерывность и системность обучения. Как управленческий принцип он предполагает интеграцию процессов получения, обновления и применения знаний в повседневную деятельность организации. Обучение рассматривается как последовательный, неразрывный процесс, поддерживающий способность системы к обновлению. В условиях высшего учебного заведения данный принцип проявляется через организацию образовательной и научной деятельности, ориентированной на постоянное развитие преподавателей, сотрудников и обучающихся. Университет формирует среду, в которой профессиональное и интеллектуальное обновление становится институциональной нормой. Цифро-

визация усиливает данный принцип, обеспечивая персонализированные траектории обучения, возможности для непрерывной аналитики компетенций, доступ к цифровым образовательным ресурсам и гибкие форматы повышения квалификации. В результате обучение становится более адаптивным и доступным, интегрируясь в ежедневные процессы вуза;

2. Гибкость и адаптивность к изменяющейся внешней среде. В широком управленческом смысле принцип отражает способность организации быстро реагировать на изменения рыночной, технологической и социально-экономической ситуации.

В университетской практике он выражается в корректировке образовательных программ, пересмотре методов обучения, усилении взаимодействия с работодателями и научными центрами. Вуз становится открытой системой, синхронизирующей свои процессы с потребностями экономики знаний. Цифровые инструменты позволяют университету отслеживать динамику рынка труда, анализировать новые технологические тренды и оперативно встраивать их в образовательный процесс. Указанное позволяет повысить скорость адаптации и снижает издержки институциональной инерции;

3. Развитие собственного когнитивного комплекса. Как принцип организационного развития он предполагает создание и воспроизводство собственных знаний, формирование автономной интеллектуальной среды, генерирующей новые решения.

Для высшего учебного заведения это означает институционализацию научных исследований, создание инновационных лабораторий, разработку авторских методик и

цифровых образовательных ресурсов. Университет становится центром производства знаний, а не только их транслятором. При этом цифровизация расширяет возможности научно-исследовательской деятельности, обеспечивая доступ к большим массивам данных, электронным репозиториям, средствам анализа и онлайн-инструментам совместного творчества, что ускоряет цикл генерации и внедрения новых знаний в образовательную практику;

4. Системное мышление участников организации. Принцип предполагает осмысление организации как комплексной структуры, где процессы и решения взаимосвязаны и формируют единое целое. В образовательном учреждении системное мышление проявляется в координации научной, учебной, административной и воспитательной деятельности, в понимании того, как локальные решения отражаются на институциональной устойчивости. Цифровые системы мониторинга, аналитические панели и базы данных позволяют визуализировать взаимосвязи процессов, что способствует развитию системного восприятия у преподавателей, студентов и управленцев;

5. Организационная культура доверия и открытости. Как принцип он отражает способность организации создавать условия, в которых свободный обмен знаниями, инициативность и инновационность поддерживаются на уровне норм и ценностей. В университетской среде это проявляется в развитии академического сотрудничества, межфакультетских проектов, научных сообществ и студенческих инициатив. Цифровые коммуникационные платформы при этом расширяют пространство взаи-

модействий, снимают барьеры между подразделениями и способствуют формированию горизонтальных сетей обмена опытом, усиливая ценности открытости и взаимного доверия;

6. Разделяемое видение будущего. Принцип отражает согласование стратегических целей и формирование коллективного представления о направлениях развития организации. Для вуза это означает совместную работу администрации, преподавателей, студентов и партнёров над формированием миссии и стратегических ориентиров, определяющих роль университета в регионе и в образовательном пространстве. Цифровые платформы коллективной экспертизы и электронные системы стратегического планирования повышают вовлечённость и позволяют учесть большее количество мнений, формируя более устойчивое и легитимное стратегическое видение;

7. Ориентация на развитие ключевых компетенций. Как принцип он предполагает концентрацию усилий на формировании компетенций, критичных для устойчивости и развития организации. В университете это проявляется в формировании у студентов и сотрудников не только профессиональных, но и метакомпетенций, в том числе аналитического мышления, работы с информацией, проектной деятельности, самообучения. Цифровизация способствует формированию цифровых и исследовательских компетенций, позволяет регулярно обновлять квалификационный профиль сотрудников и студентов, создаёт возможности для гибкого обучения и объективной оценки результатов;

8. Горизонтальные коммуникации и сетевые взаимодействия. Принцип подчерки-

вает важность неформальных и профессиональных связей, создающих альтернативные каналы обмена знаниями. В университетской среде это выражается в создании междисциплинарных объединений, профессиональных сообществ, сетевых проектов и сотрудничества с другими вузами. Цифровые инструменты совместной работы усиливают эти процессы, сокращают временные и пространственные барьеры, формируют сетевую инфраструктуру знания;

9. Лидерский формат управления. Принцип предполагает отказ от директивного администрирования и акцент на поддержке, наставничестве и создании условий для развития. В университете он проявляется в том, что управленцы становятся носителями стратегического знания, координаторами процессов и фасилитаторами образовательных изменений, а цифровизация делает управление более прозрачным, предоставляет руководителям инструменты аналитики и мониторинга, повышает качество коммуникаций и стимулирует переход к лидерским моделям управления;

10. Использование знаний как ресурса экономического развития. Как принцип он отражает способность организации превращать знания в источник дополнительного дохода и развития. В условиях университета это проявляется в развитии программ дополнительного профессионального образования, консалтинговой деятельности, кооперации с бизнесом, коммерциализации интеллектуальной собственности. Цифровые инструменты позволяют расширять охват образовательных услуг, использовать онлайн-форматы, развивать электронные каталоги технологий и облегчать взаимодействие с пар-

тнёрами.

Совокупность рассмотренных принципов демонстрирует, что функционирование современного университета как самообучающейся организации предполагает не только внутреннюю способность к саморазвитию, но и опору на институциональные механизмы, обеспечивающие стратегическую устойчивость. В этой логике принципы становятся практическими инструментами трансформации, позволяющими высшему учебному заведению адаптироваться к новым требованиям и формировать собственные конкурентные преимущества. Именно в таком концептуальном контексте приобретает особое значение государственная политика в сфере образования, определяющая рамочные условия и направления модернизации университетской системы.

Говоря о высшем образовании Китайской Народной Республики следует отметить, что опубликованная 19 января 2025 года официальная «дорожная карта» задаёт последовательную логику модернизации национальной системы образования [14]. Документ фиксирует два ключевых этапа развития:

на первом этапе, к 2027 году, предусматривается формирование основы высококачественной образовательной системы и существенное повышение способности страны к самостоятельной подготовке кадров, ориентированных на приоритетные направления социально-экономического развития;

– на втором этапе, к 2035 году, стратегическая цель заключается в создании образовательной системы мирового уровня, обеспечивающей одну из наилучших в мире доступность и качество базового образования, а так-

же формировании «общества обучения», ориентированного на непрерывное развитие человеческого потенциала.

Практическая реализация стратегии находит отражение в ряде системных мер, последовательно проводимых Министерством образования КНР. Реформа высшего образования осуществляется через масштабное обновление структуры образовательных программ: только в 2024 году университеты ввели 1673 новые программы, соответствующие национальным приоритетам (включая искусственный интеллект и интеллектуальные морские технологии), одновременно исключив 1670 устаревших направлений подготовки. Существенное значение придается цифровой трансформа-

ции: развитие Национальной платформы умного образования стало инфраструктурной основой цифровизации, расширяющей возможности международного академического сотрудничества, включая мероприятия формата World Digital Education Conference. Одновременно усиливаются меры по интернационализации университетов, в частности, запуск около 800 ключевых международных летних школ и расширение студенческих обменов. Дополнительный акцент делается на стимулирование инновационной активности, что выражается в ускоренном развитии исследовательских университетов и поддержке междисциплинарных научных проектов [5].

Реализация обозначенных стратегических мер становит-

ся возможной лишь при целенаправленном построении высшего учебного заведения как самообучающейся организации, способной адаптироваться к быстро меняющимся условиям цифровой экономики. В этом контексте ключевые принципы самообучающейся организации выступают концептуальной основой, обеспечивающей устойчивость и динамичность трансформационных процессов. Цифровизация образовательных и управленческих процессов лишь усиливает их значимость и способствует расширению возможностей для их полноценной реализации. В китайских университетах эти принципы в той или иной форме уже находят практическое воплощение, что отражено в таблице 1.

**Таблица 1 Примеры реализации принципов самообучающейся организации в ВУЗах Китайской Народной Республики [составлено автором на основании: 7, 10, 15, 16]**

№ Принципа	Суть принципа	Примеры реализации в вузах Китая (с акцентом на цифровую трансформацию)
1. Непрерывность и системность обучения	Интеграция обучения в повседневную деятельность, персонализированные траектории	Национальная стратегия непрерывного образования, 12 млн взрослых обучающихся через программы вузов. Персонализированное обучение на базе AI через Национальную платформу умного образования
2. Гибкость и адаптивность	Оперативная корректировка программ под нужды рынка	Реструктуризация >20% программ в вузах за 2 года в сфере ИИ и полупроводников. Системы анализа трендов, сотрудничество с промышленностью
3. Развитие когнитивного комплекса	Создание автономной среды для генерации знаний	Центры междисциплинарных исследований, платформы открытого доступа к научным приборам
4. Системное мышление	Координация всех видов деятельности, визуализация взаимосвязей	Единые платформы управления вузом для анализа данных. Культивирование критического мышления с детства (исследования когнитивного развития)
5. Культура доверия и открытости	Свободный обмен знаниями, горизонтальные сети	Цифровые платформы для совместной работы над проектами. Открытые конкурсы, хакатоны, межвузовские онлайн-сообщества.
6. Разделяемое видение будущего	Совместная работа над стратегией, коллективная экспертиза	Стратегия «Образование 2035», публичные обсуждения планов на цифровых платформах. Фокус на «общество обучения»

**Реализация концепта самообучающейся организации при трансформации системы управления учреждениями высшего образования Китая в условиях цифровизации**

№ Принципа	Суть принципа	Примеры реализации в вузах Китая (с акцентом на цифровую трансформацию)
7. Ориентация на ключевые компетенции	Развитие метакомпетенций, цифровых навыков	«Умные классы» в 99.5% школ как основа, упор на аналитическое мышление и работу с данными в вузах. Программы переподготовки в течение жизни
8. Горизонтальные коммуникации	Создание сетевых сообществ, междисциплинарность	Межвузовские альянсы и сетевые проекты. Отраслевые кластеры с участием вузов, предприятий и НИИ
9. Лидерский формат управления	Поддержка, наставничество, фасилитация изменений	Программы для управленцев (МБА, ЕМБА), подготовка «координаторов изменений»
10. Знания как ресурс развития	Коммерциализация знаний, кооперация с бизнесом	Технологические трансферные офисы, онлайн-платформы ДПО (программы для взрослых), «инновационные пояса» вокруг кампусов.

На основании проведённого анализа выделяются три стратегические линии, по которым система высшего образования Китая последовательно реализует принципы обучающейся организации:

1. Формирование масштабной цифровой инфраструктуры как системного основания. Национальная платформа умного образования выступает ключевым технологическим ядром, обеспечивающим применение практически всех рассматриваемых принципов – от персонализированных траекторий обучения (принцип 1) до разветвлённых форм сетевого взаимодействия (принцип 8). Она обеспечивает равный доступ к образовательным и научным ресурсам, создаёт условия для формирования «общества обучения» и служит базисом для реализации долгосрочных государственных приоритетов в сфере цифровой трансформации образования.

2. Интеграция образования, науки и промышленности как механизм инновационного развития. Речь идёт не только о гибкой адаптации образовательных программ к запросам экономики (принцип 2), но и о создании общенациональной инфраструктуры для исследования и внедрения инноваций.

Политика «открытого доступа к крупным научным приборам» (принцип 3) демонстрирует институционализированный подход к совместному использованию дорогостоящего оборудования, что повышает эффективность научных исследований и ускоряет трансфер технологий.

3. Ориентация на компетенции будущего и формирование устойчивой системы непрерывного образования. Ответом на нарастающую сложность социально-экономических процессов становится акцент на развитии аналитического мышления, цифровых навыков и способности к самообразованию (принцип 7). Одновременно расширяются программы дополнительного и непрерывного образования в университетах, создавая возможности для профессионального обновления миллионов взрослых. Эти инициативы способствуют институциональному оформлению модели самообучающейся организации на уровне национальной системы высшего образования.

Проведённое исследование подтвердило, что в условиях цифровой трансформации концепт самообучающейся организации приобретает ключевое значение для мо-

дернизации управления вузами. Теоретический анализ показал, что самообучающаяся организация представляет собой человекоцентричную и когнитивно-ориентированную модель развития, в основе которой лежат непрерывное обновление знаний, гибкая адаптация к изменениям, создание собственной интеллектуальной среды и формирование культуры открытости и сотрудничества. Применение данных принципов к университетскому сектору позволяет рассматривать ВУЗ как сложную саморазвивающуюся систему, объединяющую образовательные, научные и управленческие процессы.

Практический анализ реформ высшего образования КНР демонстрирует, что последовательное развитие цифровой инфраструктуры, реструктуризация образовательных программ, интеграция науки, образования и промышленности, а также формирование системы непрерывного образования создают институциональные условия для становления университетов как самообучающихся организаций. Китайская модель показывает, что цифровизация выступает не только технологическим фактором, но и стратегическим механизмом,

усиливающим способность Сочетание теоретической и высшим образованием, а опыт вузов к генерации и распро- практической частей иссле- китайских вузов демонстри- странению знаний, повыша- дования позволяет заключить, рует потенциал его масштаб- ющим качество управления что концепт самообучающей- ного институционального вне- и обеспечивающим устойчи- ся организации является эф- дрения в условиях цифровой вость в условиях растущей фективным ориентиром для экономики. сложности внешней среды. развития систем управления

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Винер, Н. Кибернетика и общество. Творец и робот: Пер. с англ. / Норберт Винер; Предисл. и примеч. И.Г. Поспелова. – М.: Тайдекс Ко, 2003. – 245, [1] с
2. Дудяшова, В.П., Кипень, Н.А., Смирнова, Е.В. Формирование и развитие современного вуза как ресурсного центра позитивных изменений экономики и социокультурной среды региона на основе концепции самообучающейся организации // Управление социально-экономическими системами. – 2017. – № 1. – С. 37-40.
3. Журнаджьянц, Ю.А., Карабашева, М.Р., Туктарова, А.Н. Актуальность самообучающихся организаций в современной экономике // Проблемы экономики и юридической практики. – 2021. – Т. 17. – № 6. – С. 226-230.
4. Идрисова, А.Р. Понятие самообучающейся организации // Вестник Вятского государственного университета. – 2009. – № 4. – С. 115-117
5. Китай представил план построения сильной системы образования к 2035 году. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: [https://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202501/20/content\\_WS678d85c6c6d0868f4e8eef83.html](https://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202501/20/content_WS678d85c6c6d0868f4e8eef83.html). (дата обращения: 12.12.2025)
6. Леви, К.. Динамическая психология : Избр. тр. / Курт Левин; Под общ. ред. Д.А. Леонтьева и Е.Ю. Патяевой; [Сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д.А. Деонтьев, Е.Ю. Патяева]. – Москва : Смысл, 2001. – 572 с
7. Министр образования обозначил приоритеты для построения более сильной системы образования [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: [http://en.moe.gov.cn/news/press\\_releases/202511/t20251124\\_1421414.html](http://en.moe.gov.cn/news/press_releases/202511/t20251124_1421414.html). (дата обращения: 12.12.2025)
8. Салихов, Б.В. Сущность, признаки и параметры качества самообучающихся организаций в экономике знаний // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. – 2015. – № 7. – С. 132-148
9. Сенге, Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Питер Сенге; [пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой]. – Новое пересмотренное и доп. изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 417 с.
10. Цай Хуэй. Цифровизация образования в Китае и её международное значение // Наука и школа. – 2025. – № 1. – С. 174-186
11. Argyris C., Schön D. A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective // C. Argyris, D. A. Schön. – Reading, Mass. : Addison Wesley Pub. Co., 1978. – 344 p.
12. Levitt B., James G. March Organizational Learning // Annual Review of Sociology, Vol.14, 1988, pp. 319-338. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
13. Marlene Fiol C., Marjorie A. Lyles. Organizational Learning // The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4 (Oct., 1985), pp. 803-813 (11 pages). <https://doi.org/10.2307/258048>
14. The CPC Central Committee and the State Council issued the «Outline of the Plan for Building a Powerful Education Nation (2024-2035)» [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xxgk/moe\\_1777/moe\\_1778/202501/t20250119\\_1176193.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/202501/t20250119_1176193.html). (дата обращения: 12.12.2025)
15. Xiaobo Wang, Shanshan Qu. Measuring China's Open Sharing for scientific instruments: an ascendancy analysis with benchmark use-time data // Humanities and Social Sciences Communications. volume 12, 1501 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05767-y>
16. Yang Li. Lifelong Learning Policies in China: The Role of University Continuing Education Programs // The Development of Humanities and Social Sciences, 2025, 1(4), 37-55. <https://doi.org/10.71204/pdhy6328>

## REFERENCES

1. Wiener, N. *Cybernetics and society. The Creator and the Robot: Translated from English / Norbert Wiener; Preface and note by I.G. Pospelov.* Moscow: Tydex Co., 2003. - 245, [1] with
2. Dudyashova, V.P., Kipen, N.A., and Smirnova, E.V. *Formation and Development of a Modern University as a Resource Center for Positive Changes in the Economy and Sociocultural Environment of the Region Based on the Concept of a Self-Learning Organization // Management of Social and Economic Systems.* - 2017. - No. 1. - Pp. 37-40.
3. Zurnadzhyants, Yu.A., Karabasheva, M.R., and Tuktarova, A.N. *The Relevance of Self-Learning Organizations in the Modern Economy // Problems of Economics and Legal Practice.* - 2021. - Vol. 17. - No. 6. - Pp. 226-230.
4. Idrisova, A.R. *The concept of a self-learning organization // Bulletin of Vyatka State University.* - 2009. - No. 4. - Pp. 115-117
5. *China has presented a plan to build a strong education system by 2035. [Electronic resource] // Access mode: URL: <https://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202501/20/content>*
6. Levy, K. *Dynamic psychology: Selected works / Kurt Levin; Under the general editorship of D.A. Leontiev and E.Y. Patyaeva; [Comp., translated from German. and English and scientific editorship by D.A. Deontiev, E.Y. Patyaeva].* Moscow : Smysl Publ., 2001. 572 p.
7. *The Minister of Education outlined priorities for building a stronger education system [Electronic resource] // Access mode: URL: [http://en.moe.gov.cn/news/press\\_releases/202511/t20251124\\_1421414.html](http://en.moe.gov.cn/news/press_releases/202511/t20251124_1421414.html). (date of access: 12.12.2025)*
8. Salikhov, B.V. *The Essence, Features, and Quality Parameters of Self-Learning Organizations in the Knowledge Economy // Bulletin of the Moscow State Linguistic University. Social Sciences.* - 2015. - No. 7. - pp. 132-148
9. Senge, Peter M. *The Fifth Discipline. The Art and practice of a learning organization / Peter Senge; [trans. translated from the English by B. Pinsker and I. Tatarinova].* - New revised and additional edition. - M.: Olymp-Business, 2009. - 417 p.
10. Cai Hui. *Digitalization of Education in China and Its International Significance // Science and School.* - 2025. - No. 1. - P.
11. Argyris C., Schön D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective // C. Argyris, D. A. Schön.* - Reading, Mass. : Addison Wesley Pub. Co., 1978. - 344 p.
12. Levitt B., James G. *March Organizational Learning // Annual Review of Sociology, Vol.14, 1988, pp. 319-338. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>*
13. Marlene Fiol C., Marjorie A. Lyles. *Organizational Learning // The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4 (Oct., 1985), pp. 803-813 (11 pages). <https://doi.org/10.2307/258048>*
14. *The CPC Central Committee and the State Council issued the «Outline of the Plan for Building a Powerful Education Nation (2024-2035)» [Электронный ресурс]// Режим доступа:URL: [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xxgk/moe\\_1777/moe\\_1778/202501/t20250119\\_1176193.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/202501/t20250119_1176193.html). (дата обращения: 12.12.2025)*
15. Xiaobo Wang, Shanshan Qu. *Measuring China's Open Sharing for scientific instruments: an ascendancy analysis with benchmark use-time data // Humanities and Social Sciences Communications. volume 12, 1501 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05767-y>*
16. Yang Li. *Lifelong Learning Policies in China: The Role of University Continuing Education Programs // The Development of Humanities and Social Sciences, 2025, 1(4),37-55. <https://doi.org/10.71204/pdhy6328>*

*Статья поступила в редакцию: 14.12.2025*

*The article was received: 14.12.2025*

---

*Ван Юйсуй - аспирант направления 5.2.6 Менеджмент кафедры теории и технологий в менеджменте ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», факультет управления, г. Ростов-на-Дону, Россия*

*iuisiva@sfedu.ru, lixin4@mail.ru*

*Wang Yuxu - Southern Federal University, Rostov-on-Don*

*e-mail: iuisiva@sfedu.ru, lixin4@mail.ru*

*Прядко Ирина Анатольевна - кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теории и технологий в менеджменте, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», факультет управления, г. Ростов-на-Дону, Россия*

*iapryadko@sfedu.ru*

*I. A. Pryadko - Scientific supervisor, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Southern Federal University, Rostov-on-Don*

*e-mail: iapryadko@sfedu.ru*

© Ван Юйсуй, Прядко И. А.

УДК 331.44

ББК 65.24



Джамалудинова М.Ю.

Джамалудинова М.Ю.  
кандидат экономического  
науки, доцент,  
кафедра государственного  
и муниципального  
управления, Дагестанский  
государственный  
университет

Jamaludinova M.Yu.  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
Department of State and  
Municipal Administration,  
Dagestan State University

Муслимова А.А.  
студентка 2 курса  
направление:  
государственное  
и муниципальное  
управление,  
Дагестанский  
государственный  
университет

Muslimova A.A.  
student in the second year  
of the Department of State  
and Municipal Administration  
Dagestan State University

Амирова С.А.  
студентка 2 курса  
направление:  
государственное  
и муниципальное  
управление, Дагестанский  
государственный  
университет

Amirova S.A.  
student in the second year  
of the Department of State  
and Municipal Administration  
Dagestan State University

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ



### A PROJECT-BASED APPROACH TO THE PROFESSIONALIZATION OF CIVIL SERVANTS

Аннотация. Авторами статьи проведен анализ российской и мировой тенденции научных поисков в сфере оценки эффективности труда государственных служащих как компонента государственного управления. Определены наиболее характерные перспективы в исследованиях, разделяющие научные поиски российских исследователей и авторов научных работ других стран. В качестве дополнения к существующим научным поискам в сфере оценки эффективности государственного управления предложен дневник контроля динамики мотивационной составляющей государственных служащих,

представлена его структура, определены способы внедрения в систему государственной службы и разъяснена ценность формируемой базы данных на основе динамики развития мотивации сотрудников государственных структур. Авторами дополнительно представлены преимущества использования дневника контроля в государственном управлении, перспективы, возможные факторы риска, а также пути снижения или урегулирования данных факторов. Консолидация представленных компонентов, относящихся к использованию дневника контроля при оценке эффективности труда государственных

служащих, впоследствии разъяснена авторами в контексте качественного влияния на государственное управление на национальном уровне. Предлагаемое решение имеет теоретическую и практическую значимость, обладает перспективами для дальнейших исследований экономической направленности, а также подлежит интенсивной адаптации как на уровне одной государственной структуры, так и на уровне системы государственной службы в целом.

Abstract. The authors of the article analyzed the Russian and global trends in scientific research in the field of evaluating the effectiveness

*of civil servants as a component of public administration. The most characteristic research perspectives that separate the scientific searches of Russian researchers from the authors of scientific papers from other countries are identified. As an addition to the existing scientific research in the field of evaluating the effectiveness of public administration, a diary for monitoring the dynamics of the motivational component of civil servants is proposed, its structure is presented, ways of introducing it into the public service system are identified, and the value of the database being formed based on the dynamics of motivation development of government employees is explained. The authors additionally present the advantages of using a control diary in public administration, prospects, possible risk factors, as well as ways to reduce or regulate these factors. The consolidation of the presented components related to the use of the control diary in assessing the effectiveness of civil servants was subsequently explained by the authors in the context of the qualitative impact on public administration at the national level. The proposed solution has theoretical and practical significance, has prospects for further economic research, and is subject to intensive adaptation both at the level of one government structure and at the level of the civil service system as a whole.*

**Ключевые слова:** **дневник контроля, государственная система, государственный служащий, стимулирование труда, эффективность труда, мотивация, профессиональная обязанность, государственная служба, государственное управление, профессиональное развитие.**

**Keywords:** **diary of control, state system, civil servant, labor promotion, labor efficiency, motivation, professional duty, public service, public administration, professional development.**

Управление государственной системой относится к непрерывным актуальным направлениям на национальном уровне. Важность данного направления доказана на практике как в стратегическом, так и в тактическом смысле. Каркас государственной системы и ее стержень обеспечивается государственными служащими всех уровней власти, деятельность которых нуждается в стимулирующей поддержке по причине социально-экономической значимости прилагаемых ими усилий на рабочем месте. Соответственно, эффективность системы государственного управления Российской Федерации является не только экономической, но и кадровой задачей, предполагающей повышенную ответственность кадровых служб при внедрении и реализации различных инструментов стимулирования труда государственных служащих.

В настоящее время в Российской Федерации государственное управление на национальном уровне осуществляется двумя путями, а именно повсеместной цифровизацией и оптимизацией кадрового состава в госструктурах. На фоне реализуемых мер становится наглядной важность мотивационной составляющей государственных служащих, которым предстоит уже в настоящее время выполнять функциональные обязанности в новых условиях. К мотивационной составляющей относятся не только усилия организации работодателя, но и психоэмоциональная часть личност-

ной структуры госслужащего, которая измеряется в денежном выражении, если речь идёт о стимулировании труда, а также в социально-экономическом, отражающимся на общественных переменных после осуществляемых усилий государственных служащих.

В мировой практике к вопросу поддержки высокой вовлеченности государственных служащих в социально-экономические преобразования относятся достаточно разнообразно. Если рассматривать начальный этап стимулирования труда, базирующийся на оценке эффективности деятельности государственных служащих, то в разных странах данное мероприятие в целом проводится по дифференциальным причинам. К примеру, на Тайване оценка эффективности государственных служащих как мера стимулирования труда осуществляется в целях обеспечения преемственности государственной службы [1]. В таком случае приоритетным является не психоэмоциональное состояние госслужащего как центрального звена системы госслужбы, а соответствие внутренних установок сотрудника госструктуры ожиданиям по отношению к кандидату на определённую позицию.

Некоторые страны проводят оценку эффективности труда государственных служащих в контексте соответствия активности сотрудников госструктур глобальным тенденциям [2]. В таком случае эффективность госслужащих оценивается обезличено, при этом ключевыми параметрами оценки становятся заданные закономерности, развитие которых наблюдается в течение длительного времени. В странах Африки проводится политика институционализации государственной служ-

бы, что предполагает скорее не стимулирование труда, а утверждение набора определённых мер в целях построения системы государственной службы [3]. Таким образом, оценка эффективности труда на предмет динамики мотивационной составляющей, являющимся фундаментом оптимизации государственного управления в мировой практике пока не рассматривается.

В российском научном сообществе траектория изучения эффективности государственной службы в структуре государственного управления отличается от мировых тенденций. Ряд исследователей нацелены на изучение механизма мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, при этом оценка эффективности сотрудников госструктур предполагается лишь после внедрения мотивационных инструментов, а не в процессе выполнения ими своих функциональных обязанностей [4–6].

Другие исследователи предлагают количественные и критериальные инструменты, позволяющие оценить человеческий потенциал в системе государственной службы в целом [7–10]. Существует также направление научных поисков в сфере оценки эффективности труда государственных служащих как компонента государственного управления, характерными особенностями которого выступает разработка оценочных инструментов в структуре финансовой составляющей поощрения сотрудников органов власти разного уровня [11].

Исходя из общей тенденции научных поисков в сфере оценки эффективности труда госслужащих, становится целесообразной разработка инструмента управления мотивационной составляющей

государственных служащих в контексте мероприятий оценки, способных качественно влиять на государственное управление. Одним из таких инструментов может стать дневник контроля эффективности деятельности государственных служащих.

Дневник контроля представляет собой инструмент проведения оценки мотивационной составляющей государственных служащих в процессе выполнения ими служебных обязанностей, затрагивающих реализацию социально-экономических задач в целом, специализированной программы или социально значимого проекта. Такой инструмент разрабатывается кадровой службой органа власти в случае реализации оценочных мероприятий по инициативе данного организационного подразделения. Дневник контроля можно внедрить в условиях централизации оценки мотивационной составляющей государственных служащих на национальном уровне, при этом инструмент разрабатывается профильным ведомством и распространяется среди кадровых служб органов власти всех уровней.

Формой дневника контроля может быть как бумажная, так и электронная, размещённая в личном кабинете онлайн платформы профессионального развития государственных служащих. Структура дневника контроля представляет собой таблицу с вопросами, охватывающими отношение государственного служащего к выполняемым профессиональным обязанностям, уровню сложности профессиональных задач, его самооценки как в процессе деятельности, так и по итогам достижения каких-либо результатов [12].

Оценочный компонент со-

стоит в том, что госслужащий в процессе заполнения дневника контроля самостоятельно оценивает степень соответствия, а именно слабая, средняя или сильная составляющая своего внутреннего ощущения результатов профессионального развития сути вопроса. Подобный подход к фактической самооценке в полном объёме отвечает цели кадровой службы органа власти, заключающейся в контроле развития мотивационной составляющей государственных служащих. Развитие мотивации является элементом личностной структуры государственного служащего, основанной на его вовлечённости в социально-экономические преобразования и степени выраженности добровольного стремления к общественным переменам.

Заполнение дневника контроля осуществляется неоднократно. Кадровая служба органа власти либо профильное ведомство федерального уровня самостоятельно принимают решение о промежуточных и контрольных этапах заполнения дневника контроля, а полученные по итогам каждого этапа данные в виде ответов да/нет образуют комплексную базу данных динамики мотивационной составляющей государственных служащих.

По мере формирования обозначенной базы данных кадровая служба или профильное ведомство проводят аналитическую работу на предмет выявления наиболее характерных, требующих внимания закономерностей. Информация о закономерностях как на этапе заполнения дневника контроля, так после реализации специальной программы или проекта становится источником принятия объективного управленческого решения руководством ор-

гана власти или профильным ведомством, направленного на коррекцию, дополнение, фрагментацию и иные действия в сфере профессионального развития государственных служащих.

Уникальность дневника контроля состоит в том, что структура и процесс его заполнения позволяют осуществить учёт развития мотивационной составляющей государственных служащих на протяжении всего профессионального пути, включая ротацию служащего, карьерное развитие, повышение квалификации и дифференциацию сложности выполняемых им социально значимых задач. Преимущества дневника контроля как инструмента состоят в следующем:

- возможность охвата всех государственных служащих отдельной государственной структуры, отрасли экономики территории или всего государства на всех уровнях публичной власти;

- обеспечение непрерывного оценочного процесса при выполнении госслужащим текущих профессиональных задач;

- формирование наиболее достоверных данных о развитии мотивационной составляющей государственных служащих, позволяющих систематизировать управление персоналом в государственном секторе;

- создание условий своевременного выявления нестандартных, непрогнозируемых или заслуживающих внимания проявлений в процессе наблюдения за развитием мотивационной составляющей государственных служащих;

- возможность принятия решений в поддержку профессионального развития государственных служащих на любом этапе заполнения дневника контроля, а также

как на уровне отдельной государственной структуры, так и на уровне отрасли или государственного сектора в целом.

Перспективами для государственного управления применение дневника контроля являются следующие:

- создаются условия управления мотивационной составляющей и талантами государственных служащих на уровне личности;

- формируется возможность создания системы управления персоналом, структура которых состоит из актуальных и наиболее ценных ресурсов мотивации в государственном секторе;

- база данных по итогам заполнения государственными служащими дневника контроля может стать надёжным источником разработки специализированных государственных программ, проектов и иных инициатив, направленных на социально-экономическое развитие территории, с учётом мотивации, участвующих в них сотрудников государственных структур;

- создаются условия формирования конкурентоспособных сотрудников государственных структур, специализирующихся на определённой отрасли экономики.

Наглядные преимущества и перспективы использования дневника контроля при оценке эффективности системы государственного управления способствуют тому, что в условиях отсутствия необходимости внедрения новых законодательных инструментов или необходимости влияния на бюджет государства, формируется инновационная система управления персоналом, тесно связанная с приоритетными задачами национальной экономики. Вместе с тем, в целях объективности целесообразно обратить вни-

мание на следующие возможные факторы риска:

1) на этапе внедрения:

- могут возникнуть сложности при утверждении перечня вопросов в структуре дневника контроля;

- утверждённый в электронном виде инструмент может быть недоступен всем государственным служащим в течение процесса цифровизации государственного сектора;

2) на этапе заполнения дневника контроля:

- может потребоваться инструктаж или проведение ознакомительного семинара по корректному и своевременному заполнению дневника контроля каждым государственным служащим;

- существует вероятность нарушения сроков заполнения государственными служащими дневника контроля по ряду причин;

3) на этапе сбора данных:

- вероятное возникновение технических ошибок при слиянии баз данных всех государственных структур;

- возможна несвоевременная передача данных в уполномоченный орган, занимающийся аналитикой и подготовкой отчётной документации;

4) на этапе обработки данных:

- вероятное обнаружение недостаточного числа методов анализа данных, коррелирующих со спецификой государственного управления и социальной значимостью выполняемых государственными служащими профессиональных задач;

- возможное некорректное применение имеющихся методов анализа без учета территориальной и социально-экономической специфики развития системы государственной службы на местах.

5) на этапе интерпретации данных:

- возможное принятие управленческого решения без учета специфики социально-экономического развития территории, сложности выполняемых государственными служащими задач и бюджетных возможностей реализации системы поощрений;

- корректное управленческое решение может быть принято в условиях возникновения в национальной экономике непрогнозируемых событий, в том числе внешнеэкономических.

Указанные факторы риска при внедрении дневника контроля в систему государственного управления Российской Федерации могут быть снижены или урегулированы путем следующих решений:

- при разработке дневника контроля представляется возможным предусмотреть блок основных вопросов, в то время как блок дополнительных аспектов формируется на региональном уровне по усмотрению соответствующих органов власти или профильного ведомства регионального значения;

- в условиях интенсивной цифровизации государственного сектора доступ к электронному дневнику контроля в обозримом будущем может быть обеспечен среди всех государственных служащих, а по мере осуществления процесса цифровизации – достаточно распространение ссылки на дневник контроля, размещенного на сайте федерального ведомства или органа власти;

- проведение ознакомительного семинара или инструктажа необходимо предусмотреть в любом случае на этапе внедрения дневника контроля, а также учесть возможность получения своевременной консультации уполномоченного сотрудника органа власти;

- целесообразно выделить определенного промежутка времени по решению руководителя государственной структуры для обязательного заполнения дневника контроля и одновременно сдачи результатов уполномоченному сотруднику органа власти;

- учет вероятных технических ошибок может не влиять на объективность обработки данных в случае установления допустимого порога погрешности;

- как и в случае своевременного заполнения дневника контроля государственными служащими, целесообразно путем межведомственного взаимодействия установление периода обязательной подачи данных органом власти в уполномоченную структуру для дальнейшей аналитики;

- в случае возникновения необходимости разработки адаптированных методов анализа данных предпочтительно привлечение интеллектуальных ресурсов информационно-вычислительных центров к выполнению подобной задачи;

- целесообразна разработка критериев соответствия используемых методов анализа задачам развития мотивационной составляющей среди государственных служащих;

- возможно внедрение рекомендаций среди руководителей органов власти, направленных на помощь в принятии эффективных управленческих решений на основе результатов интерпретации данных дневника контроля;

- целесообразно внедрение практики согласования принятых управленческих решений с вышестоящим руководством на предмет возможности формирования условий реализации таких решений в случае возникновения непрогнозируемых событий, в том числе внешнеэкономических.

В заключение следует от-

метить, что предлагаемый инструмент относится к инновационным решениям, не требующим дополнительного принятия нормативно-правовых актов и влияния на бюджет государства, а именно на расходы, определяемые в качестве институциональной поддержки деятельности государственных служащих. Внедрение дневника контроля позволит расширить оценку эффективности деятельности государственных служащих не только при развитии мотивационной составляющей, но также при усилении отдельных качеств личностной структуры сотрудников организаций госсектора, необходимых в процессе обеспечения эффективности системы государственного управления.

Предлагаемое решение дополняет результаты научных изысканий в сфере развития государственной службы и может стать источником дальнейших исследований, направленных на экономическое обоснование внедрения дневника контроля на всех уровнях государственного управления и создание связующих финансовых инструментов, направленных на оптимизацию системы надбавок за достигнутые госслужащими социально-экономические результаты на основе интерпретации получаемых данных по итогам заполнения дневника контроля. Необходимо также отметить, что предлагаемое решение имеет прикладное значение, так как дневник контроля эффективности деятельности государственных служащих, направленный на оценку динамики мотивационной составляющей, можно внедрить в каждой государственной структуре любого уровня власти как в качестве эксперимента, так и стратегического инструмента.

Внедрение дневника контроля на национальном уровне не требует дополнительного согласования профильными и уполномоченными федеральными ведомствами, а также построения структуры контроля на каждом уровне государственного управления, обеспечивающего формирование базы данных на постоянной основе. Ввиду того, что внедрение дневника контроля на национальном уровне ста-

новится стратегическим инструментом государственного управления, целесообразно учесть предлагаемые в настоящем исследовании пути снижения и урегулирования возможных факторов риска.

Несмотря на то, что данные факторы риска маловероятны в условиях гармонизации системы государственной службы, их учёт может стать дополнительным укрепляющим фактором, потенциально

обеспечивающий результативность управления мотивационной составляющей государственных служащих на фоне внешнеэкономических вызовов. Дневник контроля, направленный на оценку динамики развития мотивационной составляющей госслужащих, по причине своей перспективности подлежит наиболее интенсивной адаптации в российской практике.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Wai Yip S.B., Hsieh C.-W. *Change and Continuity in the Civil Service of Taiwan under Democratisation: With Hong Kong as a Benchmark for Assessment // Dilemmas in Public Management in Greater China and Australia: Rising Tensions but Common Challenges*. 2023, P. 353–374.
2. Kohoutek J. *Czech Public Administration through the Legal, Strategic, Analytical, Academic and Statistical Lens: What Is Known and What Is Missing // Policy Work and Politicisation in the Ministries of the Czech Republic: The Dilemmas of State Service*, Karolinum Press, 2024, P. 30–54. <https://doi.org/10.2307/jj.15454002.7>
3. Meyers G.E. *Institutional Knowledge and the Ugandan Public Service: From Colonialism and Neocolonialism to the New Public Service // Decolonising State & Society in Uganda: The Politics of Knowledge & Public Life*, 2022, P. 146–169.
4. Беляева О.В. Механизмы мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих // *Регион: системы, экономика, управление*. - 2023. - №3 (62). - С.96–101. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2023-62-3-96-101>
5. Бакулина А.А., Завалько Н.А., Красюкова Н.Л. Совершенствование системы оценки эффективности и результативности государственного служащего // *Управленческие науки*. - 2025. - №2. - С. 19–36. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2025-15-2-19-36>
6. Полянская Е.С. Материальное стимулирование труда государственных служащих: факторы оценки эффективности // *Финансовые рынки и банки*. - 2022. - №4. - С. 18–25.
7. Каракулин А.Ю., Сотников А.А. Количественная оценка мотивации труда человеческих ресурсов // *Журнал прикладных исследований*. - 2021. - №1. - С.86–91. [https://doi.org/10.47576/2712-7516\\_2021\\_1\\_3\\_86](https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_1_3_86)
8. Жигун Л.А., Симутова Д.В. Модернизация системы оценки критериев роста эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих // *Вестник евразийской науки*. - 2021. - №1. - С.26–31.
9. Джамалудинова М.Ю. Траектория кадровой политики в государственном секторе на фоне преодоления национальной экономикой внешних вызовов // *Государственная служба*. - 2025. - №2 (154). - С. 80–86. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2025-27-2-80-86>
10. Игнатова Т.В., Ряжская Т.В., Фаустов И.В. Мониторинг как инструмент оценки кадрового потенциала государственных гражданских служащих // *Известия ТулГУ. Гуманитарные науки*. - 2021. - №2. - С. 87–103. <https://doi.org/10.24412/2071-6141-2021-2-87-103>
11. Вашаломидзе Е.В. Оплата и стимулирование повышения эффективности труда государственных гражданских служащих // *Социально-трудовые исследования*. 2024. - №3 (56). - С.63–72. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-56-3-63-72>
12. Джамалудинова М.Ю. Дневник контроля как инструмент в кадровой политике государственного и муниципального сектора // *Региональные проблемы преобразования экономики*. - 2025. - № 8 (178). - С. 183–190. <https://doi.org/10.26726/rppe2025v8tcdaa>

## REFERENCES

1. Wai Yip S.B., Hsieh C.-W. *Change and Continuity in the Civil Service of Taiwan under Democratisation: With Hong Kong as a Benchmark for Assessment, Dilemmas in Public Management in Greater China and Australia: Rising Tensions but Common Challenges*, 2023, pp. 353-374.
2. Kohoutek J. *Czech Public Administration through the Legal, Strategic, Analytical, Academic and Statistical Lens: What Is Known and What Is Missing, Policy Work and Politicisation in the Ministries of the Czech Republic: The Dilemmas of State Service*, Karolinum Press, 2024, pp. 30-54. <https://doi.org/10.2307/jj.15454002.7>
3. Meyers G.E. *Institutional Knowledge and the Ugandan Public Service: From Colonialism and Neocolonialism to the New Public Service, Decolonising State & Society in Uganda: The Politics of Knowledge & Public Life*, 2022, pp. 146-169.
4. Belyaeva O.V. *Mekhanizmy motivacii professional'noj deyatel'nosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh, Region: sistemy, ehkonomika, upravlenie*, 2023, No. 3 (62), pp. 96-101. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2023-62-3-96-101>
5. Bakulina A.A., Zaval'ko N.A., Krasnyukova N.L. *Sovershenstvovanie sistemy ocenki ehffektivnosti i rezul'tativnosti gosudarstvennogo sluzhashchego, Upravlencheskie nauki*, 2025, No.2, pp. 19-36. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2025-15-2-19-36>
6. Polyanskaya E.S. *Material'noe stimulirovanie truda gosudarstvennykh sluzhashchikh: faktory ocenki ehffektivnosti, Finansovye rynki i banki*, 2022, No. 4, pp. 18-25.
7. Karakulin A.YU., Sotnikov A.A. *Kolichestvennaya ocenka motivacii truda chelovecheskikh resursov, Zhurnal prikladnykh issledovaniy*, 2021, No.1, pp. 86-91. [https://doi.org/10.47576/2712-7516\\_2021\\_1\\_3\\_86](https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_1_3_86)
8. Zhigun L.A., Simutova D.V. *Modernizaciya sistemy ocenki kriteriev rosta ehffektivnosti professional'noj sluzhebnoj deyatel'nosti gosudarstvennykh sluzhashchikh, Vestnik evrazijskoj nauki*, 2021, No.1, pp.26-31.
9. Dzhamaludinova M.Yu. *Traektoriya kadrovoj politiki v gosudarstvennom sektore na fone preodoleniya nacional'noj ehkonomikoj vneshnikh vyzovov. Gosudarstvennaya sluzhba*, 2025, No.2 (154), pp. 80-86. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2025-27-2-80-86>
10. Ignatova T.V., Ryazhskaya T.V., Faustov I.V. *Monitoring kak instrument ocenki kadrovogo potentsiala gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh, Izvestiya TuLGu. Gumanitarnye nauki*, 2021, No.2, pp. 87-103. <https://doi.org/10.24412/2071-6141-2021-2-87-103>
11. Vashalomidze E.V. *Oplata i stimulirovanie povysheniya ehffektivnosti truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh, Social'no-trudovye issledovaniya*, 2024, No. 3 (56), pp.63-72. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-56-3-63-72>
12. Dzhamaludinova M.Yu. *Dnevnik kontrolya kak instrument v kadrovoj politike gosudarstvennogo i municipal'nogo sektora, Regional'nye problemy preobrazovaniya ehkonomiki*, 2025, No. 8 (178), pp. 183-190. <https://doi.org/10.26726/rppe2025v8tcdaa>

Статья поступила в редакцию: 17.11.2025

The article was received: 17.11.2025

---

Джамалудинова Мадинат Юнускадиевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет, e-mail: madina0880@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0006-4582-454X> SPIN-код: 3226-0138, AuthorID: 664132

Jamaludinova M.Yu. – candidate of economic sciences, associate professor, Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University,

e-mail: madina0880@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0006-4582-454X> SPIN-код: 3226-0138, AuthorID: 664132

Муслимова Аминат Ахмедовна – студентка 2 курса, направление: государственное и муниципальное управление, Дагестанский государственный университет,

e-mail: a\_muslimova06@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0008-4740-1895> AuthorID: 1316861

Muslimova A.A. – student in the second year of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University,

e-mail: a\_muslimova06@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0008-4740-1895> AuthorID: 1316861

Амирова Сият Абусовна – студентка 2 курса, направление: государственное и муниципальное управление, Дагестанский государственный университет,

e-mail: siyatamirova.07@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0008-2648-9445>

Amirova S.A. – student in the second year of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University,

e-mail: siyatamirova.07@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0008-2648-9445>

© Джамалудинова М.Ю., Муслимова А.А., Амирова С.А.

УДК 331.44; 331.1  
ББК 65.24



Джамалудинова М.Ю.

Муслимова А.А.  
студентка 2 курса  
направление:  
государственное  
и муниципальное  
управление,  
Дагестанский  
государственный  
университет

Muslimova A.A.  
student in the second year  
of the Department of State  
and Municipal Administration  
Dagestan State University

Амирова С.А.  
студентка 2 курса  
направление:  
государственное  
и муниципальное  
управление,  
Дагестанский  
государственный  
университет

Amirova S.A.  
student in the second year  
of the Department of State  
and Municipal Administration  
Dagestan State University

Джамалудинова М.Ю.  
кандидат экономического  
науки, доцент,  
кафедра государственного  
и муниципального  
управления,  
Дагестанский  
государственный  
университет

Jamaludinova M.Yu.  
candidate of economic  
sciences,  
associate professor,  
Department of State and  
Municipal Administration,  
Dagestan State University

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ



### A PROJECT-BASED APPROACH TO THE PROFESSIONALIZATION OF CIVIL SERVANTS

Аннотация. В статье акцентируется внимание на отличиях проектного и программного подходов в сфере государственной службы. Изучение авторами имеющейся теоретической базы позволило обнаружить, что в научной среде под проектным подходом в государственном секторе понимается широкая плеяда признаков, не всегда затрагивающих целенаправленное профессиональное развитие государственных служащих. Некоторые исследователи при анализе теоретической базы позволяют определить ряд признаков, которые возмож-

ны при реализации проектного подхода в условиях отраслевой профессионализации государственных служащих. С учетом данных признаков авторы разработали структуру реализации проектного подхода отраслевой профессионализации государственных служащих в рамках стратегической программы, осуществляемой кадровой службой органа власти. Ценность предложенной структуры состоит в построении системной последовательности профессионального развития государственных служащих в сфере экономики территории, тесно

связанной с выполнением такими служащими профессиональных задач. По мере реализации мероприятий кадровой службой органа власти путем проектного подхода в рамках программы государственный служащий становится конкурентоспособным специалистом в определенной сфере экономики, способным эффективно решать социально-экономические задачи как в условиях стандартного развития национальной экономики, так и в период внешнеэкономических вызовов.

Abstract. The article focuses

on the differences between project and program approaches in the field of public service. The authors' study of the available theoretical framework made it possible to discover that in the scientific community, the project approach in the public sector is understood as a wide galaxy of features that do not always affect the purposeful professional development of civil servants. Some researchers, when analyzing the theoretical framework, make it possible to identify a number of features that are possible when implementing a project approach in the context of sectoral professionalization of civil servants. Taking into account these features, the authors have developed a structure for the implementation of the project approach to the sectoral professionalization of civil servants within the framework of the strategic program implemented by the personnel service of the authority. The value of the proposed structure is to build a systematic sequence of professional development of civil servants in the field of the territory's economy, closely related to the fulfillment of professional tasks by such employees. As the personnel service of an authority implements measures through a project approach within the framework of the program, a civil servant becomes a competitive specialist in a certain field of economics, able to effectively solve socio-economic problems both in the context of the standard development of the national economy and in the period of foreign economic challenges.

**Ключевые слова:** **проектный подход, государственный служащий, государственный сектор, кадровая служба, профессионализация, от-**

**расль экономики, повышение квалификации, компетенция, профессиональное развитие, дополнительное профессиональное образование.**

**Keywords:** **project approach, civil servant, public sector, personnel service, professionalization, economic sector, professional development, competence, professional development, additional professional education.**

Проектный подход в системе государственной службы отличается от программно-идентичным тематическим содержанием кадровых мероприятий, нацеленных на достижение результатов в сжатые сроки. Программный подход предполагает более длительный период профессиональной трансформации государственных служащих, повышающие компетентность не только в рамках мероприятий, но и других кадровых инициатив. Проектный подход одновременно является инновационным и традиционным кадровым инструментом, так как ранее в краткие сроки проводились мероприятия для достижения госслужащего одного результата, к примеру, повышение квалификации.

Инновационность в настоящее время предполагает комплекс компетенций, осваиваемых госслужащим для решения определенной задачи, относящейся к развитию национальной экономики. Несмотря на распространяющийся опыт и наглядную эффективность проектного подхода, реализуемого разными органами власти в стране, регионах и муниципалитетах, актуальные вызовы в национальной экономике требуют совершенствования проектного подхода, так как ожидаемый портрет госслужащего на

фоне цифровизации и внешних экономических вызовов строится на основе его готовности к профессионализации в отдельной отрасли экономики и качественного изменения в течение короткого периода времени.

Сущность ожиданий от госслужащего состоит в том, что при преодолении внешних экономических вызовов и цифровизации государственного сектора необходима узкоспециализированная компетентность служащего и выраженная цифровая зрелость на рабочем месте. Таким образом, от госслужащего ожидается, что, к примеру, он посредством повышения квалификации и переподготовки, необходимой для прохождения аттестации, пройдет углубленную профессиональную подготовку в сфере сельского хозяйства, энергетики, культуры, финансов, экологии и других направлений, являющихся основной отраслью его непосредственной деятельности. Такой проектный подход относится к отраслевой профессионализации и включает погружение государственного служащего в образовательную деятельность, не связанную с предметом его профессиональных задач. Несмотря на то, что в настоящее время обозначенный проектный подход почти не реализуется, его перспективность наглядна по причине вероятного создания условий усиленной подготовки конкурентоспособных и узкопрофильных специалистов в сфере государственного сектора.

В научной среде проектно-му подходу, подлежащему реализации в государственном секторе, уделяется внимание как деятельности, инструментарию или технологии, которые могут быть использованы не только кадровыми службами органов власти. К

примеру, в научной работе коллектива авторов М.А. Мирошниченко, Д.И. Городничей и К.К. Сивинцевой проектный подход рассматривается как цикл мероприятий и комплекс инструментов, используемых в цифровой среде. Ракурс цифрового проектного подхода несколько отличается от отраслевой профессионализации в краткие сроки целью, сущность которой состоит в разработке новых цифровых решений для сферы государственной службы [1].

Исследователи С.В. Анисимова и Н.В. Пилипчук под проектным подходом в системе государственной службы подразумевают моделирование и реализацию мероприятий, являющихся тематическими в соответствии с актуальной на определенный период времени социальной задачей [2]. Таким образом, компетенция государственных служащих повышается под социальные задачи проекта, конечными бенефициарами которого являются не госслужащие, а местное сообщество.

Заслуживает внимание взгляд О.А. Полюшкевич и О.А. Абдрашитовой о реализации проектного подхода госслужащими в профессиональной деятельности и последующей актуализации системы мотивации. Несмотря на то, что данные авторы нацелены на систему мотивации в проектном подходе, нежели на его реализацию, для отраслевой профессионализации их исследование полезно некоторыми инструментами мотивационной политики, в сущности, обеспечивающей отраслевую профессионализацию [3]. В частности, такими инструментами авторы обозначили направление наставника на мероприятия по профессиональному развитию государственных служащих и присвоение классного чина

госслужащему, участвующему в проекте, до истечения срока, установленного законодательством для соответствующей категории служащих.

Также интересна научная работа Д.В. Перик и В.Г. Акулич, которые на примере молодежной политики наглядно показывают, как госслужащие могут повысить свою компетенцию при реализации узконаправленной социальной задачи. На практике, помимо возможности обучения, госслужащий приобретает новые навыки, пригодные для развития отдельной отрасли региональной экономики, получают новые узкоспециализированные знания и совершенствуют соответствующие умения. По итогам проекта, направленного на развитие молодежной политики в четырех направлениях, реализованного в Красноярском крае, авторы показали возможность госслужащими пройти отраслевую профессионализацию в сжатые сроки, предполагающую получение компетенций в сфере создания условий для самореализации молодежи, привития им духовно-нравственных ценностей, развития молодежного добровольческого движения и вовлечение молодежи в социально-экономическое развитие региона. Государственный служащий в рамках профессионализации молодежной политики при помощи проекта, охватывающего специальные тематические мероприятия, внедряется не столько в молодежную политику как широкую сферу социального направления национальной экономики, а в сферу занятости молодежи на региональном рынке труда, являющийся отдельной частью социальной политики государства [4].

Проектный подход при подготовке государственных слу-

жащих к инновационной деятельности, о котором упоминает в своей научной работе Н.В. Провоторова, может быть отнесен к отраслевой профессионализации в сжатые сроки. Однако актуальность инновационной деятельности, в которую может быть вовлечен госслужащий, должна быть обеспечена в нынешних условиях конкретизацией подготовки [5]. Причина состоит в том, что инновационная деятельность является широким понятием и важна для всех сфер социально-экономического развития государства. Изменение траектории профессиональной подготовки государственно-го служащего по проектному принципу в сфере инновационной деятельности обладает двумя перспективами:

1) инновационная деятельность как тематическое направление профессиональной подготовки государственного служащего для деятельности, связанной с отраслью национальной экономики, к примеру, инновационная деятельность в сельском хозяйстве или энергетике;

2) инновационная деятельность как основное направление профессиональной подготовки государственного служащего, осуществляющего деятельность исключительно в сфере разработки инноваций для развития отрасли экономики территории, к примеру, госслужащий занимается не столько вопросами сельского хозяйства региона, но скорее является специалистом в сфере сельскохозяйственных разработок и технологий.

Исследователи З.М. Исакова, О.Н. Игнатьева и А.М. Гилязетдинов рассматривают проектную деятельность в системе государственной службы сквозь призму менеджмента. В данном случае подразумевается более содержательное

планирование деятельности госслужащего путем организации мероприятий, в которых служащий может применить свои знания, умения и навыки. Кадровая служба при помощи проектного управления самостоятельно определяет цель применения служащим компетенций, распределяет мероприятия по задачам и конкретизирует сроки выполнения каждым госслужащим своей роли в рамках установленных мероприятий [6,7].

Обозначенный подход может дополнить отраслевую профессионализацию как проектную деятельность путем целеполагания, базирующегося на актуальной для органа власти компетентности. Впоследствии госслужащий в заданные сроки участвует в запланированных мероприятиях и реализует таким образом поставленные кадровой службой задачи. Дополнительная полезность предложенного упомянутыми авторами подхода к проектной деятельности может быть обеспечена в условиях отраслевой профессионализации госслужащих, если образовательный путь отраслевой профессионализации будет тесно связан с результатами госслужащего на практике.

Таким образом, можно корректировать цель кадровой службы при проектировании

не на основе ожидаемой компетентности в отрасли экономики территории, а на основе предпочтительных результатов социально-экономического развития территории. Такой подход позволит одновременно оценить эффективность подготовки государственного служащего, эффективность применения им знаний, умений и навыков на практике, а также достаточность условий в системе госслужбы для реализации сотрудниками изначально поставленной цели по усилению благоприятной ситуации в заданном направлении социально-экономического развития территории.

В таком случае создается возможность управления профессиональной адаптацией госслужащих, о которой упоминают в своей работе О.Я. Емельянова, И.В. Шершень и М.А. Кравец [8,9]. Кадровая служба органа власти может разработать стратегическую программу по усилению отраслевой компетентности госслужащих, подразделяемую на отдельные и в то же время связанные между собой проекты. К примеру, программа может быть рассчитана на три года. В первый год поквартально реализуются проекты по повышению квалификации госслужащих, специализирующихся на развитии сельского хозяйства

либо экологической безопасности на уровне страны или региона. В рамках такого проекта повышение квалификации осуществляется в сфере цифровизации сельского хозяйства.

В рамках второго проекта сотрудники органа власти повышают квалификацию в сфере использования искусственного интеллекта и машинного обучения в сельском хозяйстве. Третий проект отраслевой профессионализации может быть направлен на повышение квалификации госслужащих в сфере объединения цифровых решений сельского хозяйства, промышленности и других смежных направлений при модернизации отрасли экономики территории. Идентичным способом реализуются проекты отраслевой профессионализации во второй год, направленные на оптимизацию финансирования сферы сельского хозяйства. Третий год реализации программы может быть посвящен кадровой службой органа власти биотехнологиям и биоинженерии.

На рисунке 1 представлена структура отраслевой профессионализации госслужащих путем применения кадровой службой органа власти проектного подхода при реализации стратегической программы.



**Рисунок 1 - Структура отраслевой профессионализации госслужащих путем применения кадровой службой органа власти проектного подхода при реализации стратегической программы**

Представленная на рисунке 1 структура предполагает поэтапное и последовательное профессиональное развитие государственного служащего в отрасли территориальной экономики. Основанием для реализации кадровой службой органа власти подобной структуры отраслевой профессионализации является ст. 62 Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ [10]. В упомянутой статье предусмотрена возможность организации-работодателя принять управленческое решение о профессиональном развитии государственных служащих путем проектного подхода в соответствии со сферой профессиональной активности. Кроме того, кадровая служба органа власти, согласно упомянутой норме, должна опираться на результаты аттестации государственного служащего, что означает необходимость создания условий проявления динамики компетентности госслужащего. Результаты аттестации оказывают влияние на продвижение служащего по карьерной лестнице и ротацию сотрудников органа власти как внутри организации, так и внутри отрасли экономики территории.

Реализация проектного подхода по годам в рамках стратегической программы позволяет объединить все задачи по управлению персоналом органа власти, формируемые законодательством в связи с необходимостью профессионального развития государственных служащих. Таким образом, постепенное погружение в сферу профессиональных задач и расширения профессиональных ресурсов по мере участия в проектах, направленных на повышение компетентности, позволит кадровой службе реализовать управленческое решение руководства государственной структуры, провести последовательную и обоснованную аттестацию качественных изменений государственных служащих, впоследствии – способствовать карьерному продвижению и ротации госслужащих на основе объективных качественных изменений.

Значимость предложенной структуры профессионального развития государственных служащих путем применения проектного подхода состоит в преимуществах и перспективах, гарантированных последовательностью реализации мероприятий повышения ком-

петентности госслужащих при управлении государственной службой в целом. Преимуществами предложенной структуры являются:

- возможность планирования бюджета органа власти, территории и государства, запланированного на реализацию мероприятий дополнительного профессионального образования государственных служащих;
- создание условий контроля динамики профессионального развития государственных служащих и своевременного реагирования на нестандартные возможности, формируемые в результате раскрытия талантов среди сотрудников органа власти;
- наглядная возможность влияния на производительность труда персонала органа власти в соответствии с задачами национальной экономики и ситуаций в отрасли экономики территории;
- создание корпоративной культуры, основанной на оптимизации понимания предметной сущности профессиональной деятельности среди сотрудников государственной структуры;
- положительное влияние на командообразование, необходимое при решении сложных

задач, объединяющий компетенции и полномочия разных сотрудников одной организации.

Среди перспектив реализации предложенной структуры применения проектного подхода в процессе отраслевой профессионализации государственных служащих необходимо выделить следующее:

- возможность управления государственной службой на основе постоянно обновляемой информации о профессиональном потенциале всех сотрудников органа власти и каждого сотрудника отдельных государственных структур;

- усиление вероятности трансформации государственных служащих как конкурентоспособных специалистов, обладающих готовностью решить отраслевые задачи в сфере экономики как при стандартном развитии национальной экономики, так и в условиях внешнеэкономических вызовов;

- усиление мотивационной составляющей государственных служащих, осознающих собственную ресурсность и потребность государственного сектора в их компетентности;

- возможность получениякратно больших результатов, в том числе по итогам цифровизации государственного сектора, от повышения компетентности государственных служащих не только в отрасли территориальной экономики, но и в позиционировании данной отрасли в системе на-

циональной экономики.

Необходимо также отметить, что предлагаемая структура может столкнуться с факторами риска. Однако они вероятны при следующих условиях:

- неоднородная реализация проектного подхода в рамках одной государственной структуры или организаций, принадлежащих к идентичной отрасли экономики;

- несогласованность требований к потенциальным государственным служащим на этапе приема на работу и их дальнейшего профессионального развития в процессе повышения квалификации, переподготовки и иных мероприятий;

- несогласованность основной цели реализации проекта, задач и образовательных мероприятий, в которых принимают участие государственные служащие на каждом этапе профессионального становления.

Степень вероятности возникновения факторов риска при условии реализации программы и с учетом предусмотренного законодательством порядка осуществления профессионального развития государственных служащих становится маловероятной. Соответственно, проектный подход в условиях отраслевой профессионализации может быть реализован как перспективное управленческое решение в сфере государственной службы.

В заключение следует отметить, что предложенная струк-

тура реализации проектного подхода в профессионализации государственных служащих с высокой вероятностью подлежит адаптации в российской практике по причине наглядной и обоснованной последовательности профессионального развития сотрудников государственной структуры. Проектный подход отраслевой профессионализации государственных служащих нуждается в дальнейшем теоретическом обосновании объема образовательных и иных мероприятий, предусмотренных законодательством в рамках дополнительного профессионального образования госслужащих. Данное теоретическое обоснование возможно путем объединения усилий представителей научного сообщества ряда направлений, а именно отраслевой экономики, управление персоналом, экономической безопасности, территориального планирования и развития, экономической социологии, а также государственного и муниципального управления. Практическая значимость предложенной структуры состоит в возможности реализации проектного подхода отраслевой профессионализации государственных служащих без необходимости принятия дополнительных нормативно-правовых актов, внесения изменений в бюджет государства и прогнозируемые образовательные мероприятия в соответствии с приоритетными задачами национальной экономики.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Мирошниченко М.А., Городничая Д.И., Сивинцева К.К. Ключевые тренды цифровых проектов в государственном управлении // *Естественно-гуманитарные исследования*. - 2023. - №2 (46). - С. 399-405.
2. Анисимова С.В., Пилипчук Н.В. Изменение требований к государственным гражданским служащим в условиях построения сервисного государства // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. - 2023. - №1. - С. 139-147.
3. Полюшкевич О.А., Абдрашитова О.А. Особенности нематериальной мотивация государственных гражданских служащих в Иркутской области // *Социология*. - 2022. - №3. - С. 100-108.
4. Перик Д.В., Акулич В.Г. Реализация государственной молодежной политики на региональном уровне на примере Красноярского края // *Вестник науки*. - 2025. - №1 (82). - С. 706-711.
5. Провоторова Н.В. К вопросу о подготовке к инновационной деятельности специалистов сферы государственного управления: анализ нормативной базы // *Известия ВГПУ*. - 2022. - №5 (168). - С. 43-48.
6. Исакова З.М. Аспекты внедрения проектного управления в государственную службу // *Экономика и социум*. - 2022. - №5-1 (96). - С. 470-476.
7. Игнатьева О.Н., Гилязетдинов А.М. Способы повышения профессиональной эффективности государственных служащих // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. - 2022. - №11-4. - С. 158-160.
8. Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А. Программа управления профессиональной адаптацией государственных гражданских служащих // *Регион: системы, экономика, управление*. - 2022. - №4 (59). - С. 61-66.
9. Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А. Организационное обеспечение профессиональной адаптации государственных гражданских служащих // *Регион: системы, экономика, управление*. - 2021. - №4 (55). - С. 80-86.
10. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс]:/ Официальный сайт компании «Консультант-Плюс», 2025. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/76dc6224f620ae104db8b8d1b104b4c995a0933d/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/76dc6224f620ae104db8b8d1b104b4c995a0933d/) (дата обращения: 12.11.2025).

## REFERENCES

1. Miroshnichenko M.A., Gorodnichaya D.I., Sivinceva K.K. Klyuchevye trendy cifrovyykh proektov v gosudarstvennom upravlenii, *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2023, No. 2 (46), pp. 399-405.
2. Anisimova S.V., Pilipchuk N.V. Izmenenie trebovaniy k gosudarstvennym grazhdanskim sluzhashchim v usloviyakh postroeniya servisnogo gosudarstva, *Vestnik Samarskogo universiteta. Ehkonomika i upravlenie*, 2023, No. 1, pp. 139-147.
3. Polyushkevich O.A., Abdrashitova O.A. Osobennosti nematerial'noj motivatsiya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh v Irkutskoj oblasti, *Sociologiya*, 2022, No. 3, pp. 100-108.
4. Perik D.V., Akulich V.G. Realizatsiya gosudarstvennoj molodezhnoy politiki na regional'nom urovne na primere Krasnoyarskogo kraya, *Vestnik nauki*, 2025, No. 1 (82), pp. 706-711.
5. Provotorova N.V. K voprosu o podgotovke k innovatsionnoy deyatel'nosti specialistov sfery gosudarstvennogo upravleniya: analiz normativnoy bazy, *Izvestiya VGPU*, 2022, No. 5 (168), pp. 43-48.
6. Isakova Z.M. Aspekty vnedreniya proektnogo upravleniya v gosudarstvennuyu sluzhbu, *Ehkonomika i socium*, 2022, No. 5-1 (96), pp. 470-476.
7. Ignat'eva O.N., Gilyazetdinov A.M. Sposoby povysheniya professional'noj ehffektivnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh, *Mezhdunarodnyj zhurnal humanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2022, No. 11-4, pp. 158-160.

8. Emel'yanova O.YA., Shershen' I.V., Kravec M.A. *Programma upravleniya professional'noj adaptaciej gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh, Region: sistemy, ehkonomika, upravlenie*, 2022. No. 4 (59), pp. 61-66.
9. Emel'yanova O.YA., Shershen' I.V., Kravec M.A. *Organizacionnoe obespechenie professional'noj adaptacii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh, Region: sistemy, ehkonomika, upravlenie*, 2021, No. 4 (55), pp. 80-86.
10. *Federal'nyj zakon ot 27.07.2004 № 79-FZ «O gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe Rossijskoj Federacii»*. Oficial'nyj sayt kompanii «Konsul'tantPlyus», 2025. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/76dc6224f620ae104db8b8d1b104b4c995a0933d/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/76dc6224f620ae104db8b8d1b104b4c995a0933d/) (data obrashcheniya: 12.11.2025).

Статья поступила в редакцию: 14.11.2025

The article was received: 14.11.2025

---

Муслимова Аминат Ахмедовна – студентка 2 курса, направление: государственное и муниципальное управление, Дагестанский государственный университет, e-mail: a\_muslimova06@mail.ru  
<https://orcid.org/0009-0008-4740-1895> AuthorID: 1316861

Muslimova A.A. – student in the second year of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University, e-mail: a\_muslimova06@mail.ru  
<https://orcid.org/0009-0008-4740-1895> AuthorID: 1316861

Амирова Сият Абусовна – студентка 2 курса направление: государственное и муниципальное управление, Дагестанский государственный университет, e-mail: siyatamirova.07@mail.ru  
<https://orcid.org/0009-0008-2648-9445>

Amirova S.A. – student in the second year of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University, e-mail: siyatamirova.07@mail.ru  
<https://orcid.org/0009-0008-2648-9445>

Джамалудинова Мадина Юнускадиевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет, e-mail: madina0880@mail.ru  
<https://orcid.org/0009-0006-4582-454X> SPIN-код: 3226-0138, AuthorID: 664132

Jamaludinova M.Yu. – candidate of economic sciences, associate professor, Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University, e-mail: madina0880@mail.ru  
<https://orcid.org/0009-0006-4582-454X> SPIN-код: 3226-0138, AuthorID: 664132

© Муслимова А.А., Амирова С.А., Джамалудинова М.Ю.

УДК 303.4; 330.133

ББК 60.506



Портнов К.В.

Портнов К.В.,  
к.т.н. доцент  
Самарский  
государственный  
экономический  
университет

Portnov K.V.,  
Ph.D. in Engineering,  
Associate Professor  
Samara State University of  
Economics

Ермолина Л.В.  
к.э.н., доцент  
Самарский  
государственный  
медицинский университет

Ermolina L.V.  
Ph.D. in Economics,  
Associate Professor Samara  
State Medical University

Олин Р.А.,  
доцент  
Самарский национальный  
исследовательский  
университет  
имени академика С. П.  
Королева

Olin R.A.,  
Associate Professor Samara  
National Research University  
named after Academician  
S.P. Korolev

## АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА

### ASPECTS OF DETERMINING THE COST OF SOFTWARE DEVELOPMENT



**Аннотация:** В статье рассматриваются ключевые аспекты определения стоимости разработки программного обеспечения, что является одной из наиболее сложных и критически важных задач в управлении IT-проектами. Неточность в оценке затрат часто приводит к превышению бюджета, срыву сроков и, в конечном итоге, к провалу проектов, что подчёркивает актуальность данного исследования. Авторы проводят анализ существующих методов оценки стоимости, включая как традиционные, так и современные подходы, раскрывая их преимущества и недостатки в контексте изменяющихся технологических и экономических условий. Особое внимание уделяется факторам, влияющим на итоговую стоимость, таким как сложность проекта, квалификация команды, используемые технологии и непредвиденные

необходимость комплексного подхода, который бы интегрировал экономические модели, анализ рисков и гибкое планирование. Предлагается система критериев для выбора наиболее адекватного метода оценки в зависимости от специфики проекта. Результаты исследования могут быть полезны руководителям проектов, IT-менеджерам и разработчикам для повышения точности финансовых прогнозов и эффективности управления ресурсами, способствуя успешной реализации программных продуктов в условиях

**Ключевые слова:** оценка стоимости, разработка программного обеспечения, управление проектами, стоимость программного обеспечения, риски проекта, экономика программной инженерии, методы оценки.

**Abstract:** This article examines key aspects of

software development cost estimation, one of the most complex and critical tasks in IT project management. Inaccurate cost estimation often leads to budget overruns, missed deadlines, and ultimately project failure, highlighting the relevance of this study. The authors analyze existing cost estimation methods, including both traditional and modern approaches, revealing their advantages and disadvantages in the context of changing technological and economic conditions. Particular attention is paid to factors influencing the final cost, such as project complexity, team qualifications, technologies used, and unforeseen risks. The article emphasizes the need for a comprehensive approach that integrates economic models, risk analysis, and flexible planning. A system of criteria is proposed for selecting the most appropriate estimation method depending on the specifics of

*the project. The results of the study can be useful for project managers, IT managers, and developers to improve the accuracy of financial forecasts and the efficiency of resource management, facilitating the successful implementation of software products in a changing environment.*

**Keywords: cost estimation, software development, project management, software cost, project risks, software engineering economics, estimation methods.**

#### Введение

Актуальность расчета стоимости программного продукта в современных условиях обусловлена необходимостью обоснования экономической целесообразности разработки и внедрения программных решений, что связано с глобальной цифровизацией бизнеса, государственного управления и социальной сферы. Без достоверной оценки стоимости невозможно определить ожидаемый экономический эффект, оценить эффективность инвестиций и принять обоснованные управленческие решения относительно запуска или отказа от проекта. Расчет стоимости необходим как для производителей программного обеспечения, чтобы оптимально планировать ресурсы и прогнозировать прибыль, так и для заказчиков, которые должны понимать реальный объем финансовых вложений и потенциальные затраты на эксплуатацию продукта, что способствует снижению инвестиционных рисков, формирует прозрачные и экономически обоснованные отношения между участниками рынка и обеспечивает успешную реализацию цифровых инициатив, ориентированных на прогрессивное развитие отрасли и государства в целом.

Проблемы расчета стоимо-

сти программного продукта с высокой степенью уникальности обусловлены рядом факторов, существенно затрудняющих получение точных и объективных оценок. Основная сложность связана с тем, что при создании инновационного или нестандартного решения отсутствуют прямые аналоги на рынке, а значит, невозможно воспользоваться сравнительным подходом и опереться на существующую статистику успешных сделок, внедрений или эксплуатационных затрат. В таких случаях оценка нередко строится на экспертных догадках и предположениях, что повышает субъективность и увеличивает риск ошибок. Серьезные затруднения вызывает и постоянная неопределенность требований заказчика, так как уникальные продукты часто проходят через многочисленные итерации и изменения функций, архитектуры или интерфейса уже в ходе реализации, а это ведёт к росту ресурсов и времени, необходимых для окончания разработки. Планирование затрат осложняется тем, что в стоимость не всегда удаётся изначально заложить все скрытые издержки, связанные с доработками, исправлением дефектов, тестированием, интеграцией с другими системами и обучением персонала. Именно эти обстоятельства приводят к частым перерасходам бюджета, несоблюдению сроков и разочарованию заинтересованных сторон, поскольку начальные оценки оказываются очень далеки от фактических расходов и прибыли. На фоне быстро меняющихся технологий и недостатка прозрачной информации о рынке подобного рода продуктов задача точной оценки стоимости приобретает ещё более проблемный характер, а результаты расчетов часто вызывают сомнения

и требуют пересмотра в процессе реализации проекта.

Целями настоящей работы является, исследование основных аспектов разработки программных продуктов влияющих на методологию оценки стоимости программного продукта.

#### Основная часть

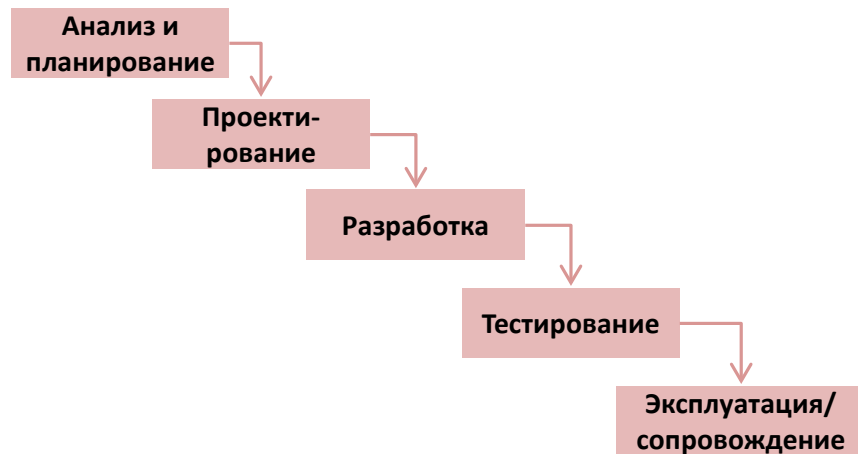
В современной научной среде исследователи, занимающиеся задачами расчёта стоимости программного продукта, вынуждены преодолевать целый ряд интеллектуальных вызовов, обусловленных как спецификой цифровой экономики, так и сложностью самого объекта оценки. Теоретической и практической основой исследований становится необходимость разработки более совершенных моделей, которые учитывают не только традиционные экономические параметры, но и инновационность, гибкость архитектуры, а также быстро меняющиеся технологические и рыночные условия. Учёные стремятся повысить точность расчётов путём интеграции методов математического моделирования, анализа больших данных и искусственного интеллекта, позволяя реализовать прогнозирование затрат на принципиально ином уровне. Научное сообщество акцентирует внимание на необходимости учета жизненного цикла программного продукта, многофакторности и сложности взаимодействий между разработчиками и заказчиками, что подталкивает к внедрению новых формальных критериев оценки эффективности расходов и определению перспектив возврата инвестиции. Всё это формирует вектор работ к поиску не только универсальных методик, но и прикладных инструментов, способных адаптироваться под задачи различных отраслей, интегри-

руя экономические, правовые и технологические аспекты функционирования современного программного обеспечения.

Существование различных моделей жизненного цикла разработки программного продукта, имеющих, как линейный, так и итерационный характер, обуславливает разные подходы к расчету стои-

мости программных продуктов. В случае линейных моделей разработки водопадного типа, до начала разработки имеется возможность определить исчерпывающим образом все этапы разработки, а также развитие их на отдельные виды работ определив требуемые временные и кадровые ресурсы. Прогнозируемость процесса разра-

ботки в данном случае имеет высокий уровень, так как, можно спланировать заранее весь ход разработки, что позволяет выстроить процесс во времени с высокой долей соответствия реальности, и определить стоимость программного продукта на основании планирования.



**Рис 1. – Жизненный цикл программного продукта водопадного типа**

Однако помимо линейных (однократных) моделей, в которых разработка программных продуктов достигается за счёт спланированного линейного процесса разработки, существуют также:

- Инкрементные модели жизненного цикла
- Эволюционные модели жизненного цикла

В случае однократных инкрементных стратегий, требования к программному продукту определяются заранее, однако конструирование программного продукта имеет множество циклов, в результате которых создаются разные версии конечного продукта.

Некоторые проекты затруднительно производить с помощью модели разработки водопадного типа, из-за неопределенности требований в начале разработки. Применение эволюционных стратегий жизненного цикла, обосновы-

ваются неопределенностью требований в самом начале. В этом случае мы имеем затруднения, с определением тех работ которые необходимо выполнить для получения конечного программного продукта, что делает невозможным расчёт конечной стоимости продукта, т.к. требования уточняются по мере реализации программного продукта, на каждом цикле разработки.

Учитывая что инкрементный эволюционные стратегии состоят из ряда повторяющихся циклов разработки, каждый из этих циклов по сути дела является однократной линейной моделью разработки, в рамках которой мы можем определить стоимость данного этапа, независимо от того является он единственным, либо очередным в длительном цикле разработки.

Однако для собственника будущего программного продукта важно производить не

только расчет стоимости проекта. Ключевым критерием в контексте разработки любого программного обеспечения выступает его инвестиционная составляющая, ведь программный продукт рассматривается, прежде всего, как объект вложения капитала, способный приносить доход на протяжении всего срока эксплуатации. Вопрос дохода от таких инвестиций носит многозначный характер. С одной стороны, имея в распоряжении уникальное «ноу-хау», собственник способен внедрять программный продукт непосредственно в собственные бизнес-процессы, тем самым получая устойчивое конкурентное преимущество и добиваясь технических и экономических эффектов, обычно выражающихся в оптимизации расходов, ускорении операций и повышении качества предоставляемых услуг; такой результат генерирует

так называемый «косвенный доход» благодаря снижению затрат и возможности перераспределения высвободившихся ресурсов на развитие новых направлений бизнеса. С другой стороны, если компания—правообладатель программного продукта не использует его самостоятельно, она может монетизировать результаты интеллектуального труда путем предоставления лицензий, передачи прав на использование или продажи прав третьим лицам, что формирует для собственника прямой и осязаемый доход в виде поступлений от продаж лицензий, подписок или франшиз. Важно отметить, что коммерческий потенциал программного обеспечения зачастую определяется не только разовым результатом от его продажи, но и возможностями масштабирования, формированием регулярных денежных потоков по модели подписок или сервисных услуг, а также потенциалом интеграции на смежные или ранее недоступные для бизнеса

рынки. Такой подход диктует необходимость комплексного финансового планирования, оценки инвестиционных рисков и анализа окупаемости разработанного решения на горизонте как краткосрочных, так и долгосрочных стратегий. Именно поэтому инвестиционная привлекательность программного продукта становится ключевым фактором принятия управленческих решений и лежит в основе современных стратегий конкурентного развития сферы информационных технологий.

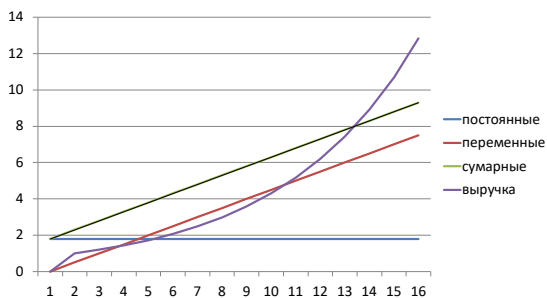
В работе различаются два подхода по оценке экономического эффекта от разработки программного продукта, условно обозначенные:

1. Доходы от продаж
2. Косвенный доход от внедрения.

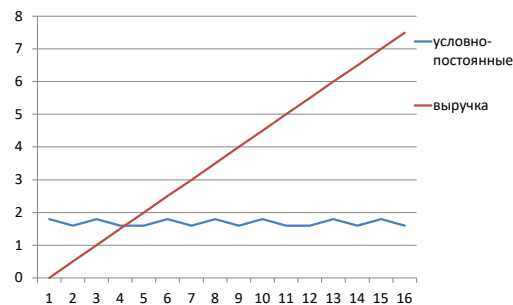
Основными признаками этих подходов являются форма использования - применение программного продукта, на стадии эксплуатации в своей деятельности (модель «внедрения») или предоставление

прав использования продукта в деятельности третьих лиц (модель «продаж»).

Итак, модели экономической эффективности реализации программного продукта будет состоять из моделирования доходов и расходов, которые генерируются в ходе разработки и эксплуатации программного продукта. Стоит отметить, что в случае модели «продаж», разработка программного продукта имеет определённые особенности, отличные от особенностей производства материального продукта. Производство дополнительных единицы материального продукта связано с наличием переменных расходов, что видно из графика изображённого на рисунке 2.1а. Программный продукт отличается своей нематериальностью, поэтому создание дополнительной единицы производится путём копирования, и таким образом переменными затратами Можно пренебречь как изображено на рисунке 2.1б.



**Рис.2.1а - график затрат и доходов при реализации материального продукта**



**Рис.2.1б - график затрат и доходов при реализации программного продукта**

Таким образом для программного продукта наиболее значимо определение первоначальных затрат (прединвестиционного и инвестиционного периода) на реализацию программного продукта, которое влияет на срок окупаемости, за счёт будущих доходов. Эффективная оценка стоимости разработки на-

прямую связана с качеством процессов планирования и анализа внутри команды. Когда оценки начинают использоваться как инструмент давления на сотрудников, они перестают выполнять свою основную функцию — обеспечение реалистичного планирования. Часто оценки искусственно завышаются, так как разра-

ботчики закладывают дополнительное время «про запас». В противоположность этому практикуется интуитивное определение сроков, которое без предварительного анализа задачи ведёт к нарушению сроков и увеличению затрат.

Значительные искажения вносят оценки, продиктованные бизнес-целями: стремле-

ние угодить заказчику заставляет специалистов занижать объективные показатели, что приводит к сбоям на этапе вывода продукта на рынок. Субъективный фактор также остаётся заметной проблемой: разработчики склонны давать слишком оптимистичные прогнозы, а менеджеры, напротив, чрезмерно консервативные, стремясь учесть риски в смете. При этом часто вне расчётов остаются косвенные затраты, связанные с проектированием, тестированием, документированием и поддержкой, что делает первоначальные оценки заниженными и неполными.

Ключевую роль играет не только проблема самих оценок, но и общее состояние процессов в разработке. Отказ от полноценного планирования под давлением заказчика, отсутствие регулярных коммуникаций в команде, слабая дисциплина работы с инструментами управления проектами, упрощённый анализ требований, низкая вовлечённость пользователей и заказчиков создают общий хаос. Недостаточное внимание к проектированию, качеству кода и отсутствию системного тестирования усиливают неопределённость и делают точные оценки практически невозможными.

Типичные проблемы при определении стоимости разработки проявляются не столько в неверных числах, сколько в отсутствии системного подхода и прозрачного процесса, где каждая оценка должна базироваться на анализе, учёте рисков и полноте требований, а не на давлении, субъективных эмоциях или стремлении угодить бизнес-целям.

Проведённые исследования, по результатам опроса небольших it-компаний работающих в области разработ-

ки веб-сайтов, 1с-проектов, мобильных приложений и небольших программных продуктов для автоматизации процессов каких-либо компаний, показали, что данные компании работают с требованиями, которые теоретически могут, определяться в самом начале и поэтому могут прогнозироваться. В этих условиях, целесообразно использовать диаграмму Ганта, для оценки временных затрат для выполнения отдельных работ так и суммарных затрат времени для каждого участника проекта. Так как, ключевым аспектом, неопределённости при оценке стоимости программного продукта является объём трудозатрат, при реализации программного продукта, использование диаграммы Ганта в случае наличия возможности на всём этапе проектирования Или на его части определять точные требования, позволяет с большой точностью определять трудозатраты при реализации того или иного функционала программного продукта.

### Заключение

Проведённое исследование позволило выявить и систематизировать ключевые аспекты, влияющие на методологию определения стоимости разработки программного продукта в современных условиях цифровой экономики. Анализ различных моделей жизненного цикла программного обеспечения показал, что выбор между линейными, инкрементными и эволюционными стратегиями разработки напрямую определяет возможность точного прогнозирования затрат и формирования обоснованной экономической оценки проекта.

Установлено, что в случае применения водопадных моделей разработки возможность исчерпывающего планирования всех этапов на начальной

стадии обеспечивает высокую прогнозируемость процесса и позволяет определить стоимость программного продукта с достаточной степенью точности. При использовании инкрементных и эволюционных стратегий, характеризующихся неопределённостью требований на начальном этапе, расчёт конечной стоимости продукта становится затруднительным, однако детальная оценка каждого отдельного цикла разработки позволяет поэтапно контролировать затраты и минимизировать инвестиционные риски.

Важным результатом работы является обоснование необходимости комплексного подхода к оценке экономической эффективности программного продукта, учитывающего не только прямые затраты на разработку, но и инвестиционную привлекательность решения. Выделение двух основных моделей монетизации – модели «продаж» и модели «внедрения» – демонстрирует различные механизмы генерации доходов от программного обеспечения и подчёркивает специфику экономики нематериальных продуктов, где переменными затратами на тиражирование можно пренебречь.

Исследование выявило типичные проблемы, возникающие при определении стоимости разработки программного продукта, включая субъективность экспертных оценок, искусственное завышение или занижение сроков под влиянием бизнес-целей, недостаточный учёт косвенных затрат на тестирование, документирование и сопровождение. Установлено, что эффективная оценка стоимости требует системного подхода, базирующегося на детальном анализе требований, учёте рисков и применении инструментов календарного планирования, та-

ких как диаграмма Ганта, для определения трудозатрат при реализации функционала. Полученные результаты имеют практическую значимость для повышения точности экономического обоснования проектов разработки программного обеспечения, особенно в сегменте малых и средних IT-компаний, работающих с проектами в области веб-разработки, автоматизации бизнес-процессов и создания мобильных приложений. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку комплексных математических моделей оценки стоимости с учётом факторов инновационности, гибкости архитектуры и быстро меняющихся технологических условий, а также на интеграцию методов искусственного интеллекта и анализа больших данных для прогнозирования затрат на принципиально новом уровне.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова М.В. Разработка системы принятия решения при внедрении инновационного проекта// Перспективные информационные технологии (ПИТ 2021) : Труды Международной научно-технической конференции, Самара, 24-27 мая 2021 года / под ред. С.А. Прохорова. – Самара: Самарский научный центр РАН, 2021. – С. 651-653. – EDN ZOVVHV.
2. Алимова, Ю. Б. Автоматизация управления сервисами предприятия сферы услуг// Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 3(43). – С. 42-45. – EDN ROLHAY.
3. Батищев, В. И. Обработка технических документов на основе оценки системной организации знаний// Информационные технологии. – 2013. – № 10. – С. 15-19. – EDN RDPMCZ.
4. Вельмин, К. А. Информационно-коммуникационные дистанционные технологии в современной системе образования // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики : сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, в 2-х томах, Курск, 19-20 марта 2015 года / Ответственный редактор Горохов А.А.. Том 2. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2015. – С. 89-92. – EDN TRQRJV.
5. Галимуллина Э.З. Педагогическое обеспечение достижения предметных образовательных результатов в условиях цифровизации // Самарский научный вестник. – 2023. – Т. 12, № 2. – С. 331-336. – DOI 10.55355/snv2023122322. – EDN OUKNIS.
6. Ефимова, Т. Б. Информационная система Дирекции по энергообеспечению / Т. Б. Ефимова, А. А. Ефимов // Вестник транспорта Поволжья. – 2014. – № 5(47). – С. 98-104. – EDN THLABV.
7. Иващенко А.В. Автоматизированная система мониторинга проектов цифровой экономики // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – № 3(31). – С. 94-103. – EDN RDCPOZ.
8. Мошков И.С. Обработка технических документов на основе оценки системной организации знаний // Информационные технологии. – 2013. – № 10. – С. 15-19. – EDN RDPMCZ.
9. Муратов, И.М. Экономическое обоснование дипломных проектов, посвященных разработке программного продукта ИС : Учеб. пособие / И. М. Муратов, Р. И. Муратов; Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования Самар. гос. техн. ун-т.- Самара, 2005.- 60 с.
10. Поляков Е.А. Забержинский, Б. Э. Использование информационных технологий в организации дистанционного обучения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 10-2(97). – С. 47-50. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-10-2-47-50. – EDN UXDWVO.
11. Портнова, Н. Ю. Влияние цифровых образовательных технологий на менталитет обучающихся // Проблемы и перспективы современной науки и образования : Материалы IV международной научно-практической конференции преподавателей, магистрантов, студентов, Махачкала, 19 марта 2025 года. – Махачкала: Дагестанский государственный педагогический университет им. Р. Гамзатова, 2025. – С. 345-348. – EDN XGROFD.
12. Портнова, Н. Ю. Аналитический обзор цифровых образовательных методик в высшей школе // Самарский научный вестник. – 2025. – Т. 14, № 2. – С. 194-199. – DOI 10.55355/snv2025142309. – EDN HOUPBV.
13. Маслаков М. А. Динамическое изменение процессов на базе платформы windows workflow foundation // Программные продукты и системы. – 2009. – № 3. – С. 16. – EDN NQXORB.
14. Часовских, А. Е. Цифровые решения российского бизнеса / А. Е. Часовских, Т. Б. Ефимова // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2018. – № 3. – С. 57-60. – EDN YPVKIX.
15. Чуваков, А. В. Система поддержки принятия решений, основанная на знаниях, при управлении прединвестиционной стадией проектов// Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. – 2015. – № 3(5). – С. 272-276. – EDN UCUXEF.

16. Эрлих, Н. В. Электронный технологический документооборот / Н. В. Эрлих, Л. И. Папиловская, Т. Б. Ефимова // Вестник транспорта Поволжья. – 2010. – № 3(23). – С. 108-112. – EDN NDYVSP.
17. Юсупова, О. В. Подготовка профессионально-педагогических кадров в цифровую эпоху // Актуальные вопросы развития педагогического образования : сборник материалов IV всероссийского форума по вопросам развития педагогического образования, Москва, 13-14 марта 2025 года. – Москва: Российская академия образования, 2025. – С. 145-146. – EDN QWLVAH.
18. Юсупова, О. В. Формирование цифровой образовательной среды в университете // Нефтегазовый комплекс: проблемы и инновации : Тезисы III научно-практической конференции с международным участием, Самара, 23-25 октября 2018 года / Ответственный редактор В.К. Тян. – Самара: Самарский государственный технический университет, 2018. – С. 199. – EDN YMPZUT.
19. Якимов В. Н. Разработка структурной модели знаний в задачах оценки их системности // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям. – 2013. – Т. 1. – С. 105-108. – EDN VBKFIT.
20. Якимов В.Н. Автоматизация служб контроля документооборота на основе единого информационного пространства ОАО «Гипровостокнефть»// Нефтяное хозяйство. – 2006. – № 10. – С. 92-96. – EDN JWLJCV.

## REFERENCES

1. Aleksandrova, M.V. "Development of a decision-making system for implementing an innovative project." *Advanced Information Technologies (AIT 2021): Proceedings of the International Scientific and Technical Conference, Samara, May 24-27, 2021*. Ed. by S.A. Prokhorov. – Samara: Samara Research Center of the Russian Academy of Sciences, 2021. – pp. 651-653. – EDN ZOVVHV.
2. Chuvakov, A.V. "A knowledge-based decision support system for managing the pre-investment stage of projects." – *Current research trends: from theory to practice*. – 2015. – No. 3(5). – pp. 272-276. – EDN UCUXEF.
3. Alimova, Yu.B. "Automation of service management at a service enterprise." – *Problems of Economics and Management*. – 2015. – No. 3(43). – P. 42-45. – EDN ROLHAY.
4. Polyakov E.A. Zaberzhinsky, B.E. Use of information technologies in organizing distance learning // *International journal of humanitarian and natural sciences*. – 2024. – No. 10-2(97). – P. 47-50. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-10-2-47-50. – EDN UXDWVO.
5. Velmin, K. A. Information and communication distance technologies in the modern education system // *Cluster initiatives in the formation of a progressive structure of the national economy: collection of scientific papers of the International scientific and practical conference, in 2 volumes, Kursk, March 19-20, 2015 / Editor-in-chief Gorokhov A.A.. Volume 2*. – Kursk: Closed Joint-Stock Company «University Book», 2015. – Pp. 89-92. – EDN TRQRJV.
6. Ivaschenko A.V. Automated system for monitoring digital economy projects // *Models, systems, networks in economics, technology, nature and society*. – 2019. – No. 3 (31). – Pp. 94-103. – EDN RDCPOZ.
7. Chasovskikh, A. E. Digital solutions for Russian business / A. E. Chasovskikh, T. B. Efimova // *Problems of enterprise development: theory and practice*. – 2018. – No. 3. – Pp. 57-60. – EDN YPVKIX.
8. Erlich, N. V. Electronic technological document management / N. V. Erlich, L. I. Papirovskaya, T. B. Efimova // *Bulletin of transport of the Volga region*. – 2010. – No. 3 (23). – Pp. 108-112. – EDN NDYVSP.
9. Efimova, T. B. Information system of the Energy Supply Directorate / T. B. Efimova, A. A. Efimov // *Bulletin of transport of the Volga region*. – 2014. – No. 5 (47). – P. 98-104. – EDN THLABV.
10. Galimullina E.Z. Pedagogical Support for Achieving Subject-Specific Educational Results in the Context of Digitalization // *Samara Scientific Bulletin*. – 2023. – Vol. 12, No. 2. – P. 331-336. – DOI 10.55355/snv2023122322. – EDN OUKNIS.
11. Yusupova, O. V. Training of Professional Teaching Staff in the Digital Age // *Current Issues in the Development of Pedagogical Education: Collection of Materials from the IV All-Russian Forum on the Development of Pedagogical Education, Moscow, March 13-14, 2025*. – Moscow: Russian Academy of Education, 2025. – P. 145-146. – EDN QWLVAH.
12. Yusupova, O. V. Formation of a Digital Educational Environment at the University // *Oil and Gas Complex: Problems and Innovations: Proceedings of the III Scientific and Practical Conference with International Participation, Samara, October 23-25, 2018 / Editor-in-Chief V.K. Tyan*. – Samara: Samara State Technical University, 2018. – P. 199. – EDN YMPZUT.

13. Egorova, I.P. *Standard Educational Approaches and New Technologies for Teaching Mathematics in an Engineering University* // *Mathematical Education in the Modern World: Theory and Practice: Proceedings of the All-Russian Scientific and Methodological Conference with International Participation, Samara, November 28–30, 2022* / Editor-in-Chief O.V. Yusupova. – Samara: Samara State Technical University, 2022. – P. 29–33. – EDN CIUOQY.
14. Portnova, N. Yu. *The Impact of Digital Educational Technologies on the Mentality of Students* // *Problems and Prospects of Modern Science and Education: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference of Teachers, Master's Students, Makhachkala, March 19, 2025*. – Makhachkala: Dagestan State Pedagogical University named after R. Gamzatov, 2025. – Pp. 345–348. – EDN XGROFD.
15. Portnova, N. Yu. *Analytical Review of Digital Educational Methodologies in Higher Education* // *Samara Scientific Bulletin*. – 2025. – Vol. 14, No. 2. – Pp. 194–199. – DOI 10.55355/snv2025142309. – EDN HOUFBV.
16. Moshkov I.S. *Processing of Technical Documents Based on the Assessment of the Systemic Organization of Knowledge* // *Information Technologies*. – 2013. – No. 10. – P. 15–19. – EDN RDPMCZ.
17. Yakimov V. N. *Development of a structural model of knowledge in the problems of assessing its systematicity* // *International Conference on Soft Computing and Measurements*. – 2013. – Vol. 1. – P. 105–108. – EDN VBKFIT.
18. Maslakov M. A. *Dynamic change of processes based on the windows workflow foundation platform* // *Software products and systems*. – 2009. – No. 3. – P. 16. – EDN NQXORB.
19. Maslakov M. A., Yakimov V. N. *Automation of document flow control services based on a single information space of OAO Giprovostokneft* // *Oil industry*. – 2006. – No. 10. – P. 92–96. – EDN JWLJCV.
20. Batishchev, V. I. *Processing of technical documents based on the assessment of the systemic organization of knowledge* // *Information*

Статья поступила в редакцию: 10.11.2025

The article was received: 10.11.2025

---

Портнов Константин Валерьянович, кандидат технических наук, доцент кафедры «Прикладной информатики», ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», Самара, Россия, sk7@mail.ru

Portnov Konstantin Valerianovich, PhD in Engineering Sciences, Associate Professor of the Department of Applied Informatics, Samara State University of Economics, Samara, Russia, sk7@mail.ru

Ермолина Лилия Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Прикладной информатики», ФГБОУ ВО «Самарский государственный медицинский университет», Самара, Россия, ermolina@mail.ru

Ermolina Liliya Valerievna – candidate of economic sciences, associate professor of the department of "Applied informatics", Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Samara State Medical University», Samara, Russia, ermolina@mail.ru

Олин Роман Александрович, доцент кафедры «безопасности информационных систем» Самарский Национальный исследовательский университет им. С.П. Королева, Самара, Россия, olin.ra@ssau.ru

Olin Roman Aleksandrovich, Associate Professor, Department of Information Systems Security, Samara National Research University named after S.P. Korolev, Samara, Russia, olin.ra@ssau.ru

© Портнов К.В., Ермолина Л.В., Олин Р.В.



Портнов К.В.

Портнов К.В.,  
к.т.н. доцент  
Самарский  
государственный  
экономический  
университет

Portnov K.V., Ph.D. in  
Engineering, Associate  
Professor Samara State  
University of Economics

Шестаков А.А.,  
д.ф.н., профессор,  
Самарский  
государственный  
технический университет

Shestakov A.A.,  
Doctor of Philosophy,  
Professor,  
Samara State Technical  
University

Олин Р.А.,  
доцент  
Самарский национальный  
исследовательский  
университет  
имени академика  
С. П. Королева

Olin R.A.,  
Associate Professor Samara  
National Research University  
named after Academician  
S.P. Korolev

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ГРАНИЦ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СТРУКТУРНЫХ ЕДИНИЦ



### USING SYSTEMS ANALYSIS METHODS TO REDUCE THE LEVEL OF UNCERTAINTY IN THE BOUNDARIES OF RESPONSIBILITY OF STRUCTURAL UNITS

Аннотация: В статье рассматривается проблема неопределенности границ ответственности структурных подразделений в крупных организациях и предлагаются подходы к ее снижению с применением методов системного анализа. Авторы обосновывают актуальность решения данной задачи для повышения эффективности управления и предотвращения конфликтных ситуаций между отделами. Проведен анализ распределения ответственности на предприятиях и выявлены типичные причины возникновения неопределенности. Использование функциональных схем и бизнес-процессного реинжиниринга предлагается как инструмент качественного улучшения взаимодействия между подразделениями. Приведены примеры из практики,

демонстрирующие снижение уровня конфликтности и рост производительности при внедрении описанных методов. Основное внимание уделено интеграции системного и процессного подходов для четкого определения зон ответственности, что способствует оптимизации корпоративной структуры и предотвращению дублирования функций. Авторский вклад заключается в комплексном анализе ситуации и выработке практических рекомендаций для управленцев.

Ключевые слова: **системный анализ, границы ответственности, структурные подразделения, управление, неопределенность, конфликт, бизнес-процесс, реинжиниринг, функциональная схема.**

Abstract: This article examines

the problem of ambiguity in the boundaries of responsibility of structural divisions in large organizations and proposes approaches to reducing it using systems analysis methods. The authors substantiate the relevance of solving this problem for improving management efficiency and preventing conflicts between departments. An analysis of the distribution of responsibilities at enterprises is conducted, and typical causes of ambiguity are identified. The use of functional diagrams and business process reengineering is proposed as a tool for qualitatively improving interactions between departments. Practical examples are provided demonstrating a reduction in conflict and an increase in productivity with the implementation of the described methods. The main focus is on

*the integration of systems and process approaches to clearly define areas of responsibility, which contributes to the optimization of the corporate structure and the prevention of duplication of functions. The author's contribution consists of a comprehensive analysis of the situation and the development of practical recommendations for managers.*

**Keywords: systems analysis, boundaries of responsibility, structural divisions, management, uncertainty, conflict, business process, reengineering, functional diagram.**

#### Введение

В современном научном дискурсе понятие конфликта занимает значимое место как в социальной психологии, так и в теории организаций, что обусловлено его многоаспектной природой и принципиальной ролью в динамике коллективных отношений. С момента появления самого термина — от латинского *conflictus*, что означает столкновение, — данное явление рассматривается как неотъемлемый элемент социальных и межличностных взаимодействий, характеризующийся противоборством сопряжённых, но противоположно направленных мотивов, интересов и целей участников ситуации. Согласно работам Л. Крисберга, конфликт представляет собой отношение между двумя и более сторонами, которые уверены во взаимной несовместимости собственных стремлений. В отечественной психологической традиции, как подчеркивает Н.В. Кажура, конфликт определяется как столкновение не только отдельных тенденций в сознании индивида, но и противоположных ориентаций в структуре групповых и межличностных связей. [1][2][3][4]

Эволюция научного взгляда на конфликт свидетельствует о переходе от негативистского восприятия данного феномена к признанию его конструктивных функций. В ряде теоретических подходов, отражённых, например, в работах Д.М. Шакировой, обосновывается возможность рассмотрения конфликта как специфической формы реализации структурного дисбаланса в группе, результатом которого выступает изменение, а не разрушение сложившейся системы социальных отношений. Такой взгляд коррелирует с идеей о том, что конфликт — не только деструктивное проявление внутренних или внешних противоречий, но и механизм, способствующий развитию коллектива за счёт выявления скрытых проблем, актуализации ценностей и обновления институциональных норм. Кеннет Томас подчёркивает, что любой конфликт имеет двойственную природу: он может провоцировать негативные эмоции, стыд или страх, но одновременно служить источником вдохновения и перемен, а его исход во многом определяется спецификой коллективного реагирования и стилем управления. [5][3][6]

Рассматривая сущность конфликта в науке, важно выделить его междисциплинарную специфику. Как отмечает С.А. Максимов, сегодня изучение конфликтов выходит за рамки отдельных научных областей, сопряжено с социологическими, психологическими, управленческими и организационными аспектами, что обуславливает многообразие его определений и исследовательских стратегий. В широком понимании конфликт трактуется как разновидность социальных отношений, в которых стороны воспроизводят собственные интересы, цели

и взгляды в ситуации столкновения и несовместимости. Данные отношения могут быть обнаружены как на уровне интрапсихических процессов, так и во взаимодействии групп, отделов и организаций, являясь, по выражению Д. Карнеги, неотъемлемой составляющей внутренней динамики любой человеческой общности. [6][7][8]

В современных коллективах конфликты являются неотъемлемым элементом корпоративной среды, играя ключевую роль в актуализации внутренних ресурсов группы. Причины их возникновения варьируются от различий в ценностях и профессиональных приоритетах до ограниченности материальных и временных ресурсов, а также особенностей организационной структуры и коммуникационных каналов. Неэффективное управление конфликтами может привести к деструктивным последствиям — стрессу, снижению сплочённости, ротации кадров, однако грамотная работа с причинами и динамикой конфликтов позволяет использовать их как инструмент для стимулирования творческой активности, совершенствования внутренних процессов и укрепления командного духа. Классический подход к разрешению подобных ситуаций связан с развитием эмоционального интеллекта, умением слушать и уважать альтернативные позиции, а также созданием справедливых систем оценки и вознаграждения. В этом смысле конфликт в современных коллективах предстаёт не столько как угроза стабильности, сколько как потенциальная точка роста — при условии, что его природа осознана, а методы управления выстроены на основе научного понимания динамики социальных процессов. [3][9][10][11][6]

Таким образом, обращение к научным представлениям о понятии, природе и роли конфликта в коллективе позволяет осознать его неотъемлемую значимость для развития человеческой общности. Учиты-

вая современные тенденции к усложнению организационных структур и повышению требований к эффективности внутренней коммуникации, актуализация исследований в области конфликтологии

приобретает особое значение для формирования гармоничной корпоративной среды и успешного функционирования современных коллективов.[7][8][5]



**Рис.1. - непересекающиеся зоны ответственности**



**Рис.2. - пересекающиеся зоны ответственности**

Источники неопределенности в рабочих процессах организации, возникающие в результате пересечения зон ответственности ...

- Непредусмотрительность руководства при найме (изначально не корректные зоны ответственности).
- Законодательство (изменение зон ответственности из-за законодательных новаций).
- Нововведения руководства (изменение зон ответственности из-за новаций руководства)..

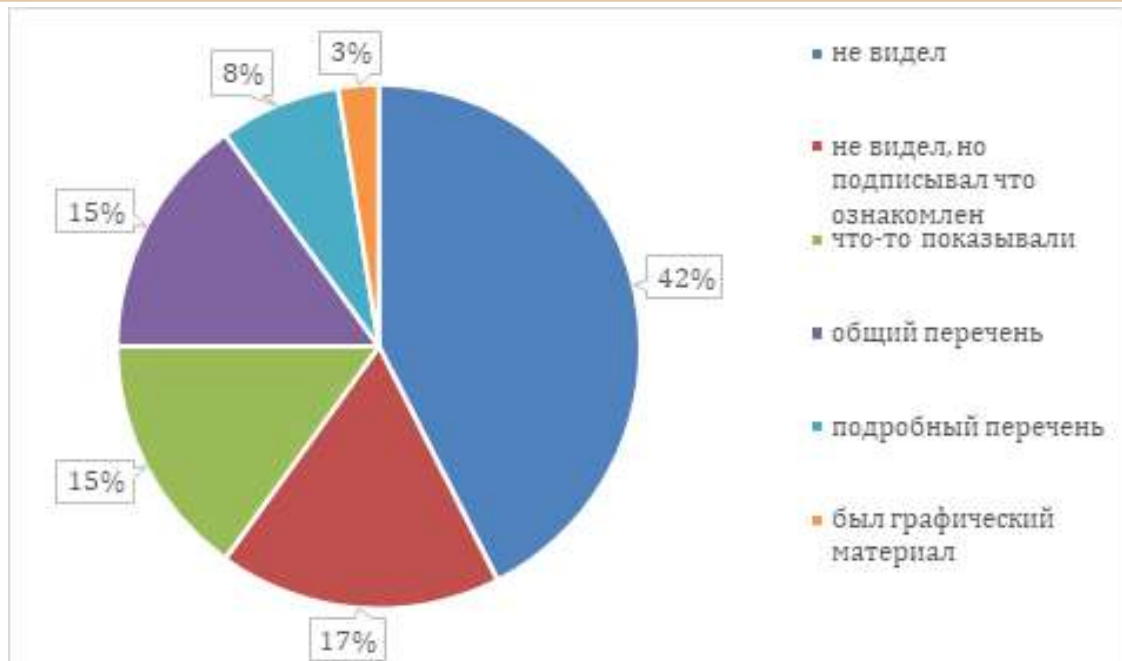
Постоянно инновации вводимые государством или руководством компании, приводят к появлению новых обязанностей - функций и процессов, которые сотрудники не очень хотят выполнять и часто избегают. В подобных условиях, необходимо проводить быстрое распределение

ответственности за вновь появившиеся процессы для того чтобы избежать конфликтов внутри коллектива. Подобного рода новации приводят к снижению лояльности работников и снижают их мотивацию, поэтому вопросу состоит не в том чтобы избежать снижение лояльности, а в том чтобы минимизировать эффект от их введения тем самым нивелировав их к минимуму.

Если изменений законодательства и обоснованных новаций предприятия избежать практически невозможно, то отсутствие четко регламентированных процессов и обязанностей той или иной кадровой роли предприятия, являющихся одной из наиболее распространенных ошибок в сфере менеджмента даже в крупных государственных компаний, где иногда отсутствуют должностные

обязанности сотрудников, а если присутствуют то написано очень общее и пространно, для размытия границы ответственности и возможности добавления дополнительных обязанностей.

Проведение исследований в результате которых была опрошено 40 респондентов в возрасте 40-50 лет, из разных сфер деятельности: Инжиниринг, строительство, ЖКХ, сервис, финансы, услугой отрасль, продажи, медицина и образование. Было установлено что наиболее частая форма ознакомления персонала инструкциями является словесная форма в виде общих слов, которые гарантирует размытое представление об обязанностях и дальнейшие конфликты интересов. Результаты опроса представлены на рисунке №3



**Рис.3. – результаты опроса наемных работников разных сфер деятельности, относительно формы ознакомления с их обязанностями**

Подобный подход связан с намеренным размытием границ ответственности, так и с непониманием руководством общего процесса протекающих в деятельности организации. Это характерно как для больших организаций так и для частного бизнеса с количеством сотрудников до 10 человек.

И если в случае большой организации с количеством людей исчисляемых сотнями тысячами отсутствие понимания внутренних процессов организации, ещё как-то оправдывается с помощью стихийного развития данной организации осложнения их процессов, то в небольших организациях при количестве работающих исчисляемых единицами и в лучшем случае десятками является системная ошибка руководства.

Методы структурного анализа описания бизнес-процессов представляют собой комплекс научно обоснованных подходов к фундаментальному переосмыслению и коренному преобразованию существующих бизнес-процессов на предприятии. В

контексте производственной организации с большим количеством ролей направлен, прежде всего, на систематизацию функций и оптимизацию распределения обязанностей между сотрудниками. Научная специфика применения в данных условиях заключается в проведении структурного анализа процессов, включающего идентификацию пересекающихся функций, анализ дублирования и объективное разграничение зон ответственности.

Предлагается использование системного анализа для моделирования деятельности предприятия, рассматриваемого как сложной системы. Системный анализ обеспечивает выявление всех взаимосвязей, учет внутренней логики функционирования предприятия и объективную оценку эффективности изменений, что позволяет минимизировать риски и повысить управляемость преобразований.

Реинжиниринг с позиции системного анализа представляет собой комплексный подход к кардинальной перестройке бизнес-процессов,

опирающийся на междисциплинарные методы и глубокую структурную диагностику организации.

Построение модели деятельности организации начинается с понимания преобразования тех или иных ресурсов в продукт производимый предприятием, и декомпозицию данной модели на более детальные представления с позиции организатора бизнеса. Детализация процессов организации обеспечивает понимание архитектуры деятельности и взаимосвязь её отдельных элементов, до требуемого уровня понимания.

После получения группы относительно простых процедур, их можно группировать по логике выполнения объединяя в отдельные роли. В данном случае мы получаем чёткий набор процедур для той или иной роли а также интерфейсы взаимодействия между отдельными ролями.

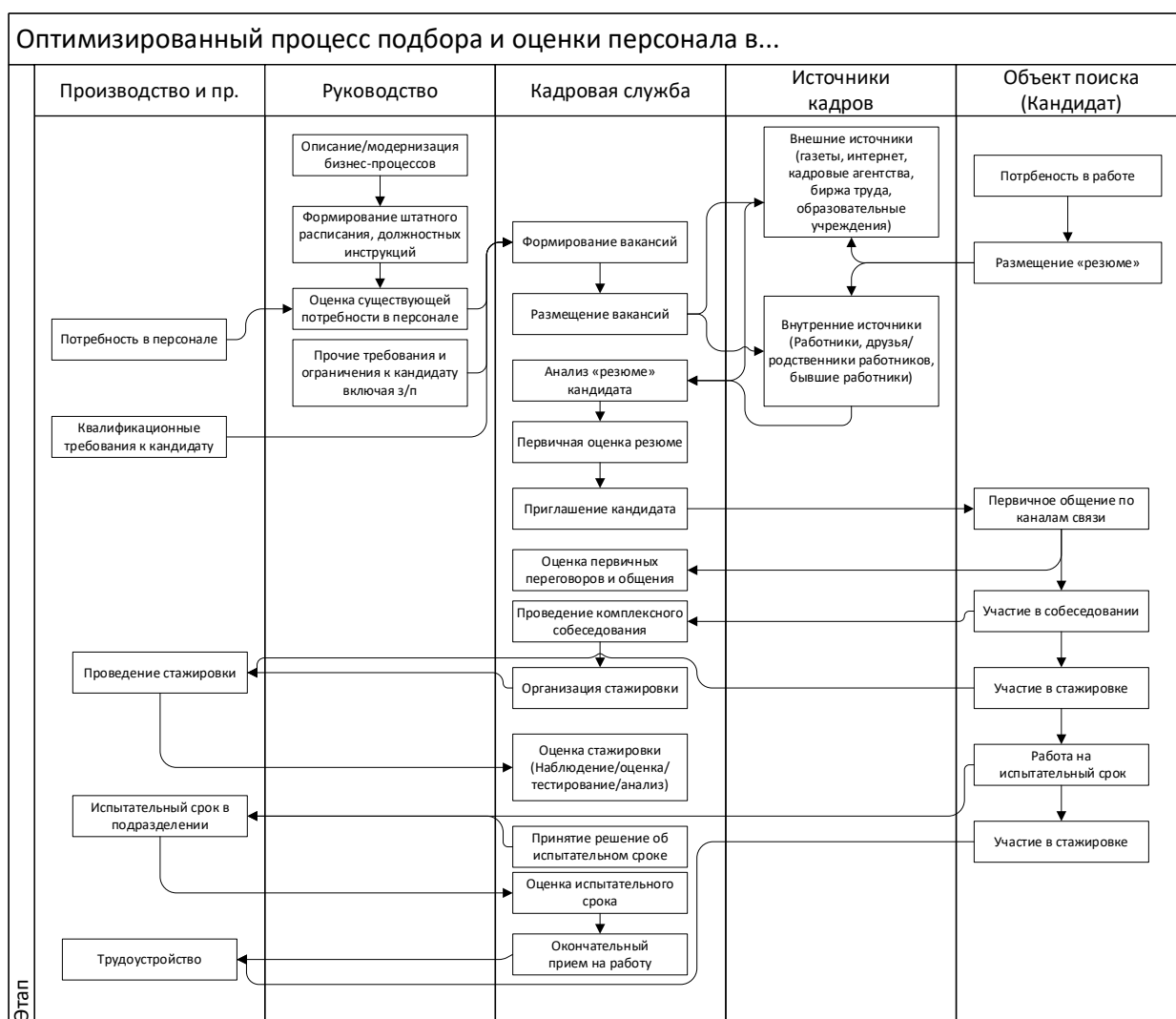
Таким образом любая деятельность представляется как композиция взаимодействия в отдельных ролей имеющих чёткие интерфейсы как между ролями так и между процес-

сами, что обеспечивает прозрачность той или иной деятельности, делая её однозначной, понятной и прозрачной как для исполнителя так и для руководства. Что обеспечивает минимизацию конфликтов вследствие неправильного толкования тех или иных процедур, рассматриваемых

как процесс преобразования полученных на предыдущей стадии функциональной деятельности ресурсов, в некие другие результаты, которые передаются на следующий этап деятельности предприятия.

Пример подобной композиции взаимодействия на пред-

приятии в процессе подбора и оценки персонала между производственным подразделением, руководством, кадровой службой и сторонними лицами приведена на рисунке 4, диаграмма составлена с использованием нотации «Cross-functional Flowchart»



**Рис. 4. – диаграмма взаимодействия разных ролей при найме и оценке персонала**

Внедрение инструментов структурного анализа для моделирования бизнес-процессов предприятия способствует выработке чётких процедур и стандартов работы, что позволяет трансформировать существующую организационную структуру в функционально-прозрачную систему с ясно выраженными ролями и обязанностями.

Одним из ключевых эффектов является упорядочивание функциональных связей в организации как на структурном уровне так и внутри подразделений, где каждый сотрудник получает детализированное описание собственной роли в рамках общего процесса, а пересечение функций между ролями минимизируется за счёт формализации биз-

нес-процессов и унификации регламентов. Такой подход создает условия для более рационального распределения ресурсов и исключения избыточных коммуникаций, что значительно облегчает операционное управление в условиях сложных производственных потоков.

Четкая систематизация функций и формализованное

распределение ролей приводит к существенному снижению внутриорганизационных конфликтов. Конфликтность в подобных организациях зачастую обусловлена размытыми границами ответственности и конкуренцией за зоны влияния. Научно подтверждённый эффект методов реинжиниринга состоит в устранении неопределённости относительно прав и обязанностей посредством внедрения прозрачных регламентов и алгоритмов взаимодействия, что формирует климат доверия, стандартизирует коммуникацию и способствует снижению уровня стресса среди сотрудников. В результате применения BPR производственные организации получают не только устойчивую модель бизнес-процессов, но и qualitatively new систему межролевого взаимодействия,

обладающую высокой степенью управляемости и позволяющую минимизировать риски неэффективности и конфликтов.

Заклучение  
Моделирование бизнес-процессов с использованием методов системного анализа оказывает существенное влияние на снижение конфликтов в организации и рост лояльности сотрудников. Системный подход обеспечивает структурное описание и оптимизацию внутренних процессов, формируя прозрачные границы между функциональными областями и ролями. Благодаря четкой формализации ответственности и регламентации функций пропадает почва для конкуренции за полномочия и уменьшается вероятность пересечения интересов различных рабочих групп. Сотрудники получают

ясное понимание своих задач, целей и критериев оценки, что исключает недопонимание при взаимодействии и делает внутренние коммуникации более конструктивными.[

Такое моделирование способствует созданию атмосферы доверия, когда каждый участник ощущает собственную значимость и вклад в общий результат. Повышается мотивация, дисциплина и появляется чувство сопричастности корпоративным целям, что ведет к росту лояльности персонала. Внутри организации устанавливается устойчивая модель взаимодействия, не только минимизирующая конфликты, но и усиливающая сплоченность работников, что положительно отражается на эффективности бизнеса и устойчивости корпоративной культуры.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова М.В. Разработка системы принятия решения при внедрении инновационного проекта// Перспективные информационные технологии (ПИТ 2021) : Труды Международной научно-технической конференции, Самара, 24-27 мая 2021 года / под ред. С.А. Прохорова. – Самара: Самарский научный центр РАН, 2021. – С. 651-653. – EDN ZOVVHV.
2. Чуваков, А. В. Система поддержки принятия решений, основанная на знаниях, при управлении прединвестиционной стадией проектов// Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. – 2015. – № 3(5). – С. 272-276. – EDN UCUXEF.
3. Алимова, Ю. Б. Автоматизация управления сервисами предприятия сферы услуг// Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 3(43). – С. 42-45. – EDN ROLHAY.
4. Поляков Е.А. Забержинский, Б. Э. Использование информационных технологий в организации дистанционного обучения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 10-2(97). – С. 47-50. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-10-2-47-50. – EDN UXDWVO.
5. Вельмин, К. А. Информационно-коммуникационные дистанционные технологии в современной системе образования // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики : сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, в 2-х томах, Курск, 19-20 марта 2015 года / Ответственный редактор Горохов А.А.. Том 2. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2015. – С. 89-92. – EDN TRQRJV.
6. Иващенко А.В. Автоматизированная система мониторинга проектов цифровой экономики // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – № 3(31). – С. 94-103. – EDN RDCPOZ.
7. Часовских, А. Е. Цифровые решения российского бизнеса / А. Е. Часовских, Т. Б. Ефимова // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2018. – № 3. – С. 57-60. – EDN YPVKIX.

8. Эрлих, Н. В. Электронный технологический документооборот / Н. В. Эрлих, Л. И. Папиловская, Т. Б. Ефимова // Вестник транспорта Поволжья. – 2010. – № 3(23). – С. 108-112. – EDN NDYVSP.
9. Ефимова, Т. Б. Информационная система Дирекции по энергообеспечению / Т. Б. Ефимова, А. А. Ефимов // Вестник транспорта Поволжья. – 2014. – № 5(47). – С. 98-104. – EDN THLABV.
10. Галимуллина Э.З. Педагогическое обеспечение достижения предметных образовательных результатов в условиях цифровизации // Самарский научный вестник. – 2023. – Т. 12, № 2. – С. 331-336. – DOI 10.55355/snv2023122322. – EDN OUKNIS.
11. Юсупова, О. В. Подготовка профессионально-педагогических кадров в цифровую эпоху // Актуальные вопросы развития педагогического образования : сборник материалов IV всероссийского форума по вопросам развития педагогического образования, Москва, 13-14 марта 2025 года. – Москва: Российская академия образования, 2025. – С. 145-146. – EDN QWLVAN.
12. Юсупова, О. В. Формирование цифровой образовательной среды в университете // Нефтегазовый комплекс: проблемы и инновации : Тезисы III научно-практической конференции с международным участием, Самара, 23-25 октября 2018 года / Ответственный редактор В.К. Тян. – Самара: Самарский государственный технический университет, 2018. – С. 199. – EDN YMPZUT.
13. Егорова И.П. Стандартные образовательные подходы и новые технологии обучения математике в инженерном вузе // Математическое образование в современном мире: теория и практика : Материалы Всероссийской научно-методической конференции с международным участием, Самара, 28-30 ноября 2022 года / Отв. редактор О.В. Юсупова. – Самара: Самарский государственный технический университет, 2022. – С. 29-33. – EDN CIUOQY.
14. Портнова, Н. Ю. Влияние цифровых образовательных технологий на менталитет обучающихся // Проблемы и перспективы современной науки и образования : Материалы IV международной научно-практической конференции преподавателей, магистрантов, студентов, Махачкала, 19 марта 2025 года. – Махачкала: Дагестанский государственный педагогический университет им. Р. Гамзатова, 2025. – С. 345-348. – EDN XGROFD.
15. Портнова, Н. Ю. Аналитический обзор цифровых образовательных методик в высшей школе // Самарский научный вестник. – 2025. – Т. 14, № 2. – С. 194-199. – DOI 10.55355/snv2025142309. – EDN HOUPBV.
16. Мошков И.С. Обработка технических документов на основе оценки системной организации знаний // Информационные технологии. – 2013. – № 10. – С. 15-19. – EDN RDPMCZ.
17. Якимов В. Н. Разработка структурной модели знаний в задачах оценки их системности // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям. – 2013. – Т. 1. – С. 105-108. – EDN VBKFIT.
18. Маслаков М. А. Динамическое изменение процессов на базе платформы windows workflow foundation // Программные продукты и системы. – 2009. – № 3. – С. 16. – EDN NQXORB.
19. Маслаков М.А., Якимов В.Н. Автоматизация служб контроля документооборота на основе единого информационного пространства ОАО «Гипровостокнефть»// Нефтяное хозяйство. – 2006. – № 10. – С. 92-96. – EDN JWLJCV.
20. Батищев, В. И. Обработка технических документов на основе оценки системной организации знаний// Информационные технологии. – 2013. – № 10. – С. 15-19. – EDN RDPMCZ.

Статья поступила в редакцию: 28.09.2025  
The article was received: 28.09.2025

---

*Портнов Константин Валерьянович, кандидат технических наук, доцент кафедры «Прикладной информатики», ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», Самара, Россия, sk7@mail.ru*

*Portnov Konstantin Valerianovich, PhD in Engineering Sciences, Associate Professor of the Department of Applied Informatics, Samara State University of Economics, Samara, Russia, sk7@mail.ru*

*Шестаков Александр Алексеевич, доктор философских наук, профессор, профессор кафедры «Философия и социально-гуманитарные науки» «Самарский государственный технический университет», Самара, Россия, valp@mail.ru*

*Shestakov Alexander Alekseevich, Doctor of Philosophy, Professor, Professor of the Department of Philosophy and Social Sciences and Humanities, Samara State Technical University, Samara, Russia, valp@mail.ru*

*Олин Роман Александрович, доцент кафедры «безопасности информационных систем» Самарский Национальный исследовательский университет им. С.П. Королева, Самара, Россия, olin.ra@ssau.ru*

*Olin Roman Aleksandrovich, Associate Professor, Department of Information Systems Security, Samara National Research University named after S.P. Korolev, Samara, Russia, olin.ra@ssau.ru*

© Портнов К.В., Шестаков А.А., Олин Р.В.

## УСЛОВИЯ ПУБЛИКАЦИИ В ЖУРНАЛЕ ВАК

### «Вестник Института Дружбы народов Кавказа

### ТЕОРИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ»

Для издания в журнале «Вестник Института Дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством)» принимаются ранее не опубликованные авторские материалы – научные статьи, обзорные статьи, соответствующие следующим направлениям экономических наук:

#### **5.2.1. Экономическая теория**

#### **5.2.3. Региональная и отраслевая экономика**

#### **5.2.4. Финансы**

#### **5.2.5. Мировая экономика**

#### **5.2.6. Менеджмент**

### **ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ**

Статья должна быть оформлена в соответствии с изложенными ниже требованиями, которые составлены на основе действующих ГОСТ Р 7.0.99-2018, ГОСТ Р 7.0.4-2020, ГОСТ Р 7.0.7-2021. Статья должна быть тщательно вычитана автором.

Технические параметры статьи. Текст набирается в программе Word: размер шрифта – 12, гарнитура – Times New Roman, межстрочный интервал – 1, поля – 2 см со всех сторон.

Структура статьи. В редакцию следует направлять авторские материалы, включающие следующие элементы: индексы УДК и ББК, заглавие статьи, аннотацию, ключевые слова, текст статьи, список источников и литературы, транслитерацию (фамилии авторов) и перевод (название статьи и печатного издания) списка литературы, сведения об авторе/авторах. Название статьи, аннотация, ключевые слова и сведения об авторе/авторах должны быть представлены на русском и английском языках (!), фамилии, имена и отчества авторов – транслитерированы.

Заглавия научных статей должны быть информативными, краткими и отражать суть тематического содержания материала. В заглавиях статей можно использовать только общепринятые сокращения. В переводе заглавий статей на английский язык не должно быть никаких транслитераций с русского языка, кроме непереводаемых названий собственных имен, приборов и других объектов, имеющих собственные названия.

Аннотацию на русском языке оформляют согласно ГОСТам объемом 250-300 слов (около 850 знаков). Ее помещают после указания названия и автора/авторов статьи. Она должна кратко отражать структуру статьи (актуальность, основная цель, рассматриваемые проблемы, разделы статьи и используемые методы (если это существенно для статьи), выводы) и быть информативной. Сокращения и условные обозначения, кроме общеупотребительных, применяют в исключительных случаях или дают их определения при первом употреблении.

Аннотация на английском языке (Abstract) выполняет для англоязычного читателя функцию справочного инструмента и является для них основным источником информации о статье. За рубежом специалисты по аннотации оценивают публикацию, определяют свой интерес к работе российского ученого, могут использовать ее в своей публикации, сделать на нее ссылку и т.д. Поэтому она должна быть выполнена на качественном английском языке, с использованием принятой и понятной англоязычному читателю терминологии.

Ключевые слова – это 5-10 основных терминов, которые использованы в статье и по которым заинтересованный читатель сможет быстро найти ее. Поэтому не рекомендуется приводить в качестве ключевых слов такие, которые являются общими терминами для многих предметных областей и поэтому затрудняют поиск вашей статьи. Если их использование все-таки необходимо конкретизировать эти слова (например, не «методика», а «методика анализа текста» и т.п.). Ключевые слова приводятся в именительном падеже.

Текст не должен содержать некорректно оформленных заимствований. Использование текстов других авторов должно быть в объеме, оправданном целью цитирования. Все цитаты сопровождаются ссылкой на источник непосредственно в конце процитированного текста – в квадратных скобках указывается порядковый номер по мере их появления. Ссылка на страницу отделяется от ссылки на источник запятой. Если в квадратных скобках одновременно приводятся ссылки на несколько источников, они отделяются друг от друга точкой с запятой

(например: [1, с. 25]; [4]; [1, с. 26; 5, с. 17]). При прямом цитировании текст заключается в кавычки и в ссылке обязательно указывается номер страницы источника или листа архивного документа (например: [1, с. 25] или [5, л. 3 об.]).

Возможно использование ранее опубликованных собственных текстов автора в объеме, оправданном целью цитирования(!), и со ссылкой на источник, оформленной в соответствии с установленными правилами цитирования (добросовестное самоцитирование).

Список источников и литературы должен включать в себя все работы, использованные автором; приветствуются ссылки на новейшую научную литературу. Каждая ссылка должна содержать следующие пункты: автор/авторы, заглавие, место издания, год издания, издательство, общее количество страниц. Также указываются редактор, составитель, переводчик и т.п.; книжная серия издания (если имеется). Между областями описания ставится разделительный знак «точка». Список литературы составляется в порядке цитирования (!) и оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления». Примеры оформления:

Экономика и политика России и государств ближнего зарубежья: анализ. обзор, апр. 2007/ Рос. акад. наук, Ин-т мировой экономики и междунар. отношений. М.: ИМЭМО, 2007. 39 с.

Валукин М.Е. Эволюция движений в мужском классическом танце. М.: ГИТИС, 2006. 251 с.

Ефимова Т.Н., Кусакин А.В. Охрана и рациональное использование болот в Республике Марий Эл//Проблемы региональной экологии. 2007. N 1. С. 80 - 86.

Библиографические ссылки при упоминании и цитировании электронных документов, размещенных в информационно-телекоммуникационных сетях, оформляются в соответствии с «ГОСТ Р 7.0.108-2022. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографические ссылки на электронные документы, размещенные в информационно-телекоммуникационных сетях. Общие требования к составлению и оформлению». Ссылки на Internet-ресурсы приводятся в общем списке литературы по автору или заглавию публикации с обязательным указанием адреса сайта, где эта публикация размещена, и датой ее размещения или датой последней проверки наличия ресурса. Примеры оформления:

Васильев В.В. Неизвестный Юм // Вопросы философии. 2014. № 1. С. 127-139. URL: [http://vphil.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=884&Itemid=52](http://vphil.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=884&Itemid=52) (дата обращения: 12.06.2014).

Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://government.ru> (дата обращения: 18.07.2021).

eLIBRARY.RU : науч. электр. б-ка : сайт. Москва, 2000 - .URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 09.01.2018). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

КонсультантПлюс : сайт : некоммерч. интернет-версия. - URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 25.06.2021)

Зарембо, Н. Г. Духовные власти Санкт-Петербурга и народное трезвенническое движение чуриковцев (1907-1914 гг.) // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2010. N 126. С. 30-35. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/duhovnye-vlasti-sankt-peterburga-i-narodnoe-trezvennicheskoe-dvizhenie-churikovtsev-1907-1914-gg> (дата обращения: 25.11.2020)

Автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на источники и литературу.

Транслитерация (фамилии авторов) и перевод (название статьи и печатного издания) списка источников и литературы с русского языка на английский обозначается словом References.

Пример оформления в списке Литературы и в References:

(Литература)

Сорокин Д. Е., Сухарев О. С. Структурно-инвестиционные задачи развития экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2013. N 3. С. 4 - 15.

### (References)

Sorokin D. E., Sukharev O. S. Structural and investment objectives of the development of the Russian economy. Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law. 2013;(3):4-15. (In Russ.).

Сведения об авторе/авторах (на русском и английском языках) должны содержать имя, фамилию и отчество (полностью), место работы с указанием кафедры (без сокращений, аббревиатуры не допускаются, рекомендуется использование общепринятого переводного варианта названия организации), занимаемую должность, ученое звание или статус, ученую степень, наименование страны (для иностранных авторов), адрес электронной почты. Наименование организации (учреждения), ее подразделения, где работает или учится автор указывается без обозначения организационно-правовой формы юридического лица: ФГБУН, ФГБОУ ВО, ПАО, АО и т.п. Для работы с авторами редакции необходим контактный телефон (желательно мобильный) - данная информация не подлежит публикации. Фамилии авторов статей в транслитерированном виде должны соответствовать профилям авторов, имеющимся в БД, чтобы не затруднять их идентификацию и объединение данных об их публикациях и цитировании под одним профилем (идентификатором - ID автора). Кроме того, для авторов важно придерживаться указания одного места работы, так как данные о принадлежности организации (аффилировании) являются одним из основных определяющих признаков для идентификации автора.

Оформление таблиц, рисунков, формул. Все таблицы в тексте нумеруются и сопровождаются заголовками, в тексте на таблицу дается ссылка, например: (табл. 1).

Иллюстрации (фотографии, рисунки, схемы, графики, диаграммы, карты) следует представлять отдельным файлом и сопровождать подписями. Графические материалы (схемы, диаграммы и т.п.) должны быть представлены в векторном формате (AI, EPS, xls(x)); рисунки и фотографии - в формате TIF или JPG с разрешением не менее 300 DPI. В тексте должны присутствовать ссылки на иллюстрации, например: (рис. 1).

Формулы должны быть набраны в редакторе формул программы Word. Перенос формул допускаются на знаках «плюс» и «минус», реже - на знаке «умножение». Эти знаки повторяются в начале и в конце переноса. Формулы следует нумеровать (нумерация сквозная по всей работе арабскими цифрами). Номер формулы заключают в круглые скобки у правого края страницы.

В основном тексте статьи могут содержаться примечания в виде автоматических постраничных сносок, имеющих сквозную нумерацию.

Статьи, направленные в редакцию без выполнения настоящих условий публикации, не рассматриваются.

Перечень материалов для представления в редакцию:

1. оригинал статьи - на электронном носителе;
2. имя файла: Иванов\_статья (указывается фамилия первого автора);
3. фотография автора;
4. справка о результатах проверки материала на наличие заимствований, редакция принимает статьи с высокой степенью оригинальности текста - от 80%.

Статьи, подготовленные аспирантами, соискателями ученой степени кандидата наук, принимаются только при наличии:

- письменной рекомендации научного руководителя или заведующего кафедрой, отражающей научную новизну статьи и заверенной печатью 1 стр.

Редакция в обязательном порядке осуществляет рецензирование (экспертную оценку) всех материалов, публикуемых в журнале.

По поводу отклоненных статей редакция предоставляет авторам мотивированную рецензию и в переписку не вступает.

Оплата услуг журнала «Вестник Института Дружбы народов Кавказа ТЕОРИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ» по публикации статей осуществляется после рассмотрения статей редакционной коллегией, по высланным на электронную почту банковским реквизитам.

Условия публикации и образцы документов размещены на сайте института.

Web-сайт: <http://vestnik.idnk.ru/>

e-mail: [vestnik-idnk@mail.ru](mailto:vestnik-idnk@mail.ru)

# ВЕСТНИК

## ИНСТИТУТА ДРУЖБЫ НАРОДОВ КАВКАЗА

Выпуск 4 (76)

2025

Подписано в печать 25.12.2025 г.  
Дата выхода 30.12.2025 г.  
Формат 60x84\8. Бумага офсетная.  
Гарнитура Gotman.  
Усл.печ.листов 22.44  
Тираж 1000 экз.

Отпечатано в редакционно-издательском отделе ИДНК

355008, г. Ставрополь, пр.К. Маркса, 7  
Тел.: (8652) 28-25-00  
Цена свободная