

**Институт экономики РАН
Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»**

ISSN 2309-2076

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ECONOMIC SYSTEMS

**Научный журнал
Scientific Journal**

**Том 19 № 2 (73) – 2026
Vol. 19 No. 2 (73) – 2026**



<https://njes.ru>

**Москва
2026**

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Научный журнал

ISSN 2309-2076

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2

Том 19. № 2 (73). 2026 г.

Издается с 2008 г.

Выходит 4 раза в год

Учредитель

Институт экономики РАН

Издатель

Издательско-торговая корпорация

«Дашков и К°»

Согласно рекомендациям президиума ВАК, распоряжением Минобрнауки России от 2 декабря 2019 г. № 524-р издание «Научный журнал «Экономические системы» включено в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, по четырем научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

- 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономические науки);
- 5.2.4 – Финансы (экономические науки);
- 5.2.5 – Мировая экономика (экономические науки);
- 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки).

В соответствии с Рекомендациями Президиума ВАК от 21 декабря 2023 г. № 3-пл/1 научному журналу «Экономические системы» присвоена **категория К2**.

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-48713 от 28.02.2012 г.

Зарегистрирован Международным центром стандартной нумерации сериальных изданий (International Standard Serial Numbering — ISSN) с присвоением международного стандартного номера ISSN.

Включен в базы данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), научной электронной библиотеки «КиберЛенинка».

Статьи регистрируются в CrossRef и имеют уникальный идентификатор DOI.

Двухлетний импакт-фактор РИНЦ – 1,248, с учетом цитирования из всех источников – 2,051.

Цели научного рецензируемого журнала:

- развитие научной полемики, способствующей открытости науки, широкому обсуждению опубликованных научных результатов и повышению качества проводимых научных исследований;
- привлечение внимания к наиболее актуальным проблемам и перспективным направлениям развития экономических наук;
- налаживание научных связей и обмена мнениями между исследователями различных регионов России, а также в рамках международного сотрудничества;
- поиск новых идей, научно обоснованных концепций и инновационных проектов для ускорения социально-экономического развития России и субъектов Российской Федерации.

Журнал распространяется по подписке. Подписной индекс: ПН491 – каталог «Почта России».

Публикуемые материалы прошли процедуру рецензирования и экспертного отбора.

Категория информационной продукции «16+».

Авторские права на публикуемые материалы принадлежат редакции журнала и авторам статей.

Позиция редакции не обязательно совпадает с мнением авторов.

При использовании материалов ссылка обязательна.

© Оформление, корректура, верстка, подготовка
оригинал-макета: ООО «ИТК «Дашков и К°», 2026

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор:

Ларионов И.К. – председатель редколлегии, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, руководитель Центра системных исследований.

Заместители главного редактора:

Герасина О.Н. – доктор экономических наук, профессор, Московский гуманитарно-экономический университет;

Дашков Л.П. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, академик РАЕН, генеральный директор Издательско-торговой корпорации «Дашков и К°».

Члены редакционной коллегии:

Антипов К.В. – доктор экономических наук, профессор, руководитель направления (заместитель ректора) Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна;

Бунич Г.А. – доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента мировых финансов, Финансовый университет при Правительстве РФ;

Буров М.П. – доктор экономических наук, профессор, Государственный университет по землеустройству;

Зиядуллаев Н.С. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, главный научный сотрудник Института проблем рынка РАН;

Павленко Ю.Г. – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики РАН;

Солодуха П.В. – доктор экономических наук, профессор, декан факультета экономики и управления, Российский государственный социальный университет;

Федорова И.Ю. – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, Российская международная академия туризма (РМАТ);

Цветков В.А. – член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, профессор, директор Института проблем рынка РАН.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Председатель редакционного совета:

Сильвестров С.Н. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ, академик РАЕН, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет при Правительстве РФ.

Заместитель председателя редакционного совета:

Беляева И.Ю. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, Финансовый университет при Правительстве РФ.

Члены редакционного совета:

Авдокушин Е.Ф. – доктор экономических наук, профессор, руководитель Центра азиатских исследований Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова;

Алиев А.Т. – доктор экономических наук, профессор, профессор аспирантуры, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр» Минпромторга России, академик РАЕН;

Алклычев А.М. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и финансы АПК», Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова;

Андропова Н.Э. – доктор экономических наук, главный советник, Администрация Президента РФ;

Анопченко Т.Ю. – доктор экономических наук, профессор, почетный работник сферы образования РФ, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова;

Герасина Ю.А. – доктор экономических наук, профессор, Московский гуманитарно-экономический институт (МЭИ);

Голов Р.С. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, НИУ «Московский авиационный институт»;

Иванов Г.Г. – доктор экономических наук, профессор, член Вольного экономического общества России и Международного союза экономистов, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова;

Иванова Е.А. – доктор социологических и экономических наук, Департамент устойчивого управления, Университет Кайзерслаутерна, Германия, доцент, Департамент стратегического и международного менеджмента, Высшая школа бизнеса;

Керимов В.Э. – доктор экономических наук, профессор, Высшая школа государственного аудита Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова;

Лебедева С.Н. – доктор экономических наук, профессор, ректор Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации, Республика Беларусь;

Миславская Н.А. – доктор экономических наук, профессор кафедры аудита и корпоративной отчетности, Финансовый университет при Правительстве РФ;

О'Флинн Мэри – профессор, руководитель кафедры корпоративных финансов, Дублинский институт технологии, г. Дублин, Ирландия;

Патласов О.Ю. – доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования РФ, Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского, федеральный эксперт научно-технической сферы;

Петриков А.В. – академик РАН, доктор экономических наук, профессор, руководитель Всероссийского института аграрных проблем и информатики им. А.А. Никонова;

Салматов В.Ю. – доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, директор Института международной торговли и устойчивого развития, МГИМО МИД России;

Сеттлз Александр – доцент кафедры предпринимательства и международного бизнеса в Уоррингтонском колледже бизнеса Университета Флориды, США;

Сорокина Г.П. – доктор экономических наук, директор Института экономики и финансов Государственного университета управления;

Толмачев П.И. – доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики, Дипломатическая академия МИД России;

Ткач А.В. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, Российский университет кооперации (РУК), главный редактор научно-теоретического журнала «Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики»;

Шарков Ф.И. – доктор социологических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой общественных связей и медиаполитики Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Шевченко Д.А. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой коммуникационного менеджмента и управления отношениями Российского государственного социального университета, эксперт по маркетинговым исследованиям Гильдии маркетологов.

Ответственный секретарь:

Хончев М.А. – кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ.

Шеф-редактор:

Ларионова И.И. – член Союза писателей РФ, ведущий научный сотрудник Центра системных исследований.

Содержание

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Антонов А.В.

Оценка стратегического потенциала предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях диверсификации и импортозамещения 12

Матненко Н.Н., Сальникова Т.С., Мезяков Ю.А.

Трансформация бизнес-процессов управления персоналом в современных условиях 20

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Голова А.Г., Мартынов Л.А.

Использование цифровой экосистемы как инструмента формирования бренда города 27

Шорникова Н.Ю., Чжан Цян

Исследование влияния цифровой экономики на высококачественное развитие городов 41

Белова Л.Г.

Исследование влияния развития технологий искусственного интеллекта на мировой рынок труда 53

Ушкац Т.Д.

Комплексная диагностика цифровой трансформации ключевых отраслей промышленности России 62

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

Николаева М.А., Сидоренко М.Ю.

Особенности оценки результативности и эффективности маркетинговой деятельности 78

ТРУД И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Алиев А.Т., Балдин К.В., Моргунов В.П.

Кадровый дефицит промышленного производства: причины, последствия и пути решения 87

Морозов В.А., Симонова С.А.

Формирование «идеального портрета» современного экономиста: новые подходы 99

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ИННОВАЦИИ

Дашков Л.П., Шелапутин А.А.

Эволюция и современные аспекты инновационного развития розничной торговли 109

ФИНАНСЫ. КРЕДИТ. БАНКИ

Кириченко Т.В., Дробязко И.А.

Детерминанты структуры капитала и экономической безопасности ПАО «Газпром»: от финансового консерватизма к финансовому инжинирингу 120

Столярова А.Н.

Анализ финансовых рисков и факторов влияния на устойчивость
финансовой системы медицинского страхования военно-медицинской
организации..... 133

Пономарев А.А.

Теоретические и институциональные основы денежно-кредитной политики..... 149

АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА

Корневская А.В.

Использование возможностей научно-технического сотрудничества
с дружественными странами при формировании модели технологического
суверенитета России 160

ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА

Коришева О.В.

Обоснование риск-ориентированного подхода при управлении
транспортным комплексом в процессе реализации концепции
в области устойчивого развития 169

ЭКОНОМИКА СФЕРЫ УСЛУГ

Дашков Л.П., Карахан Т.Е.

Методический инструментарий оценки экономической эффективности
торговли на маркетплейсах..... 180

Ильяшенко С.Б.

Эволюция подходов к регулированию торговли в Российской Федерации..... 188

Сарченко В.И., Ямбулатова О.Ю.

Экономика образовательных услуг: позиции России в глобальных трендах..... 201

ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Щербинина О.В., Бондарь М.А., Корневская А.В.

Пути повышения стратегической конкурентоспособности промышленности
России в условиях достижения технологического суверенитета..... 212

Пронина К.А.

Современное состояние российской промышленности: проблемы,
особенности развития, перспективы 221

НАУЧНЫЙ ВЗГЛЯД БУДУЩИХ УЧЕНЫХ

Дашкова Е.П.

Клиентоориентированный подход в управлении рекламной деятельностью
предприятия: принципы, инструменты, критерии оценки эффективности 235

Петрова В.А.

Взаимодействие государства и бизнеса в регулировании миграционных
процессов в аспекте пространственного развития России 243

Виттенбек Р.В.

Исследование факторов конкурентоспособности импортеров зарубежных
брендов одежды на российском рынке..... 253

ECONOMIC SYSTEMS

Scientific Journal

ISSN 2309-2076

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2

Volume 19. No. 2 (73). 2026

Published since 2008

(4 issues a year)

Founder

Institute of Economy (RAS)

Publisher

Publishing and Trading Corporation

«Dashkov & Co.»

According to the recommendations of the Presidium of the HAC, the order of the Ministry of education and science of the Russian Federation dated December 2, 2019 No. 524-R edition «Scientific journal «Economic systems» is included in the list of peer-reviewed scientific publications, which should be published the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of Sciences, for the degree of doctor of Sciences, in four scientific specialties and their respective branches of science:

- 5.2.3 – Regional and sectoral economics (economic sciences);
- 5.2.4 – Finance (economic sciences);
- 5.2.5 – World economy (economic sciences);
- 5.2.6 – Management (economic sciences).

In accordance with the recommendations of the Presidium of the Higher Attestation Commission of December 21, 2023 No. 3-pl/1 the scientific journal «Economic Systems» was assigned the **category K2**.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications (ROSKOM-NADZOR).

PI certificate number FS77-48713 from 02.28.2012.

Registered by the International Standard Serial Number International Centre and awarded with international standard number of ISSN.

The journal is included in the data bases of the Russian Index of Scientific Citation (RSCI), the scientific electronic library «CyberLeninka».

Articles are registered in CrossRef and have unique identifiers (DOI).

The two-year impact factor of the RSCI is 1,248, including citations from all sources – 2,051.

Goals of the scientific peer-reviewed journal:

- developing an open scientific disputes contributing to the openness of science, wide discussion of published scientific results and increase of dissertation researches quality;
- attracting of attention to the most urgent issues and perspective trends of development of the economic sciences;
- searching for new ideas, science-based concepts and innovative projects to accelerate social-economic development of Russia and the entities of the Russian Federation.

Copyrights to the published materials belong to the editors of the journal and the authors of articles.

The editorial position does not necessarily coincide with the opinion of the authors.

Using materials reference is obligatory.

The journal is distributed by subscription. Subscription index: ПН491, in the union catalog «Post of Russia».

Published materials have undergone peer review procedure and expert recruitment.

Information product category «16+».

© Page make-up: LC «Publishing and Trading Corporation «Dashkov & Co.», 2026

EDITORIAL BOARD OF THE JOURNAL

Chief Editor:

Larionov I.K., chairman of the editorial board, doctor of economic sciences, professor, honored science worker of RF in the Center for System Studies.

Deputy of the editor-in-chief:

Gerasina O.N., doctor of economic sciences, professor, Moscow University of Humanities and Economics;

Dashkov L.P., doctor of economic sciences, professor, honored worker of the higher school of the Russian Federation, academician of RANS, general director of Publishing and Trading Corporation «Dashkov & Co.».

Editorial board:

Antipov K.V., doctor of economic sciences, professor, Head of the department (deputy rector) of the St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design;

Bunich G.A., doctor of economics sciences, professor, professor of the Department of world finance, Financial University under the Government of the Russian Federation;

Burov M.P., doctor of economic sciences, professor, State University of Land Use Planning;

Ziyadullaev N.S., doctor of economic sciences, professor, honored scientist of the Russian Federation, main researcher in the Market problems, Institute of RAS;

Pavlenko Yu.G., doctor of economic sciences, professor, chief researcher of the Institute of Economics, RAS;

Solodukha P.V., doctor of economic sciences, professor, dean of the faculty of economics and management, Russian State Social University;

Fedorova I.Yu., doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of state and municipal administration and personnel management, Russian International Academy of Tourism (RMAT);

Tsvetkov V.A., corresponding member of the Russian Academy of Sciences, doctor of Economics, professor, Director of the Institute of market problems of the Russian Academy of Sciences.

EDITORIAL COUNCIL

Chairman of editorial council:

Silvestrov S.N., doctor of economic sciences, professor, academician of RANS, honored economist of the Russian Federation, Director of the Institute of economic policy and economic security.

Deputy chairmen of editorial council:

Belyaeva I.Yu., doctor of economic sciences, professor, honored worker of the Higher School of RF, Financial University under the government of the Russian Federation.

Members of editorial council:

Avdokushin E.F., doctor of economic sciences, professor, head of the Center for Asian Studies, Lomonosov Moscow State University;

Aliiev A.T., doctor of economic sciences, professor, professor of postgraduate studies, All-Russian Scientific Research Institute «Center» of the Ministry of Industry and Trade of Russia, academician of Russian Academy of Natural Sciences;

Alklychev A.M., doctor of economic sciences, professor, head of the Department of economics and finance of agriculture, Dagestan State Agrarian University named after M.M. Dzhambulatov;

Andronova N.E., doctor of economic sciences, chief advisor, Administration of the President of the Russian Federation;

Anopchenko T.Yu., doctor of economics, professor, honorary worker of education of the Russian Federation, Plekhanov Russian University of Economics;

Gerasina Yu.A., doctor of economic sciences, professor, Moscow Institute of Humanities and Economics (MEI);

Golov R.S., doctor of economics sciences, professor, head of the Department of management and marketing of high-tech Industries, NRU «Moscow Aviation Institute»;

Ivanov G.G., doctor of Economics, Professor, member of The free economic society of Russia and the International Union of economists, Plekhanov Russian University of Economics;

Ivanova E.A., doctor of social and economic sciences, assistant professor at the Department of Sustainability Management, University of Kaiserslautern, Germany, associate professor, Department of strategic and international management, Graduate School of Business;

Kerimov V.E., doctor of economic sciences, professor, Higher School of Public Audit of Lomonosov Moscow State University;

Lebedeva S.N., doctor of economic sciences, professor, rector of the Belarussian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives, Republic of Belarus;

Mislavskaya N.A., doctor of economic sciences, professor of the Department of audit and corporate reporting, Financial University under the Government of the Russian Federation;

O'Flynn Mary, professor, Head of Corporate Finance department, Dublin Institute of Technology, Dublin, Ireland;

Patlasov O.Yu., doctor of economics sciences, professor, honorary worker of Higher Professional Education of the Russian Federation, Vernadsky Russian State University of National Economy, Federal expert in the scientific and technical sphere;

Petrikov A.V., academician of Russian Academy of Sciences, doctor of economic sciences, professor, head of the A.A. Nikonov All-Russian Institute of Agrarian Problems and Informatics;

Salamatov V.Yu., doctor of economic sciences, Ph.D. in technical sciences, professor, director of the Institute of international trade and sustainable development, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, MGIMO University;

Settles Alexander, associate professor of entrepreneurship and international business at the Warrington College of Business, University of Florida, USA;

Sorokina G.P., doctor of economics sciences, Director of the Institute of Economics and Finance of the State University of management;

Tolmachev P.I., doctor of economic sciences, professor of the Department of World Economy, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation;

Tkach A.V., doctor of economic sciences, professor, honored worker of Science of the Russian Federation, Russian University of Cooperation (RUK), chief editor of the scientific and theoretical Journal «Fundamental and Applied Studies of the Cooperative Sector of the Economy»;

Sharkov F.I., doctor of sociology, professor, head of the Department of Public Relations and Media Policy of the Institute of Public Service and Management of the Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, honored scientist of Russia;

Shevchenko D.A., doctor of economics, professor, head of the Department of communication management and relationship management of the Russian State Social University, expert in marketing research of the Guild of marketers.

Executive secretary:

Honchev M.A., candidate of economic sciences, associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation.

Editor-in-chief:

Larionova I.I., member of the Union of Russian Writers, leading researcher in the Center for System Studies.

CONTENTS

THEORY AND METHODOLOGY

Antonov A.V.

Assessment of the strategic potential of defense industry enterprises
in the context of diversification and import substitution..... 12

Matnenko N.N., Salnikova T.S., Mezyakov Yu.A.

Transformation of human resource management business processes
in the contemporary business environment..... 20

DIGITAL ECONOMY

Golova A.G., Martynov L.A.

Model of the digital ecosystem in the city brand management system..... 27

Shornikova N.Yu., Zhang Qiang

Research on the impact of the digital economy on high-quality urban development 41

Belova L.G.

Research on the impact of artificial intelligence technology
on the global labor market..... 53

Ushkats T.D.

Comprehensive diagnostics of the digital transformation of key Russian industries..... 62

MARKETING AND ADVERTISING

Nikolaeva M.A., Sidorenko M.Yu.

Features of evaluating the effectiveness and efficiency of marketing activities..... 78

LABOR AND SOCIAL SPHERE

Aliyev A.T., Baldin K.V., Morgunov V.P.

Personnel shortage of industrial production: causes, consequences and solutions 87

Morozov V.A., Simonova S.A.

Creating an «ideal portrait» of a modern economist: new approaches 99

ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

Dashkov L.P., Shelaputin A.A.

Evolution and modern aspects of innovative retail development 109

FINANCE. CREDIT. CANS

Kirichenko T.V., Drobyazko I.A.

Determinants of the capital structure and economic security of PJSC Gazprom:
from financial conservatism to financial engineering..... 120

Stolyarova A.N.

Analysis of financial risks and factors influencing the stability of the financial
system of medical insurance of a military medical organization..... 133

Ponomarev A.A.

Theoretical and institutional foundations of monetary policy 149

ANALYSIS AND DIAGNOSTICS

Korenevskaya A.V.

Using the opportunities of scientific and technical cooperation with friendly countries in shaping the model of technological sovereignty of Russia 160

TRANSPORT AND LOGISTICS

Korisheva O.V.

Substantiation of the risk-based approach in the management of the transport complex in the process of implementing the concept in the field of sustainable development 169

ECONOMICS OF THE SERVICE SECTOR

Dashkov L.P., Karakhan T.E.

Methodological tools for assessing the economic efficiency of trading on marketplaces 180

Ilyashenko S.B.

Evolution of approaches to trade regulation in the Russian Federation..... 188

Sarchenko V.I., Yambulatova O.Yu.

Economics of educational services: Russia's positions in global trends..... 201

INDUSTRIAL ECONOMICS

Shcherbinina O.V., Bondar M.A., Korenevskaya A.V.

Ways to increase the strategic competitiveness of Russian industry in the context of achieving technological sovereignty 212

Pronina K.A.

Current state of Russian industry: problems, development features, prospects 221

SCIENTIFIC VIEW OF FUTURE SCIENTISTS

Dashkova E.P.

A customer-oriented approach to managing an enterprise's advertising activities: principles, tools, and performance evaluation criteria 235

Petrova V.A.

State-business interaction in regulating migration processes in the context of Russia's spatial development..... 243

Vittenbek R.V.

A study of the factors of competitiveness of importers of foreign clothing brands in the Russian market..... 253



Оценка стратегического потенциала предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях диверсификации и импортозамещения

Андрей Валентинович Антонов

Концерн ВКО «Алмаз – Антей», Москва, Россия

✉ a.antonov@almaz-antey.ru

Аннотация. Оборонно-промышленный комплекс Российской Федерации функционирует в условиях многофакторного стратегического вызова: необходимости безусловного выполнения государственного оборонного заказа, наращивания доли продукции двойного и гражданского назначения (диверсификация производства) и преодоления санкционно-го давления посредством импортозамещения критических компонентов. Существующие методические подходы к оценке стратегического потенциала предприятия – индустриально-экономический, ресурсно-ориентированный и структурно-функциональный – не учитывают специфику предприятий ОПК и не содержат специализированных индикаторов, отражающих технологическую независимость и готовность к диверсификации. В статье предложена методика комплексной оценки СПП, основанная на иерархической системе пяти групп частных показателей: производственно-технологического, финансово-экономического, кадрового, научно-технического потенциала и готовности к диверсификации. Агрегирование показателей осуществляется посредством двухуровневой мультипликативной свертки, исключающей компенсацию слабых звеньев сильными и обеспечивающей системное выявление узких мест стратегического потенциала.

Ключевые слова: стратегический потенциал, оборонно-промышленный комплекс, импортозамещение, диверсификация, мультипликативная свертка

Для цитирования: Антонов А.В. Оценка стратегического потенциала предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях диверсификации и импортозамещения // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 12–19. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-12-19.

Original article

Assessment of the strategic potential of defense industry enterprises in the context of diversification and import substitution

Andrei V. Antonov

JSC «Almaz – Antey» Air and Space Defence Corporation, Moscow, Russia

✉ a.antonov@almaz-antey.ru

Abstract. The defense-industrial complex of the Russian Federation operates under a multifactorial strategic challenge: the necessity to unconditionally fulfill the state defense order, increase the share of dual-use and civilian products (production diversification) and overcome sanctions pressure through import substitution of critical components. Existing methodological approaches to assessing the strategic potential of an enterprise – industrial-economic, resource-oriented, and structural-functional – do not account for the specifics of DIC enterprises and lack specialized indicators reflecting technological independence and readiness for diversification. This article proposes a methodology for comprehensive SPE assessment, based on a hierarchical system of five groups of specific indicators: production-technological, financial-economic, human resources, scientific-technical potential, and readiness for diversification. The aggregation of indicators is carried out using a two-level multiplicative convolution, which prevents the compensation of weak links by strong ones and ensures systemic identification of bottlenecks in strategic potential.

Keywords: strategic potential, defense-industrial complex, import substitution, diversification, multiplicative convolution

For citation: Antonov A.V. Assessment of the strategic potential of defense industry enterprises in the context of diversification and import substitution. *Economic Systems*. 2026;19(2):12-19. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-12-19.

Введение

Оборонно-промышленный комплекс (ОПК) Российской Федерации исторически ориентирован на выполнение государственного оборонного заказа (ГОЗ), доля которого на многих предприятиях достигает 70–90% общего объема производства [1]. Подобная модель обеспечивает высокое качество продукции военного назначения, однако сопряжена с критической зависимостью от конъюнктуры бюджетных расходов на оборону и низкой адаптивностью к рыночной среде.

Стратегический вызов, с которым столкнулись предприятия ОПК в последнее десятилетие, определяется следующими факторами:

- во-первых, задача диверсификации: согласно поручению Президента РФ от 23.09.2016 № Пр-1845, предприятия ОПК должны нарастить долю продукции двойного и гражданского назначения (ПДН и ПГН) до 50% к 2030 году [2];
- во-вторых, задача импортозамещения: введенные с 2022 г. санкции разорвали кооперационные цепочки поставок высококачественного оборудования и комплектующих, поставив перед предприятиями задачу достижения импортонезависимости и технологического суверенитета;
- в-третьих, безоговорочное выполнение ГОЗ.

Прежде чем приступать к реализации стратегий диверсификации и импортозамещения, предприятиям ОПК необходимо провести объективную оценку своего стратегического потенциала (СПП) и выявить системные узкие места, препятствующие достижению поставленных целей. Вместе с тем, как показывает анализ существующей методической базы, в научной литературе отсутствует общепризнанный инструмент комплексной количественной оценки СПП, адаптированный к условиям ОПК в текущей геополитической реальности.

Основная часть

Ограничения существующих подходов к оценке стратегического потенциала предприятия

Среди методических подходов к оценке СПП предприятия выделяют три основные концепции: индустриально-экономическую, ресурсно-ориентированную и структурно-функциональную.

Индустриально-экономический подход основан на позиционировании предприятия во внешней среде. СПП рассматривается как функция привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в ней (индексы Херфиндаля – Хиршмана и Лернера) [3]. Инструментарий подхода включает: SWOT-анализ, PEST-анализ и его производные, бенчмаркинг и модель пяти сил Майкла Портера. По отношению к предприятиям ОПК данный подход теряет аналитическую ценность, так как новые гражданские рынки будут оценены как малопривлекательные ввиду высокой конкуренции, что создает ложное представление об отсутствии потенциала диверсификации, тогда как успех последней определяется именно внутренними возможностями предприятия.

Ресурсно-ориентированный подход (Дж. Барни, VRIO-анализ) акцентирует внимание на ценности, редкости, воспроизводимости и организованности внутренних ресурсов [4]. Однако в контексте ОПК критерий воспроизводимости приобретает обратный смысл: перед предприятиями стоит задача не защиты уникальных ресурсов от копирования, а воспроизводства критически важных компонентов, доступ к которым ограничен. Кроме того, VRIO-оценка носит статичный характер и отражает состояние ресурсной базы лишь на момент проведения анализа, тогда как санкционные угрозы и возможности меняются стремительно.

Структурно-функциональный подход предполагает экспертную оценку потенциала через призму функциональных блоков (организационно-управленческий,

кадровый, производственный, инновационный, финансовый) [5]. Несмотря на обеспечиваемый им системный охват, подход характеризуется высоким субъективизмом экспертных оценок и отсутствием специализированных индикаторов технологической независимости и импортозамещения, критически важных для предприятий ОПК.

Систематизация количественных авторских методик комплексной оценки СПП (Е.В. Лагунова, О.В. Фатеева, О.В. Иванова и др.) позволила выявить следующие системные ограничения: использование аддитивной свертки, допускающей компенсацию слабых показателей сильными; игнорирование разнонаправленности частных показателей; отсутствие специализированных блоков, отражающих импортозамещение и готовность к диверсификации; экспертные оценки качественных показателей без применения аппарата нечеткой логики [4, 6–8]. Это обуславливает необходимость совершенствования методики оценки СПП предприятий ОПК.

Система частных показателей оценки стратегического потенциала предприятий ОПК

Стратегический потенциал ОПК определяется в настоящей работе как комплексная система взаимосвязанных ресурсов, компетенций и возможностей, обеспечивающих долгосрочную способность выполнять ГОЗ и одновременно адаптироваться к изменениям внешней среды, включая реализацию стратегий диверсификации и импортозамещения.

Предлагаемая иерархическая система частных показателей оценки СПП объединяет пять групп, структурированных с учетом функциональной специфики предприятия ОПК (табл. 1).

Таблица 1 – Иерархическая система частных показателей СПП

№ п/п	Показатель	Суть показателя
Производственно-технологический потенциал		
1	Коэффициент использования производственных мощностей	Низкое значение ($<0,6$) сигнализирует о наличии резервов для диверсификации; высокое ($>0,9$) – об отсутствии свободных мощностей при доминировании ГОЗ
2	Уровень технологической гибкости	Наличие универсального оборудования, допускающего переналадку (высокое значение показателя), – ключевое условие перехода к выпуску ПГН и ПДН
3	Коэффициент технического износа оборудования	Высокое значение ($>0,7$) является барьером для выпуска конкурентоспособной наукоемкой продукции и увеличивает себестоимость
4	Коэффициент обновления технологического оборудования	Высокий уровень технологической оснащенности снижает барьеры входа на гражданские рынки, где требования к гибкости могут быть выше, чем в оборонном секторе

Продолжение табл. 1

№ п/п	Показатель	Суть показателя
5	Степень импортозамещения критических компонентов	Высокое значение говорит о технологическом суверенитете предприятия, что обеспечивает непрерывность производственных циклов
Финансово-экономический потенциал		
6	Индекс инвестиционной активности	Показывает, насколько предприятие реинвестирует заработанные средства в развитие
7	Доля внебюджетных источников финансирования	Гражданские направления развития ОПК преимущественно финансируется из внебюджетных источников, соответственно их высокая доля коррелирует с успешностью процессов диверсификации производства
8	Индекс прибыльности (PI)	В контексте СПП высокий PI указывает на эффективность инвестиционной деятельности предприятия и его способность создавать ценность при освоении новых рынков (ПДН и ПГН)
9	Прогнозный денежный поток	Отражает финансовую нагрузку при реализации стратегии диверсификации и его способность привлекать необходимые ресурсы
10	Коэффициент рентабельности активов	Характеризует способность предприятия генерировать внутренние источники финансирования для освоения новых направлений без снижения ликвидности
11	Остаточная стоимость оборудования	Высокое значение указывает на возможность модернизации без крупных дополнительных вложений и позволяет оценить рентабельность использования активов
Кадровый потенциал		
12	Уровень удовлетворенности персонала	Влияет на производительность труда, снижает риски потери ключевых кадров и определяет лояльность персонала к стратегическим трансформациям, в том числе освоению новых компетенций
13	Индекс текучести кадров	Высокая текучесть говорит о социальных рисках и потере накопленного человеческого капитала
Научно-технический потенциал		
14	Доля затрат на НИОКР в общем объеме продаж	Низкое значение ($<0,02$) сигнализирует о риске технологического отставания и отсутствии задела для будущей гражданской продукции
15	Наличие кооперации с научными организациями и МИБ	Кооперация с научными организациями (НО) и малым инновационным бизнесом (МИБ) повышает гибкость и скорость внедрения инноваций, снижая внутреннюю бюрократическую нагрузку

Окончание табл. 1

№ п/п	Показатель	Суть показателя
16	Наличие патентов и лицензий на ПДН	Патентный портфель – стратегический ресурс, определяющий возможности масштабирования инноваций, выхода на новые гражданские рынки
Готовность к диверсификации		
17	Уровень компетенций в области гражданских рынков	Без соответствующих компетенций даже при наличии технологий и финансов выход на новые рынки не приносит желаемого результата
18	Доступность персонала в регионе с необходимой квалификацией	Отсутствие квалифицированного персонала в регионе блокирует запуск нового производства даже при наличии свободных мощностей
19	Доля ПДН и ПГН в общем объеме выпуска	Высокое значение говорит о низкой зависимости от колебаний ГОЗ и создает потенциал для масштабирования производства на новых гражданских рынках
20	Уровень готовности к серийному выпуску ПДН	Позволяет дифференцировать предприятия, имеющие лишь лабораторные образцы или опытные прототипы от тех, которые обладают отлаженной технологией массового производства
21	Уровень готовности производственной инфраструктуры к конверсии	Отсутствие подходящих площадей с необходимыми коммуникациями или разрешительной документацией полностью блокирует запуск новых линий даже при наличии свободного оборудования

Источник: составлено автором.

Выделенные показатели СПП являются разнородными (одни количественные, другие – качественные) и разнонаправленными по целевому вектору (часть ориентирована на минимизацию, другая – на максимизацию), что исключает возможность их непосредственного агрегирования стандартными аддитивными методами.

Мультипликативная свертка как инструмент агрегирования показателей

Для решения задачи агрегирования разнородных и разнонаправленных показателей предлагается двухуровневая мультипликативная свертка, обеспечивающей строгую зависимость итогового значения от каждого из сомножителей.

Комплексный показатель стратегического потенциала рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{СП}} = \prod_{k=1}^N \left(\frac{\prod_{i=1}^{I_k^{[+]}} G_{ki}^{[+] \omega_{ki}}}{\prod_{j=1}^{I_k^{[-]}} G_{kj}^{[-] \omega_{kj}}} \right),$$

где $K_{\text{СП}}$ – комплексный показатель СП;

N – количество групп показателей;

k – индекс группы показателей ($k = 1, 2, \dots, N$);

$G_{ki}^{[+]}$ – i -й частный показатель k -й группы, направленный на максимизацию;

$G_{kj}^{[-]}$ – j -й частный показатель k -й группы, направленный на минимизацию;

$I_k^{[+]}$ – количество показателей в k -й группе, направленных на максимизацию;

$I_k^{[-]}$ – количество показателей в k -й группе, направленных на минимизацию.

Заключение

В настоящей статье разработан комплексный показатель оценки СПП ОПК, учитывающий двойной стратегический вызов – одновременную реализацию задач диверсификации производства и импортозамещения критических компонентов. Кроме того, предложенная методика преодолевает ключевые ограничения существующих подходов путем применения двухуровневой мультипликативной свертки вместо аддитивной и ввода блока «Готовности к диверсификации», описывающего специфику отрасли ОПК.

Практическая значимость разработанного показателя состоит в возможности его применения менеджментом предприятий ОПК для обоснования стратегических решений в области реорганизации производственной системы, выбора направлений диверсификации и распределения ограниченных ресурсов в условиях санкционного давления.

Список источников

1. Бочкарев О.И., Довгучиц С.И. Диверсификация российских оборонных предприятий: проблемы, состояние и перспективы // Научный вестник ОПК России. 2019. № 2. С. 5–18.
2. Кохно П.А. Менеджмент оборонно-промышленного комплекса как основа национальной стратегии промышленного развития // Экономика высокотехнологичных производств. 2022. Т. 3, № 2. С. 95–112.
3. Тарасюк Н.С. О некоторых подходах к оценке стратегического потенциала // Инновации в химико-лесном комплексе: тенденции и перспективы развития: сборник материалов Всероссийской науч.-практ. конф. (Красноярск, 02–04 июня 2021 г.). Красноярск : СибГУ им. М.Ф. Решетнева, 2021. С. 129–132.
4. Лагунова Е.В. Стратегический потенциал компании и его оценка // Проблемы управления. 2007. № 6. С. 40–44.
5. Попова А.С. Оценка стратегического потенциала организации // Мир инноваций. 2018. № 3. С. 46–50.
6. Фатеева О.В., Муратова Е.Р., Тухканен Т.Н. Оценка стратегического потенциала как этап выбора стратегии развития организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 8 (ч. 1). С. 114–124.
7. Иванова О.В. Формирование и оценка стратегического потенциала предприятий регионального промышленного комплекса : дис... канд. экон. наук. Чебоксары, 2009.

8. Прокофьев Д.А., Пушкарёва М.Б., Камолов С.Г. Актуальные направления развития инновационного потенциала высокотехнологичных промышленных предприятий // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 5. С. 33–37. EDN HIASET.

References

1. Bochkarev O.I., Dovguchits S.I. Diversification of Russian defense enterprises: problems, status and prospects. *Nauchnyj vestnik OPK Rossii = Scientific Bulletin of the Russian Defense Industry*. 2019;(2):5-18. (In Russ.).
2. Kohno P.A. Management of the military-industrial complex as the basis of the national industrial development strategy. *Ekonomika vysokotekhnologichnyh proizvodstv = Economics of high-tech industries*. 2022;3(2):95-112. (In Russ.).
3. Tarasyuk N.S. Some approaches to assessing strategic potential. Innovations in the chemical and forestry complex: trends and development prospects: collection of materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. (Krasnoyarsk, June 02-04, 2021). Krasnoyarsk : SibGU named after M.F. Reshetnev, 2021. P. 129–132. (In Russ.).
4. Lagunova E.V. Strategic potential of the company and its assessment. *Problemy upravleniya = Management problems*. 2007;(6):40-44. (In Russ.).
5. Popova A.S. Assessment of the strategic potential of the organization. *Mir innovacij = The world of innovation*. 2018;(3):46-50. (In Russ.).
6. Fateeva O.V., Muratova E.R., Tukhkanen T.N. Assessment of strategic potential as a stage in choosing an organization's development strategy. *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2025;(8(part 1)):114-124. (In Russ.).
7. Ivanova O.V. Formation and assessment of the strategic potential of enterprises of the regional industrial complex : PhD in Economics. Cheboksary, 2009. (In Russ.).
8. Prokofiev D.A., Pushkareva M.B., Kamolov S.G. Current trends in the development of innovative potential of high-tech industrial enterprises. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroyeni = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(5):33-37. EDN HIASET. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Андрей Валентинович Антонов – кандидат технических наук, советник заместителя председателя Совета директоров АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей», Москва, Россия, SPIN-код: 9885-2026, a.antonov@almaz-antey.ru.

Andrei V. Antonov – Ph.D. in technical sciences (industrial engineering), counsellor to vice chairman of the board of directors JSC «Almaz – Antey» Air and Space Defence Corporation», Moscow, Russia, a.antonov@almaz-antey.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 21.04.2026; одобрена после рецензирования 30.05.2026; принята к публикации 05.06.2026.

The article was submitted 21.04.2026; approved after reviewing 30.05.2026; accepted for publication 05.06.2026.



Трансформация бизнес-процессов управления персоналом в современных условиях

Нелли Николаевна Матненко¹, Татьяна Сергеевна Сальникова²✉,
Юрий Анатольевич Мезяков³

^{1, 2, 3} Московский международный университет, Москва, Россия

✉ apm-msiu@yandex.ru

Аннотация. В статье в систематизированном виде исследуются методические подходы к совершенствованию бизнес-процессов управления персоналом в условиях высокой неопределенности, динамичности рыночной среды и ускорения цифровой трансформации. В статье представлена систематизация и сравнительный анализ существующих методологий оптимизации HR-процессов, а также обоснованы критерии выбора оптимального инструментария для такой оптимизации. Предложена классификация подходов к совершенствованию процессов управления персоналом по масштабу изменений, методологической основе и направленности воздействия. Особое внимание уделено влиянию цифровых технологий и дизайн-мышления на трансформацию HR-процессов. В результате исследования установлено, что эффективность применения различных инструментов для оптимизации HR-процессов зависит от уровня зрелости процессного управления в организации. В статье аргументированно обоснована целесообразность интеграции различных подходов и сочетания технологических инноваций с методами улучшения процессов управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, бизнес-процессы, совершенствование процессов, реинжиниринг, цифровая трансформация, дизайн-мышление, зрелость процессов

Для цитирования: Матненко Н.Н., Сальникова Т.С., Мезяков Ю.А. Трансформация бизнес-процессов управления персоналом в современных условиях // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 20–26. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-20-26.

Original article

Transformation of human resource management business processes in the contemporary business environment

Nelli N. Matnenko¹, Tatiana S. Salnikova²✉, Yuri A. Mezyakov³

^{1, 2, 3} Moscow International University, Moscow, Russia

✉ apm-msiu@yandex.ru

Abstract. The article systematically examines methodological approaches to improving HR business processes in conditions of high uncertainty, dynamic market environment and acceleration of digital transformation. The article presents a systematization and comparative analysis of existing methodologies for optimizing HR processes, and substantiates the criteria for choosing the optimal tools for their improvement. A classification of approaches is proposed based on the scale of changes, methodological basis and direction of impact. Special attention is paid to the impact of digital technologies and design thinking on the transformation of HR process improvement methodology, and it is established that the effectiveness of using tools depends on the level of process management maturity in the organization. The article substantiates the expediency of integrating various approaches and combining technological innovations with process improvement methods.

Keywords: human resource management, business processes, process improvement, reengineering, digital transformation, design thinking, process maturity

For citation: Matnenko N.N., Salnikova T.S., Mezyakov Yu.A. Transformation of human resource management business processes in the contemporary business environment. *Economic Systems*. 2026;19(2):20-26. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-20-26.

Введение

В современной экономической среде, характеризующейся высокой степенью неопределенности, динамичностью рыночных условий и ускорением технологических изменений, управление человеческими ресурсами приобретает стратегическое значение для обеспечения конкурентоспособности организации. Традиционные административные методы управления персоналом постепенно уступают место процессному подходу, который рассматривает деятельность компании как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на создание ценности.

В теории и практике менеджмента сформировались различные методические подходы к данной деятельности, отличающиеся масштабом изменений, про-

должительностью реализации, требуемыми ресурсами и ожидаемыми результатами [1].

Историческая ретроспектива демонстрирует эволюцию подходов к совершенствованию бизнес-процессов – от тейлоровской рационализации операций до современных концепций дизайн-мышления и гибкой методологии (Agile). Каждый этап этой эволюции привносил новые идеи и инструменты, формируя комплексное представление о возможностях оптимизации деятельности организации, в том числе в сфере управления персоналом.

Классификация подходов к совершенствованию процессов управления персоналом (HR-процессов) может осуществляться по различным критериям. Так, по масштабу изменений принято выделять кардинальные (реинжиниринг) и инкрементальные (непрерывное совершенствование) подходы. По направленности воздействия – структурные, функциональные и процессные. По критерию, обусловленному используемой методологией, выделяются подходы, фундаментально опирающиеся на парадигмы всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), бережливого производства (Lean), методологии «Шести сигм» (Six Sigma), а также их интегрированные комбинации.

Основная часть

Характеризуя процессы совершенствования HR-процессов по масштабам и радикальности изменений, следует ориентироваться на реинжиниринг, который предполагает полное переосмысление сложившихся HR-практик и создание новых процессов с учетом современных технологических возможностей и изменившихся требований бизнеса [2].

Реализация реинжиниринга HR-процессов включает несколько этапов, включающих идентификацию процессов, подлежащих реинжинирингу; разработку видения будущих процессов; анализ существующих процессов; проектирование новых процессов; внедрение спроектированных решений. Критическим фактором успеха реинжиниринга является поддержка высшего руководства и готовность организации к радикальным изменениям.

Примерами успешного реинжиниринга HR-процессов могут служить кардинальное изменение системы подбора персонала с переходом на цифровые платформы и искусственный интеллект, трансформация процесса обучения с внедрением микрообучения и виртуальной реальности, перепроектирование системы оценки эффективности с использованием непрерывной обратной связи вместо ежегодных аттестаций. Так, Сбер совместно с ИТ-компанией «Эвотор» разработал для ВЭБ.РФ ИИ-решение для автоматизации ключевых HR-процессов. Система на основе нейросети Сбера GigaChat для бизнеса сокращает время на подбор персонала и упрощает адаптацию новых сотрудников, что радикально перестроило процессы найма, сократив рутину [3].

В противоположность реинжинирингу концепция непрерывного совершенствования (Kaizen) предполагает постепенное улучшение процессов за счет множества небольших изменений, осуществляемых на регулярной основе. Данный

подход базируется на вовлечении всех сотрудников в процесс совершенствования, на поощрении инициативы и постоянном анализе возможностей для улучшения.

В контексте управления персоналом Kaizen может реализовываться через регулярный анализ HR-процессов, сбор обратной связи от внутренних клиентов, выявление и устранение потерь, стандартизацию лучших практик.

Методология бережливого производства, разработанная в компании Toyota и получившая широкое распространение в различных отраслях, фокусируется на устранении потерь и создании ценности для потребителя. В контексте управления персоналом Lean HR предполагает идентификацию и устранение восьми типов потерь в HR-процессах: перепроизводство (избыточные отчеты и документы), ожидание (задержки в процессах согласования), лишние перемещения (неоптимальные маршруты документов), излишняя обработка (дублирующие операции), запасы (накопление нерассмотренных заявок), дефекты (ошибки в документах), нереализованный человеческий потенциал.

Для идентификации и элиминации потерь в HR-процессах применяются различные инструменты бережливого производства, к которым относятся картирование потока создания ценности, система организации рабочего места 5S, стандартизированная работа, визуальное управление, кайдзен-сессии.

В крупных российских компаниях данные инструменты используются достаточно широко и позволяют существенно сократить время выполнения HR-операций, повысить качество услуг для внутренних клиентов и оптимизировать затраты на персонал. Например, в «Северстали» картирование потока создания ценности используется для оптимизации процесса подбора персонала, что позволило сократить время найма на 40% за счет выявления задержек в согласованиях [4], а кайдзен-сессии в X5 Retail Group позволили стандартизировать адаптацию новых сотрудников, повысив их удержание на 25% [5].

Методология «Шести сигм», разработанная в компании Motorola, фокусируется на снижении вариативности процессов и минимизации дефектов. В контексте управления персоналом Six Sigma HR направлена на повышение стабильности и предсказуемости HR-процессов, сокращение числа ошибок в кадровых решениях и документах, а также на оптимизацию процессов с учетом статистического анализа.

Реализация проектов совершенствования HR-процессов на основе использования методологии «Шести сигм» осуществляется в соответствии с циклом DMAIC, который предполагает определение целей проекта и требований внутренних клиентов; измерение текущей результативности процесса; анализ причин отклонений и дефектов; совершенствование процесса на основе выявленных причин; контроль и стандартизацию улучшенного процесса.

Примерами применения Six Sigma в управлении персоналом являются проекты по снижению текучести кадров, оптимизации времени подбора персонала, повышению точности прогнозирования потребности в человеческих ресурсах, сокращению ошибок в расчете заработной платы. Реализация данных проектов

требует наличия в организации специалистов, владеющих статистическими методами и инструментами Six Sigma (Yellow Belt, Green Belt, Black Belt).

В современной практике совершенствования бизнес-процессов наблюдается тенденция к интеграции различных методологий, что позволяет использовать сильные стороны каждого подхода и компенсировать их ограничения. Примером такой интеграции, важной для совершенствования HR-процессов, является методология Lean Six Sigma, сочетающая фокус на создании ценности и устранении потерь (Lean) с акцентом на снижении вариативности и дефектов (Six Sigma).

Важной современной особенностью совершенствования HR-процессов является применение инструментов цифровой трансформации, включая интеграцию ИИ, анализ больших данных и предиктивной аналитики, а также создание цифровых экосистем [6].

В контексте цифровой трансформации HR-функции сформирована инновационная методология оптимизации процессов – дизайн-мышление (Design Thinking), ориентированная на глубокое осмысление пользовательских потребностей и разработку креативных решений, адекватных этим потребностям [7]. Использование дизайн-мышления в ходе совершенствования HR-процессов позволяет переосмыслить традиционные подходы к управлению персоналом с точки зрения пользовательского опыта, создавая процессы, которые эффективны с позиции организации, удобны, интуитивно понятны и ценны для сотрудников. Примерами применения дизайн-мышления в HR-функции являются проекты по созданию нового опыта адаптации сотрудников, разработке мобильных приложений для самообслуживания персонала, трансформации корпоративного обучения на основе персонализированных цифровых решений.

Наряду с формальными методологиями совершенствования процессов в практике управления персоналом используются и менее структурированные подходы, основанные на бенчмаркинге (сравнении с лучшими практиками), анализе лучшего опыта, обмене знаниями в профессиональных сообществах. Особенностью данных подходов является возможность для организации заимствовать и адаптировать успешные решения, разработанные другими компаниями.

Существенным фактором, определяющим выбор методологии совершенствования HR-процессов, является уровень зрелости процессного управления в организации. Модель зрелости процессов предполагает выделение пяти уровней, определяемых как начальный (процессы не определены), повторяемый (базовые процессы определены), определенный (процессы стандартизированы и документированы), управляемый (процессы измеряются и контролируются), оптимизирующий (фокус на постоянном совершенствовании процессов) уровни.

Для организаций с низким уровнем зрелости процессного управления совершенствование HR-процессов целесообразно начинать с простых инструментов их визуализации и описания, постепенно переходя к более сложным методологиям по мере развития компетенций и корпоративной культуры.

Попытка внедрения сложных методологий (Six Sigma, Lean Six Sigma) в организации с начальным уровнем зрелости процессов, как правило, приводит к формализму и отторжению процессного подхода.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что процесс совершенствования HR-процессов предполагает выбор инструментов их оптимизации в зависимости от результатов диагностики текущего состояния организации, ее стратегических целей и ресурсов [8]. Для устойчивого развития рекомендуются регулярный аудит HR-процессов, учет корпоративной культуры при выборе методик совершенствования, а также использование инструментов цифровизации с обязательным обучением и развитием процессного мышления.

Таким образом, совершенствование HR-процессов представляет собой комплексный подход, предполагающий сочетание проверенных методологий, цифровых инноваций и фокуса на человеческом факторе для формирования перспективных направлений развития данных процессов, адаптированных к вызовам современной бизнес-среды и повышающих эффективность управления человеческими ресурсами.

Список источников

1. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н. Управление персоналом / под ред. И.Б. Дураковой. Москва : Инфра-М, 2023. (Высшее образование). 570 с.
2. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. 15-е изд., перераб. и доп. Москва : Альпина Паблишер, 2024. 240 с.
3. ИИ ускорил подбор персонала и онбординг. URL: <https://lenta.ru/news/2025/11/20/ii-uskoril-podbor-personala-i-onbording> (дата обращения: 23.03.2026).
4. Лучшая HR-стратегия: кейс Северсталь – ЦЕС. URL: <https://severstalssc.com/mediacenter/news/luchshaya-hr-strategiya-keys-severstal-tsес/> (дата обращения: 26.03.2026).
5. Как X5 Group помогает строить карьеру. URL: https://top-career.ru/blog/case_x5group (дата обращения: 26.03.2026).
6. Левизов А.С., Олещенко С.И. Внедрение цифровых технологий в кадровую политику производственного предприятия // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 3. С. 14–17.
7. Шендель Т.В. Дизайн-мышление в HR-процессах предприятия // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9, № 4. С. 1083–1100.
8. Матненко Н.Н., Сальникова Т.С., Мезяков Ю.А. Влияние информационных технологий на трансформацию в банковском секторе // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 1. С. 79–84. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-79-84. EDN QNAFRT.

Refereces

1. Durakova I.B., Volkova L.P., Kobtseva E.N. Personnel management / ed. by I.B. Durakova. Moscow : Infra-M, 2023. (Higher education). 570 p. (In Russ.).
2. Ivanova S.V. The art of personnel selection: how to evaluate a person in an hour. 15th ed., revised. and add. Moscow : Alpina Publisher, 2024. 240 p. (In Russ.).
3. AI has accelerated recruitment and onboarding. URL: <https://lenta.ru/news/2025/11/20/ii-uskoril-podbor-personala-i-onbording>. (In Russ.).
4. The best HR strategy: the Severstal – CES case. URL: <https://severstalssc.com/mediacenter/news/luchshaya-hr-strategiya-keys-severstal-tsес/>. (In Russ.).

5. How X5 Group helps to build a career. URL: https://top-career.ru/blog/case_x5group. (In Russ.).

6. Levizov A.S., Oleshchenko S.I. Introduction of digital technologies into the personnel policy of a manufacturing enterprise. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(3):14-17. (In Russ.).

7. Shendel T.V. Design thinking in the HR processes of an enterprise. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and management*. 2022;9(4):1083-1100. (In Russ.).

8. Matnenko N.N., Salnikova T.S., Mezyakov Yu.A. The influence of information technology on transformation in the banking sector. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2024;17(1):79-84. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-79-84. EDN QNAFRT. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Нелли Николаевна Матненко – кандидат экономических наук, доцент, доцент Московского международного университета, Москва, Россия, interimdean@inbox.ru;

Татьяна Сергеевна Сальникова – кандидат экономических наук, доцент, доцент Московского международного университета, Москва, Россия, apm-msiu@yandex.ru;

Юрий Анатольевич Мезяков – преподаватель Московского международного университета, Москва, Россия, yumosrp@gmail.com.

Nelli N. Matnenko – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor Moscow International University, Moscow, Russia, interimdean@inbox.ru;

Tatiana S. Salnikova – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor Moscow International University, Moscow, Russia, apm-msiu@yandex.ru;

Yuri A. Mezyakov – lecturer Moscow International University, Moscow, Russia, yumosrp@gmail.com.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 01.04.2026; одобрена после рецензирования 05.05.2026; принята к публикации 25.05.2026.

The article was submitted 01.04.2026; approved after reviewing 05.05.2026; accepted for publication 25.05.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 27–40.
Economic Systems. 2026;19(2): 27-40



Научная статья
УДК 659.1:004 + 352:004
DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-27-40

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

Использование цифровой экосистемы как инструмента формирования бренда города

Анна Георгиевна Голова¹✉, Лев Александрович Мартынов²

^{1, 2} Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Россия

✉ Golova.a@rggu.ru

Аннотация. В статье рассматривается модель цифровой экосистемы Москвы как инструмент управления городской репрезентацией в онлайн-среде и формирования бренда города. На основе сопоставления количественных и качественных показателей выполнено картирование ключевых сервисов и их функций в структуре городского взаимодействия. В работе раскрыта многоуровневая организация цифровой экосистемы Москвы, в которой цифровые платформы и сервисы выступают не только инфраструктурными элементами управления, но и каналами трансляции образа столицы для различных аудиторий. Эмпирические результаты показывают, что масштаб охвата не всегда коррелирует с оценкой качества сервисов, что указывает на необходимость согласования технической интеграции и коммуникационной политики для поддержания целостности бренда Москвы и устойчивости цифрового образа территории.

Ключевые слова: цифровая экосистема города, городские онлайн-сервисы, пользовательская активность, цифровая инфраструктура, цифровая репрезентация города, символический капитал города, бренд города, цифровой бренд территории; оценка привлекательности города

Для цитирования: Голова А.Г., Мартынов Л.А. Использование цифровой экосистемы как инструмента формирования бренда города // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 27–40. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-27-40.

Original article

Model of the digital ecosystem in the city brand management system

Anna G. Golova¹ ✉, Lev A. Martynov²

^{1,2} Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russia

✉ Golova.a@rggu.ru

Abstract. The article examines the model of Moscow's digital ecosystem as a tool for managing the city's representation in the online environment and for shaping the city brand. Based on the comparison of quantitative and qualitative indicators, the study maps key services and their functions within the structure of urban interaction. The paper reveals the multi-level organization of Moscow's digital ecosystem, in which digital platforms and services function not only as infrastructural elements of governance but also as channels for communicating the image of the capital to different audiences. The empirical results show that the scale of reach does not always correlate with the perceived quality of services, which indicates the need to align technical integration with communication policy in order to maintain the coherence of Moscow's brand and the stability of the territory's digital image.

Keywords: urban digital ecosystem, urban online services, user activity, digital infrastructure, digital representation of the city, symbolic capital of the city, city brand, digital territorial branding, assessment of city attractiveness

For citation: Golova A.G., Martynov L.A. Model of the digital ecosystem in the city brand management system. *Economic Systems*. 2026;19(2):27-40. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-27-40.

Введение

На современном этапе цифровизации городских коммуникаций конкуренция за внимание аудитории через формирование привлекательного образа города приобретает стратегический характер. Конкуренция идет не только за туристический поток и инвестиции, но и за квалифицированную рабочую силу. Как отмечает Артуро Брис, директор Центра мировой конкурентоспособности IMD, «по мере перехода к новому геополитическому порядку города будут играть гораздо более важную роль, чем страны» [1]. Формирование бренда города, в том числе укрепление культурно-экономического статуса и международной узнаваемости, выступает инструментом укрепления позиций города в глобальном пространстве, поскольку именно через формирование устойчивого образа и системы городских сервисов выстраивается долгосрочная коммуникация с аудиторией.

Бренд города напрямую зависит от того, как город позиционирует себя в онлайн-среде и какие сервисы предлагает людям в повседневности. Бренд города уже нельзя свести к набору символов, атрибутов и событий: он формируется через систему технических решений, медийных стратегий и инструментов управления жителями, в том числе их потребительским, социальным, политическим поведением, причем связи между этими элементами носят сложный и не всегда прямой характер.

Как отмечает Д. Аакер, «цифровая среда изменила природу взаимодействия бренда и аудитории, усилив роль постоянного диалога и сетевой коммуникации» [2, с. 264–268]. Исследователи эволюции брендинга указывают на переход к этапу электронного брендинга, при котором цифровое пространство становится основной площадкой формирования образа, вследствие чего формируется понятие «цифровой бренд территории» [3]. Именно он играет ключевую роль в накоплении символического капитала города, под которым «понимается форма общественного признания, престижа и легитимности, закрепленная за актором или территорией и обладающая способностью преобразовываться в иные формы капитала – экономический или социальный» [4]. В городской среде этот капитал складывается из исторических образов, культурных ресурсов, инфраструктурных достижений и повседневных практик, которые получают свою интерпретацию через медиа и цифровые взаимодействия. В современных реалиях символический капитал формируется через цифровую проекцию территории: с помощью городских платформ, медиаканалов и онлайн-контента у аудитории складываются оперативные представления о доступности услуг, уровне управления и характере городской жизни.

Исходя из отмеченного выше, под цифровым брендом территории можно понимать совокупность репрезентаций города в онлайн-среде, формируемых через официальные платформы, медиаактивность, пользовательский контент и цифровые показатели развития. Иначе говоря, цифровой бренд – это цифровая проекция города, отражающая уровень его технологического развития, качество сервисной инфраструктуры и характер публичной коммуникации.

Основная часть

Рассмотрим место и роль цифровой экосистемы в системе управления брендом города.

Цифровая экосистема города – это среда взаимодействия государственных органов, бизнеса, образовательных и социальных учреждений через единую сеть цифровых платформ и сервисов. Компоненты этой среды дополняют друг друга, повышают ее эффективность и формируют у жителей целостное представление о городской среде.

Бренд города также отражает характеристики цифровой среды. Речь идет о том, как люди на деле взаимодействуют с городской средой: насколько доступны услуги и высок уровень активности коммуникационных каналов, хороша инфраструктура и эффективны способы привлечения жителей.

Для оценки привлекательности города требуется комплексный подход, сочетающий качественные и количественные показатели, где последние охватывают ключевые сферы городского развития. Так, инфраструктурная и технологическая зрелость измеряется через систему рейтингов – от глобальных (Smart City/IMD) до национальных (рейтинги цифровой зрелости, качества жизни Агентства стратегических инициатив) и специализированных (индекс привлекательности для молодежи). Инвестиционная привлекательность отражается в данных финансовой статистики, а туристическая – в динамике потоков информации от сервисов бронирования. Цифровая активность горожан фиксируется через метрики онлайн-платформ (число учетных записей, установок приложений, визитов), а медиаобраз – через охват и тональность публикаций. Качественные показатели формируются на основе опросов, фокус-групп и анализа контента для выявления мнения целевой аудитории и оценки восприятия ею бренда города.

Совместная интерпретация количественных и качественных метрик позволяет проследить, каким образом технологический статус города воплощается в повседневном опыте жителей и формирует их восприятие городской среды. В контексте цифровой трансформации этот аспект становится ключевым: цифровизация меняет не только механизмы управления городской средой, но и способы ее восприятия различными аудиториями.

Рассмотренные показатели оценки привлекательности города реализуются через его цифровую проекцию – комплекс инструментов и каналов, формирующих бренд территории. Ответ на вопрос, как именно цифровая экосистема формирует бренд города, лежит на пересечении двух процессов: целенаправленного создания цифровой проекции и стихийного воспроизводства городской идентичности. Совместный эффект этих двух механизмов превращает цифровую экосистему в эффективный инструмент брендинга.

Как отмечает О.В. Широкова, цифровая проекция «может использоваться как способ формирования привлекательного образа города и инструмент его популяризации... она же может выступать как внешний заслон, способствующий формированию абсолютно искаженного и зачастую идеализированного образа города, за которым скрывается неудовлетворенность жителей реальным положением дел в конкретной городской среде» [5]. Данное утверждение подчеркивает двойственную природу цифровой проекции: она одновременно служит и инструментом брендинга, и механизмом фильтрации реальности.

Параллельно в цифровом пространстве происходит стихийное формирование городской идентичности через взаимодействие горожан в социальных сетях и создание пользовательского контента.

Как отмечают А.А. Озерина и Т.С. Тимофеева, «виртуальное является не только местом, где проявляется содержание городской идентичности. Оно одновременно является средой, где формируют городские смыслы сообщества горожан, и в то же время оно задает сам образ города, образ его основных достопримечательностей и маршрутов, символику знаковых мест и событий и т. д. В таком

случае виртуальная городская идентичность является социокультурным основанием формирования городской среды» [6].

Москва является городом, где цифровая экосистема выступает не только как инструмент брендинга, но и как ориентир для других субъектов РФ. Так, в 2025 г. Москва заняла второе место в рейтинге «Умные города 2025», подготовленный консалтинговой компанией Kert, уступив лишь Сингапуру.

По данным аналитического доклада «Индекс цифровой экосистемы регионов России» за 2025 год, подготовленный компанией АПЭК, Москва с проектом «mos.ru» лидирует и среди субъектов Федерации (табл. 1).

Таблица 1 – Индекс цифровой экосистемы России

Место	Субъект федерации	Флагманский проект	ИЦЭР
1	Москва	Mos.ru	96,76
2	Республика Татарстан	Uslugi.tatarstan.ru	89,22
3	Санкт-Петербург	Gu.spb.ru	82,85
4	Тульская область	Gosuslugi71.ru	80,99
5	Ханты-Мансийский АО	Gosuslugi.ru/r/khantu-mansi	75,13

Источник: составлено авторами на основе анализа информации с сайта Агентства политических и экономических коммуникаций [7].

Столица получила высокую оценку в рейтинге, что свидетельствует о системности цифровизации города. При этом Московская область, получив 74,73 балла, заняла лишь шестое место. Такой разрыв наглядно показывает неравномерное распределение цифровых ресурсов в стране, а также делает московскую модель ориентиром для других регионов.

Центральным элементом цифровой экосистемы столицы является многофункциональная платформа *mos.ru*, объединяющая в себе электронные услуги, информационные ресурсы, каналы обратной связи и справочную информацию о жизни в городе. На платформе представлено более 420 услуг, а число пользователей превышает 2 млн человек.

В основе площадки лежат административные сервисы, где центральное место занимает «Мой ID» – единая учетная запись. Она открывает доступ к большому количеству городских онлайн-сервисов без повторной регистрации.

Медицинская платформа «ЕМИАС.инфо» объединяет все медицинские данные пользователя в одном профиле, упрощая доступ к услугам здравоохранения. Еще одним важным элементом является «Электронный дом». Он собирает информацию о состоянии городской инфраструктуры и жилого фонда, позволяя муниципальным службам быстрее реагировать на заявки граждан и формировать базу данных для планирования работ по благоустройству.

Не менее значимы сервисы обратной связи, которые вовлекают москвичей в развитие города. Платформа «Активный гражданин» дает жителям возможность участвовать в опросах и голосованиях: от выбора названий новых станций

метро до обсуждения проектов благоустройства. Параллельно работает сервис оперативного реагирования на городские проблемы «Наш город». Здесь пользователи могут сообщить о яме на дороге, сломанной лавочке или отсутствии пандуса, прикрепить фото и отслеживать сроки устранения неполадок. Это повышает открытость работы городских служб и создает у горожан ощущение контроля. В сервисе «Город заданий» за выполнение полезных дел начисляются баллы, которые обмениваются на билеты в музеи или направляются на благотворительность.

Транспортные сервисы упрощают передвижение по городу. Приложение «Московский транспорт» строит оптимальные маршруты с учетом пробок и расписания, «Метро Москвы» позволяет пополнять проездной билет и узнавать расписание станций, а «Московский паркинг» помогает найти свободные места, оплатить парковку и проверить штрафы. Собранные данные используются для улучшения функционирования транспортной системы.

В сфере образования выделяется Московская электронная школа (МЭШ). Эта единая платформа для учителей, учеников и родителей включает в себя приложения: «Дневник» (для проверки оценок), «Журнал» (для передачи заданий), «Библиотека» (с учебными материалами), «Колледж» (для профессионального образования). Благодаря МЭШ родители отслеживают успеваемость детей, а учителя успешно взаимодействуют с классом в дистанционном формате.

Для туристов и планирования досуга созданы специальные сервисы. RUSSPASS помогает планировать поездки, покупать билеты в музеи и театры, а также составлять маршруты по интересным местам города. «Узнай Москву» содержит справочную информацию об исторических и архитектурных достопримечательностях, а приложение ВДНХ информирует о текущих выставках и мероприятиях в выставочном комплексе. Любители активного образа жизни пользуются сервисом для поиска площадок, записи к тренеру и отслеживания спортивных событий – «Московский спорт». А «Моспитомец» помогает выбрать животное из приюта, а также получить онлайн-консультацию ветеринара.

Информационное пространство Москвы представлено несколькими ресурсами. Сайт мэра *Sobyainin.ru* публикует обращения, официальные документы и авторские колонки, информируя горожан о планах развития. Информационный центр *istmos.ru* размещает новости, фоторепортажи и видеоматериалы о городских событиях. *Mrm.ru* («Мой район Москвы») ежедневно публикует окружные новости, данные о капитальном ремонте и локальных мероприятиях. Англоязычный портал *Moscow.ru* служит путеводителем для иностранных гостей, знакомя их с достопримечательностями, фестивалями и культурными событиями.

Медиаканалы дополняют онлайн-сервисы. Телеканал «Moscow 24» и радио «Говорит Москва 94,8 fm» освещают социально значимые темы. Telegram-каналы позволяют получать оперативные новости: *mos_sobyainin* дополняет сайт мэра эксклюзивными комментариями, а *mosrutop* дублирует важные анонсы с портала *mos.ru*, помогая быстро находить нужные услуги.

Таким образом, цифровая экосистема Москвы создает единую связную среду, где жители активно участвуют в жизни города, а городские власти получают обратную связь для дальнейшего совершенствования управления.

Данные по числу подписчиков (рис. 1) показывают иерархичность важнейших сервисов по охвату жителей.

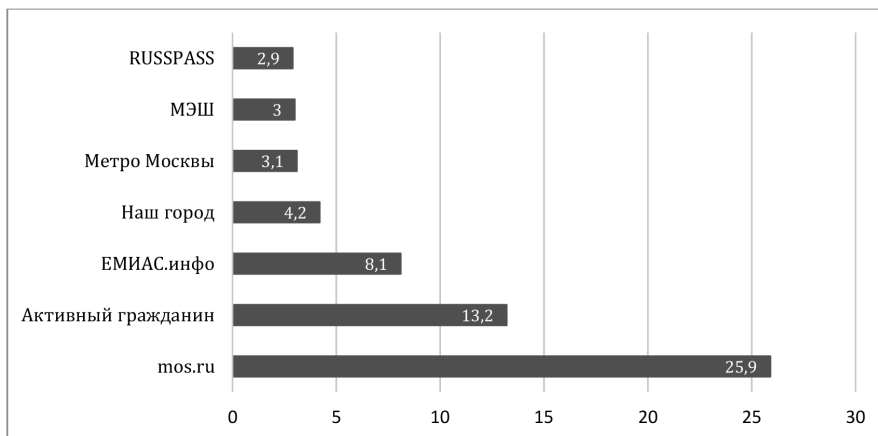


Рисунок 1 – Количество зарегистрированных пользователей на ключевых сервисах г. Москвы на конец 2025 г (млн чел.)

Источник: составлено авторами на основе анализа данных с официального сайта мэра Москвы.

Лидером выступает портал *mos.ru* с 25,9 млн пользователей. Он заметно опережает остальные сервисы, что объяснимо его ролью единой точки доступа к городским услугам. Кроме того, портал интегрирован с федеральными и муниципальными сервисами. Благодаря единой учетной записи и набору востребованных функций, *mos.ru* формирует базу лояльных пользователей. В долгосрочной перспективе сервис укрепляет доверие горожан и помогает выстроить взаимодействие с городом.

На втором месте находится «Активный гражданин» с 13,2 млн пользователей. Это крупнейший канал вовлечения москвичей в обсуждение городских инициатив. Аудитория сервиса меньше, чем у «*mos.ru*», так как участие в голосованиях добровольное и ситуативное. В основном сюда приходят мотивированные горожане. Высокие показатели регистрации говорят об эффективности инструментов привлечения пользователей: опросы, вознаграждения, наглядность результатов. Однако они не гарантируют такой же частоты обращений, как у портала *mos.ru*.

«ЕМИАС.инфо» с 8,1 млн пользователей показывает масштаб внедрения цифровых инструментов в медицинскую сферу. Люди регистрируются на сервисе, чтобы записаться к врачу или получить доступ к медкарте и воспользоваться услугами. Благодаря этому обеспечивается стабильный приток новых регистраций.

На сервисе «Наш город» зарегистрированы 4,2 млн человек. Он используется «эпизодически», для определенных целей. Горожане заходят сюда, когда нужно решить локальную проблему, и не возвращаются в течение длительного времени.

«Метро Москвы» с 3,1 млн, МЭШ с 3,0 млн и Russpass с 2,9 млн пользователей – это приложения с локализованным охватом. Многие действия в этих сервисах выполняются через гостевой доступ или повторные сессии, а не через постоянную учетную запись. Они обслуживают четкие жизненные сценарии. Передвижение по городу, учеба, планирование поездок – у каждого из них своя специфика. Для МЭШ важна частота входов, поскольку школьники и учителя заходят почти ежедневно в учебный период. Регистрация в Russpass чаще связана с сезонными туристическими потоками и заинтересованностью горожан в посещении бесплатных мероприятий или фестивалей. Сервис «Метро Москвы» используют стабильно, но не так часто, в основном для навигации. На рис. 2 приведена диаграмма с показом общего количества посещений ключевых сервисов за 2025 год.

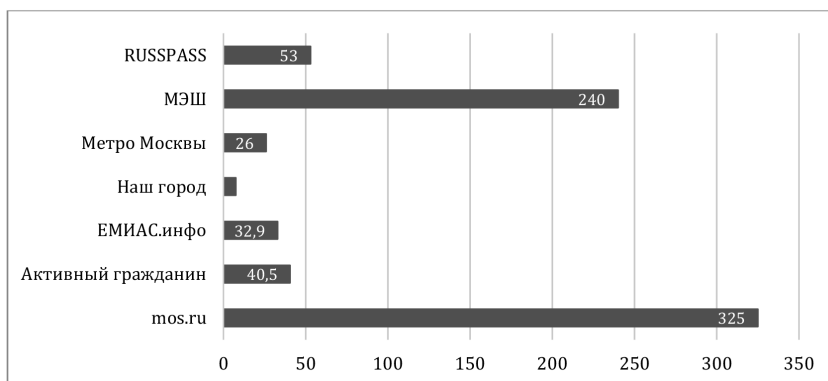


Рисунок 2 – Общее количество посещений ключевых сервисов г. Москвы за 2025 г. (млн чел.).

Источник: составлено авторами на основе анализа данных веб-аналитики с сайта SimilarWeb.

Как видно из рис. 2, на первом месте также находится *mos.ru* с 325 млн визитов. Отметим, что при соотношении данных с показателями регистраций, на пользователя в год приходится 12,6 посещений. Это говорит о регулярном, но не ежедневном его использовании широкой аудиторией.

Показатели сервисов «МЭШ» значительно отличаются от других. При сравнительно небольшой базе учетных записей посещаемость составляет 240 млн визитов, то есть 80 визитов на пользователя в год. Такая высокая посещаемость говорит о ежедневном использовании сервиса в учебном цикле, что отличает МЭШ от большинства других сервисов.

На сервисе Russpass зафиксировано 53 млн визитов, т. е. 18,3 визита на пользователя в год. Это является типичным показателем для туристических платформ: много разовых и сезонных обращений, а также гостевых визитов без регистрации.

Информационный ресурс «Активный гражданин» занимает четвертое место с 40,5 млн визитов, т. е. 3,1 визита на пользователя в год. Такая модель использования характерна для платформ, где регулярно проводятся опросы. Здесь есть большая аудитория, которая редко обращается к сервису.

У платформы «ЕМИАС.ИНФО» – 4,1 визита на пользователя в год при 32,9 млн суммарно. Эти показатели соответствуют характеру медицинских сервисов с регулярной, но не ежедневной потребностью посещения. Стабильный показатель в 26 млн визитов – у «Метро Москвы», т. е. 8,4 визита на пользователя в год – хорошая статистика для навигационных сервисов.

Наименьшая посещаемость у информационного ресурса «Наш город» – 7,5 млн визитов, т. е. 1,8 на пользователя в год. Это ожидаемый результат для сервиса, используемого нерегулярно. Данные социологических опросов подтверждают этот факт. Например, в исследовании социальной активности молодежи И.И. Щемелева отмечает, что «интенсивность включения ... в эти формы активности по результатам исследования оказалась в большей степени эпизодической, разовой: так ответило 77,8% опрошенных студентов, только для 22,2% респондентов эти мероприятия носят регулярный, системный характер» [8]. Цифровые платформы расширяют возможности для проявления гражданской позиции и упрощают участие в опросах, однако добиться стабильного участия пользователей в онлайн-активностях пока не удается.

Выбор стратегии функционирования определяется характеристиками конкретного сервиса. Для таких, как *mos.ru* и МЭШ, важно сфокусироваться на удержании и ежедневной поддержке пользователей. А для схожих с Russpass и «Активный гражданин» – на привлечении и конверсии визитов через внешние каналы в регистрацию или повторные обращения.

Удовлетворенность работой сервисов можно оценить через их рейтинг в магазинах приложений (рис. 3). В отличие от данных о регистрациях и посещаемости, рейтинги отражают субъективную оценку и обычно более чувствительны к стабильности работы, логике интерфейса и скорости решения задач пользователя.

Наиболее высокий рейтинг в 4,7 балла при 13,1 тыс. отзывов у сервиса «Наш город». Это говорит о стабильно позитивном восприятии данного сервиса при значительном количестве оценок. Чаще всего пользователи связывают свои обращения с конкретным и измеримым результатом, что напрямую влияет на удовлетворенность.

Схожую позитивную оценку деятельности получили сервисы «Активный гражданин» – 4,2 балла при 2,5 тыс. отзывов и *mos.ru* – 4,0 балла при 7,3 тыс. отзывов. В первом случае оценка отражает доверие к механизмам участия в городских инициативах, во втором — к базовой инфраструктуре получения услуг. При этом рейтинг *mos.ru* (4,0 балла) можно интерпретировать как знак устойчивой,

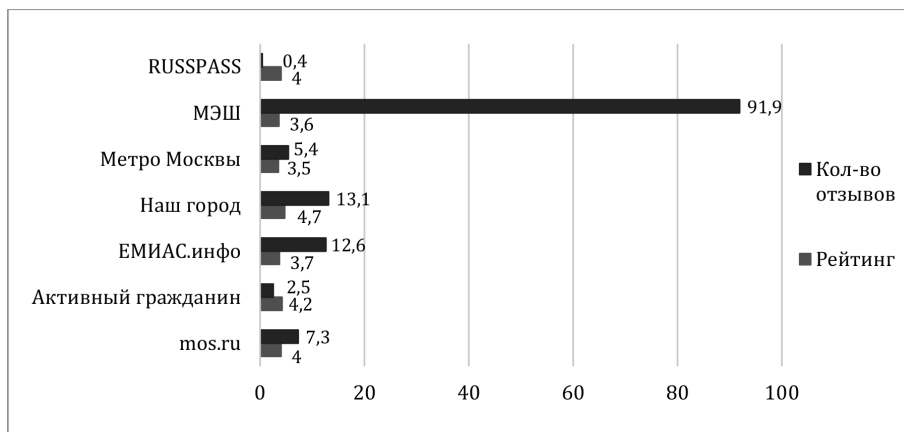


Рисунок 3 – Средняя оценка деятельности ключевых сервисов г. Москвы по пятибалльной шкале и количество отзывов об их работе за 2025 г. (тыс. чел.)

Источник: составлено авторами на основе анализа данных веб-аналитики с сайта SimilarWeb.

но критически воспринимаемой системы: масштаб аудитории всегда увеличивает разнообразие пользовательских ожиданий.

Средние оценки имеют сервисы RUSSPASS – 4,0 балла при 0,4 тыс. отзывов, «ЕМИАС.инфо» – 3,7 балла при 12,6 тыс. отзывов и «МЭШ» – 3,6 балла при 91,9 тыс. отзывов. В данном случае значение имеет количество отзывов. Показателен пример МЭШ, где при наибольшем объеме комментариев рейтинг остается средним. Для образовательных платформ с высокой частотой ежедневного использования это типичная ситуация, так как чем шире аудитория, тем выше уровень требований и больше реакций на работу сервисов. Отметим, что 27 ноября 2025 года «Дневник МЭШ» был отмечен премией RuStore в номинации «Лучшее приложение для роста и развития». Сервис официально признан лучшим, при неоднозначной реакции пользователей. У «ЕМИАС.инфо» значительное количество отзывов при рейтинге ниже 4 баллов может говорить о чувствительности аудитории к техническим сбоям и сложностям при записи к врачу.

Наиболее сдержанную реакцию получил сервис «Метро Москвы» с 3,5 баллами при 5,4 тыс. отзывов. Для транспортных приложений такая оценка нередко связана с влиянием точности данных, стабильности работы на мнение пользователей. Дополнительным фактором может выступать конкуренция с частными навигационными приложениями, прежде всего с «Яндекс.Метро», формирующими альтернативный стандарт удобства при использовании сервиса.

Сопоставление приведенных на рис. 1–3 диаграмм дает более полное представление о структуре и функциях цифровой экосистемы Москвы. Сервисы с четко измеримым и быстро достижимым результатом получают более высо-

кие оценки, а масштабные универсальные платформы с большой аудиторией подвержены более жесткой критике. Это указывает на различие между «эффективностью», т. е. способностью решать отдельные задачи, и «масштабом» – объемом охвата аудитории и выполняемых операций.

Полученные результаты говорят о необходимости баланса между стабильной работой сервисов и согласованием имиджевых каналов с общей коммуникационной политикой города. Без этого часть пользователей остается на отдельных площадках, что снижает эффект от единой платформенной стратегии. Данная закономерность отражена в схеме цифровой экосистемы Москвы (рис. 4): распределение функций между слоями обеспечивает стабильность и эффективность онлайн-пространства города.

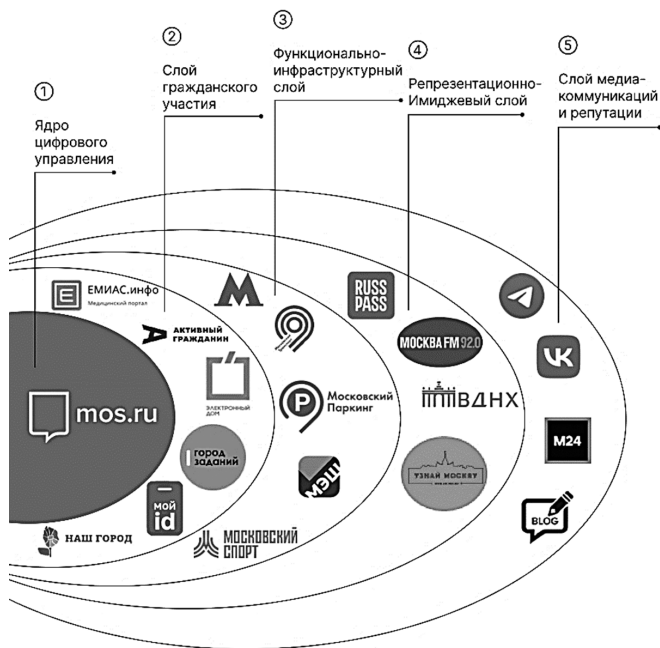


Рисунок 4 – Схема цифровой экосистемы Москвы

Источник: составлено авторами на основе анализа онлайн-сервисов и медиа Москвы.

Портал *mos.ru* – ядро экосистемы, где начинается взаимодействие пользователя с цифровой средой. Сервисы второго слоя уступают «ядру» по масштабу, но важны в своих областях. Они обеспечивают качественное взаимодействие жителей с системой, поддерживая ее работоспособность. По сравнению с остальными платформами приложения третьего слоя используются чаще. К ним больше всего обращаются повторно при меньшем количестве регистраций, что делает их

важным источником данных о поведении жителей. Четвертый слой формирует первое впечатление о городе у туристов. Входящие в него сервисы создают образ столицы, привлекают внимание к культурным и деловым событиям, повышая узнаваемость бренда Москвы на международной арене. Пятый слой – каналы официальной информации. Он объединяет разноформатные медиаплатформы для оперативного информирования граждан и гостей города, обеспечивая доверие целевой аудитории. Недостатки в работе отдельных сервисов подрывают доверие к системе в целом. Противоречивые информационные сообщения быстро распространяются и могут повлиять на репутацию.

Выявленные противоречия подтверждаются исследованиями. А.Г. Голова и Е.В. Курбатова в исследовании цифрового пространства Москвы отмечают, что «ориентация на экспертную позицию по цифровой трансформации на международном уровне, а не на выстраивание цифровой человекоцентричной экосистемы города... создает дисбаланс цифровизации, с одной стороны, цифровизация как инструмент устойчивого экономического развития и демонстрации передового международного опыта, с другой стороны, отсутствие достаточной интеграции цифровых решений в повседневную жизнь горожан» [9]. Когда один слой транслирует определенное сообщение, например о высоком уровне сервиса, а другие не подтверждают его качеством работы, возникает смысловая фрагментация.

Таким образом, управление цифровой экосистемой становится инструментом управления брендом города. Инвестиции в качество сервисов, их доступность и ориентация на реальные потребности пользователей работают на повышение конкурентоспособности территории.

Заключение

Переход городского управления в онлайн-пространство является одним из важнейших показателей конкурентоспособности городов. Анализ показал, что цифровая экосистема Москвы сформирована как многоуровневая модель, в которой тесно связаны технологии, сервисные решения и медиакоммуникации.

Полученные данные подтверждают иерархию сервисов внутри цифровой проекции, где портал *mos.ru* занимает ключевое положение и является ядром взаимодействия с пользователями. Концентрация аудитории вокруг этой платформы свидетельствует о высокой степени централизации цифровых сервисов и создании единой точки входа в систему через нее.

Масштаб использования сервисов не всегда соотносится с уровнем пользовательской удовлетворенности. Массовые системные платформы сталкиваются с повышенной критикой аудитории, поскольку чем шире охват, тем строже оценка. Специализированные сервисы получают более высокие оценки благодаря измеримому результату, который пользователи видят сразу.

Такой же подход может быть использован при анализе цифровой трансформации других крупных городов. Выделенные параметры являются универсальными показателями уровня развития цифровой среды. При этом формат слоев может меняться в зависимости от организационной модели и масштаба территории.

Цифровая экосистема выполняет две ключевые функции: обеспечение технического взаимодействия с городом и формирование его образа в глазах аудитории. Укрепление цифрового бренда требует не только технической связности, но и единых визуального и текстового стиля и внимания к пути пользователя между сервисами. Без этого разные аудитории будут получать противоречивые представления о городе.

По мере расширения цифровой экосистемы поддержание баланса между взаимодействием сервисов и целостностью их репрезентации может рассматриваться как одно из ключевых условий стабильного развития цифрового бренда Москвы в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. CitiesToBe. URL: <https://citiestobe.com/arturo-bris-second-cities-competitiveness> (дата обращения: 07.01.2026).
2. Аакер Д.А., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. Москва : Изд. Дом Гребенникова, 2003. С. 264–268.
3. Кумбер С. Брендинг = Branding / пер. с англ. И.С. Половицы. Москва : Вильямс, 2004. 170 с.
4. Радаев В.В. Экономическая социология. Москва : ГУ ВШЭ, 2008. С. 131–133.
5. Широкова О.В. Визуальная репрезентация исторического города в цифровых медиа // Urbis et Orbis. Микроистория и семиотика города. 2024. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vizualnaya-reprezentatsiya-istoricheskogo-goroda-v-tsifrovyyh-media> (дата обращения: 23.03.2026).
6. Озерина А.А., Тимофеева Т.С. Возможности анализа репрезентаций городской идентичности в социальных сетях // Пензенский психологический вестник. 2019. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-analiza-reprezentatsiy-gorodskoy-identichnosti-v-sotsialnyh-setyah> (дата обращения: 23.03.2026).
7. Индекс цифровой экосистемы регионов России (ИЦЭР) : аналитический доклад // Агентство политических и экономических коммуникаций (АПЭК) : офиц. сайт. URL: http://apcom.ru/projects/item.php?SECTION_ID=91&ELEMENT_ID=9918 (дата обращения: 07.01.2026).
8. Щемелева И.И. Исследование социальной активности и социального активизма в офлайн и онлайн-пространстве // Теория и практика общественного развития. 2022. № 7 (173). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sotsialnoy-aktivnosti-i-sotsialnogo-aktivizma-v-oflayni-onlayn-prostranstve> (дата обращения: 28.02.2026).
9. Голова А.Г., Курбатов Е.В. Цифровая экосистема города как драйвер устойчивого развития // Экономические системы. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekosistema-goroda-kak-drayver-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 29.02.2026).

References

1. The CitiesToBe Platform. URL: <https://citiestobe.com/arturo-bris-second-cities-competitiveness>.
2. Aaker D.A., Joachimsthaler E. Brand Leadership: The New Concept of Branding. Moscow : Gribennikov House, 2003. P. 264–268. (In Russ.).

3. Coomber S. Branding = Branding / Per. with Engl. by I.S. Polovitsy. Moscow : Williams Publ., 2004. 170 p. (In Russ.).

4. Radaev V. V. Economic Sociology. Moscow : Higher School of Economics, 2008. P. 131–133. (In Russ.).

5. Shirokova O.V. Visual representation of a historical city in digital media. *Urbis et Orbis. Mikroistoriya i semiotika goroda = Urbis et Orbis. Microhistory and Semiotics of the City*. 2024;(1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vizualnaya-reprezentatsiya-istoricheskogo-goroda-v-tsifrovyyh-media>. (In Russ.).

6. Ozerina A.A., Timofeeva T.S. Opportunities for Analyzing Representations of Urban Identity in Social Media. *Penzenskij psihologicheskij vestnik = Penza Psychological Bulletin*. 2019;(2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-analiza-reprezentatsiy-gorodskoy-identichnosti-v-sotsialnyh-setyah>. (In Russ.).

7. The Digital Ecosystem Index of Russian Regions (DEIR) : analytical report. Agency for Political and Economic Communications (APEC) : website. URL: http://apecom.ru/projects/item.php?SECTION_ID=91&ELEMENT_ID=9918. (In Russ.).

8. Shchemeleva I.I. Research of social activity and social activism in offline online space. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2022;(7(173)). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sotsialnoy-aktivnosti-i-sotsialnogo-aktivizma-v-oflayni-onlayn-prostranstve>. (In Russ.).

9. Golova A. G., Kurbatova E. V. Digital city ecosystem as a driver of sustainable development. *Ekonomicheskie sistemy = Economic Systems*. 2021. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekosistema-goroda-kak-drayver-ustoychivogo-razvitiya>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Анна Георгиевна Голова – кандидат социологических наук, доцент факультета рекламы и связей с общественностью, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия, Golova.a@rggu.ru;

Лев Александрович Мартынов – магистрант направления подготовки 42.04.01 «Реклама и связи с общественностью» факультета маркетинга и рекламы, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия, leon.create@yandex.ru.

Anna G. Golova – Ph.D. in sociological sciences, associate professor of the Department of advertising and public relations, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, anngelus@mail.ru;

Lev A. Martynov – master's degree student of the 42.04.01 «Advertising and Public Relations» Department of marketing and advertising, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, leon.create@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 04.04.2026; одобрена после рецензирования 10.05.2026; принята к публикации 25.05.2026.

The article was submitted 04.04.2026; approved after reviewing 10.05.2026; accepted for publication 25.05.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 41–52.
Economic Systems. 2026;19(2):41-52.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

УДК 338.24

5.2.5 – Мировая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-41-52

Исследование влияния цифровой экономики на высококачественное развитие городов

Наталья Юрьевна Шорникова¹✉, Чжан Цян²

^{1,2} Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ nashornikova@yandex.ru

Аннотация. В статье на примере регионального развития России и Китая проводится исследование механизмов, с помощью которых цифровизация влияет на экономику городов, что является важным вопросом для понимания текущих и перспективных траекторий экономического роста регионов. Проведен сравнительный анализ концепций развития городских экономик России и Китая. Приводятся методологии измерения уровня экономического развития городов. Проведенный анализ влияния цифровой экономики на высококачественное развитие городов позволил выделить пять ключевых каналов этого воздействия. Показано как цифровизация создает основу для конвергенции регионов и сокращения разрывов в их экономическом развитии, изначально обусловленных неравномерным распределением факторов производства.

Ключевые слова: цифровизация экономики, региональное развитие, городское развитие, экономика городов

Для цитирования: Шорникова Н.Ю., Чжан Цян. Исследование влияния цифровой экономики на высококачественное развитие городов // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 41–52. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-41-52.

Original article

Research on the impact of the digital economy on high-quality urban development

Natalia Yu. Shornikova¹✉, Zhang Qiang²

^{1, 2} The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ nashornikova@yandex.ru

Abstract. The article uses the example of regional development in Russia and China to study the mechanisms by which digitalization affects urban economies, which is an important issue for understanding current and future trajectories of regional economic growth. The article provides a comparative analysis of the concepts of urban economic development in Russia and China. It also presents methodologies for measuring the level of economic development in cities. The analysis of the impact of the digital economy on high-quality urban development has revealed five key channels of this impact. It is shown how digitalization creates a basis for the convergence of regions and reduces the gaps in their economic development, which are initially caused by the uneven distribution of production factors.

Keywords: digitalization of the economy, regional development, urban development, urban economy

For citation: Shornikova N.Yu., Zhang Qiang. Research on the impact of the digital economy on high-quality urban development. *Economic Systems*. 2026;19(2):41-52. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-41-52.

Введение

Теоретический анализ высококачественного развития городской экономики в научной литературе концентрируется преимущественно на двух аспектах: оценке его вклада в общую конкурентоспособность города и исследовании комплекса факторов, которые такое развитие обеспечивают.

Так Деннис и Рондинелли [1] отмечают, что конкурентоспособность городов является показателем качества экономического развития городов. Хао Шоуи и Ни Пэнфэй [2] подчеркнули, что повышение конкурентоспособности городов является важнейшим драйвером содействия высококачественному развитию городской экономики Китая. Портер М. проанализировал влияние промышленной трансформации на развитие городской среды и считает, что модернизация промышленности является ключом к достижению качественного развития городской экономики. Хань Шиюань [3] считает, что гармоничное развитие

городской среды является эффективным путем содействия высококачественному развитию городской экономики. Занакис и Бесерра-Фернандес [4] отмечают, что неэкономические факторы также играют важную роль в качественном развитии городской экономики. Бенневорт [5] подчеркивает важность человеческого капитала и технологических инноваций в экономическом развитии городов с точки зрения экономики знаний.

Хореанопулис считает, что городское развитие должно быть сосредоточено на эффективности землепользования и рациональности планировки, чтобы избежать негативного влияния слепой застройки на качественное экономическое развитие. Цзинь Бэй [7] отмечает, что модель экономического развития, экономическая структура и динамическое состояние, отвечающие разнообразным потребностям людей, являются концентрированным проявлением высококачественного экономического развития. Жэнь Баопин [8] акцентирует внимание на том, что на новом этапе развития следует перейти от сосредоточения внимания на количестве к качеству экономического роста, рассматривать инновационный стимул в качестве ядра содействия экономическому развитию и оптимизировать экономическую структуру посредством принятия научных решений. Чэнь Чанбин [9] считает, что приверженность структурным реформам на стороне предложения является ключом к реализации трансформирующей силы экономического роста и требует глубоких изменений с точки зрения качества, эффективности и движущей силы.

Исследователи Хань Цзюньхуэй и его коллеги выделяют следующие критерии высококачественного развития экономики: низкие издержки и экологичность на этапе производства, справедливость и беспристрастность в процессе распределения, а также стабильность и эффективность в сфере обмена [10].

Высококачественное развитие городской экономики неразрывно связано с ключевыми историческими этапами, которые служат реперными точками, существенно меняющими траекторию экономического развития и формирующими мощные импульсы для инвестиционной активности.

Основная часть

Концепции городского развития Китая и России

На XVIII съезде Коммунистической партии Китая (КПК) в ноябре 2012 года был провозглашен переход к устойчивому и сбалансированному росту, а также к курсу на построение «экологической цивилизации». Эта парадигма получила дальнейшее развитие и концептуальное оформление на XIX съезде КПК (октябрь 2017 года), где была выдвинута концепция развития, ставшая основополагающим стратегическим руководством для обеспечения высококачественного экономического роста Китая.

В России на современном этапе доминирует концепция «сбалансированного регионального и пространственного развития», которая включает элементы как урбанизации, так и развития несырьевых отраслей, технологической модернизации и улучшения качества жизни. Однако, в отличие от китайской целостной

парадигмы «высококачественного развития городской экономики», в России можно выделить несколько конкурирующих или взаимодополняющих концепций:

Национальные проекты и пространственное развитие:

- основной документ – «Стратегия пространственного развития РФ до 2025 года» и национальные проекты («Жилье и городская среда», «Малое и среднее предпринимательство», «Цифровая экономика»);

- акцент на преодоление межрегионального неравенства, развитие городов-«локомотивов» (крупные агломерации: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Казань и др.), а также на поддержку моногородов и депрессивных регионов.

Технологическая модернизация и диверсификация:

- концепция «инновационного развития» и «цифровой трансформации», отраженная в проектах «Цифровая экономика», «Национальная технологическая инициатива»;

- попытки снижения зависимости от сырьевого экспорта через развитие несырьевого экспорта, IT-сектора, креативных индустрий.

Урбанистика и качество городской среды:

- реализация федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» (благоустройство, развитие общественных пространств);

- идеи «умных городов» (*smart cities*), внедряемые в крупных агломерациях, однако пока фрагментарно и без единой общегосударственной парадигмы, сравнимой с китайской.

«Зеленая» и устойчивая повестка:

- постепенное внедрение принципов ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление) в бизнес и госполитику, развитие «зеленых» технологий, но пока в меньших масштабах, чем в КНР.

Государственно-частное партнерство и инфраструктурные мегапроекты:

- развитие транспортных коридоров (например, Москва – Казань, Северный морской путь), особых экономических зон, территорий опережающего развития (Дальний Восток).

Ключевые отличия российской от китайской модели развития городской экономики:

1. Меньшая степень централизации и скоординированности: в России нет столь же детальной общегосударственной городской стратегии, как в КНР, где «высококачественное развитие» сочетает технологический рывок, урбанизацию и социальную стабильность.

2. Акцент на региональное выравнивание, а не на массовое создание городских кластеров по единому плану.

3. Вызовы: сильная зависимость от сырьевого сектора, демографические проблемы, высокая дифференциация регионов по уровню развития.

Таким образом, в России нет единой доминирующей парадигмы, аналогичной китайской, но есть комплекс стратегий, направленных на технологическое обновление, улучшение городской среды и снижение пространственного нера-

венства. Однако их реализация часто сталкивается с институциональными и ресурсными ограничениями.

В Российской Федерации неравенство развития регионов имеет высокие показатели даже на фоне КНР, которая по меркам развитых стран имеет одно из наиболее высоких межрегиональных неравенств. Сравнивая социально-экономическую дифференциацию регионов РФ и КНР, можно сделать вывод о наличии ряда общих признаков.

Измерение уровня развития городской экономики

Высококачественное развитие городской экономики – это стратегическая задача как для макроэкономической теории, так и для государственного управления. В настоящее время доминируют две методологии его измерения – упрощенная, опирающаяся на один интегральный показатель (например, конкурентоспособность), и комплексная, оценивающая развитие по ряду независимых направлений (экология, инновации, социальная сфера и т. д.).

С точки зрения проведения упрощенной оценки общая производительность факторов производства (TFP) стала основным показателем, общепринятым в академических кругах. Этот показатель используется, в частности, такими учеными, как Салем Х. с соавторами [11], Чэнь Шийи и Чэнь Дэнке [12] для оценки уровня высококачественного экономического развития. Параллельно с этим часть исследователей применяет альтернативные или модифицированные показатели. Например, общую производительность факторов производства с учетом экологичности (GTFP) и экологических ограничений (Юй Юнцзэ, Ян Сяочжан, Чжан Шаохуэй [13] и др.).

С точки зрения комплексной оценки качественное экономическое развитие является многомерной концепцией, а упор на единственный показатель не может обеспечить достаточной объяснительной силы и достоверности результатов [14]. В связи с этим использование метода комплексного индекса для измерения качества экономического развития стало более распространенным методом для отечественных и зарубежных исследователей. Например, в 1995 году Всемирный банк создал модель устойчивого экономического развития, основанную на четырех видах капитала: природного, социального, человеческого и искусственного. В 1996 году Комиссия ООН по устойчивому развитию создала систему оценки высококачественного экономического развития на основе трех параметров: уровнях экономического, институционального и социального развития.

Чжао Инцай и др. [15] разработали систему оценки экономического роста по пяти аспектам: качеству выпуска, потреблению выпуска, эффективности выпуска, качеству экономических операций и среде обитания. Чао Сяоцин и Уэйкан [16] построили систему оценки качества роста Китая с точки зрения структуры, защиты окружающей среды, справедливости и стабильности. Жэнь Баопин [17] предложил комплексные показатели измерения экономического роста по шести аспектам, включая экономическую структуру и эффективность, стабильность развития, распределение благосостояния, уровень экологической среды

и качество национальной экономики. Сун Миншунь и др. [18] разработали модель оценки экономического развития с точки зрения экономики, средств к существованию людей и экологического управления.

Основываясь на пяти основных концепциях развития, исследователи использовали метод анализа основных компонентов для измерения комплексного индекса качества экономического роста на уровне провинций в Китае и разработали модель высококачественного экономического развития, включающие экономическую структуру, экономическое количество, экономическую эффективность и координацию. Ши Бо и Жэнь Баопин [26], Вэй Минь и др. [20, 21] разработали показатель оценки по 10 аспектам, включая оптимизацию экономической структуры. Чжао Тао и др. [22] разработали систему показателей оценки высококачественного развития на уровне городов Китая с точки зрения пяти аспектов, включая инклюзивную TFP, промышленную структуру, технологические инновации, уровень жизни жителей и экологическую среду. Конг и др. [23] предложили оценивать уровень высококачественного развития экономики с точки зрения трех измерений: экономической эффективности, стабильности и устойчивости.

Таким образом, несмотря на консенсус относительно необходимости комплексной оценки высококачественного развития городской экономики, вопрос о выборе репрезентативной системы показателей остается открытым. Определение состава таких показателей является методологической задачей, решение которой зависит от специфики исследовательских целей.

Высококачественное развитие городской экономики

В статье под термином «**высококачественное развитие городской экономики**» будем понимать стратегию городского развития, которая смещает фокус с количественного роста (расширения территорий, численности населения и др.) на качественное преобразование городской среды и экономики. При этом ключевыми признаками высококачественного развития городской экономики являются:

- инновационная экосистема – наличие сильной научно-исследовательской базы, венчурного финансирования и плотной сети высокотехнологичных компаний и стартапов, которые служат основным источником роста;
- эффективное и «умное» управление – широкое внедрение цифровых технологий («умный город») для оптимизации использования ресурсов, транспортных потоков, энергопотребления и предоставления публичных услуг;
- диверсифицированная и устойчивая экономическая структура – преобладание современных отраслей, таких как IT, финансы, научные исследования и разработки, креативные индустрии и высокотехнологичное производство, с минимальной зависимостью от устаревших, загрязняющих производств;
- качество городской среды и человеческого капитала – создание условий для привлечения и удержания талантов через развитую социальную инфраструктуру, доступное жилье, качественное здравоохранение, образование и культурную среду;

– экологическая устойчивость – активная политика по снижению загрязнения, развитию «зеленых» зон, внедрению возобновляемой энергетики и продвижению ресурсосберегающего поведения;

– инклюзивность и социальная сплоченность – снижение социального и имущественного неравенства, интеграция мигрантов, создание равных возможностей для всех жителей и развитие доступного жилья.

Высококачественное развитие городской экономики – это модель, при которой рост обеспечивается не за счет экстенсивных факторов, а благодаря повышению производительности, инновациям, качеству человеческого капитала и устойчивости городской системы в целом.

Высококачественное развитие является новой моделью экономического роста, в которой подчеркивается повышение экономического производства путем оптимизации распределения ресурсов, удовлетворение разнообразных потребностей людей, уменьшение воздействия на окружающую среду и обеспечение экономической устойчивости без увеличения затрат факторов производства. Качественное развитие городской экономики проявляется в рациональном распределении факторов производства, эффективном сотрудничестве между производственными отраслями, удовлетворении потребностей населения, соблюдении законов экономического развития и достижении экономической, социальной, экологической и социальной устойчивости.

Проведенный анализ влияния цифровой экономики на высококачественное развитие городов позволяет выделить пять ключевых каналов этого воздействия:

1. Усиление инновационного потенциала городских экономических систем.
2. Содействие сбалансированному (скоординированному) развитию городов.
3. Стимулирование экологически устойчивого («зеленого») и эффективно-го роста.
4. Повышение уровня открытости и интеграции в глобальные сети.
5. Расширение возможностей для инклюзивного роста и совместного использования благосостояния.

Таким образом, цифровая экономика выступает комплексным драйвером качественного развития, оптимизируя эффективность использования ресурсов, демократизируя доступ к инновационным и предпринимательским возможностям, а также трансформируя государственные и общественные услуги в направлении большей доступности и качества, что в конечном итоге способствует инклюзивному процветанию.

Цифровая экономика также может смягчить проблему недостаточного ввода факторов производства в отсталых регионах и способствовать высококачественному экономическому росту за счет замещения традиционных факторов. Экономическая сущность закона Мура проявляется в постоянном удешевлении вычислительных ресурсов. В сочетании с распространением таких технологий, как анализ больших данных, 5G и ИИ, это создает эффект демократизации доступа к цифровым инструментам. Производители в периферийных регионах

теперь могут использовать эти ранее недоступные технологии для модернизации всех аспектов своей деятельности – от производственных процессов и логистики до стратегического управления.

Внедрение цифровых технологий в отстающих регионах решает двудединую задачу. Во-первых, оно компенсирует дефицит квалифицированных кадров, преодолевая ключевое технологическое ограничение. Во-вторых, технологии не просто замещают низкоквалифицированный труд [24], но и служат драйвером интеллектуализации предприятий и структурной перестройки промышленности. Совокупный эффект проявляется в росте производительности труда, что создает основу для конвергенции регионов и сокращения разрывов в развитии, изначально обусловленных неравномерным распределением факторов производства.

Воздействие цифровой экономики на догоняющее развитие менее развитых городов реализуется прежде всего через повышение эффективности распределения ресурсов и внедрение практик управления, ориентированных на ресурсы данных. Это ведет к росту экономической отдачи и устойчивости данных территорий.

Стимулирование совокупной факторной производительности (СФП) на микроуровне

В отстающих регионах дефицит квалифицированных кадров и управленческих компетенций традиционно сдерживает производительность предприятий. Цифровая экономика преодолевает это ограничение путем оптимизации распределения ресурсов. Внедрение цифровых инструментов (большие данные, интеллектуальные системы управления) ускоряет цифровую трансформацию бизнеса, приводя к росту операционной эффективности, снижению издержек и усилению инновационной активности, что в совокупности и повышает СФП [25]. Например, финансовые институты, применяя большие данные для оценки заемщиков, снижают кредитные риски и транзакционные издержки, что повышает эффективность перераспределения капитала в пользу локальных предприятий.

С точки зрения макроэкономики цифровая экономика преодолевает географическую и отраслевую сегментацию рынков, облегчая межрегиональное перераспределение факторов производства и трансфер технологий. Производители и потребители могут осуществлять динамическое согласование на сетевой платформе, уменьшая зависимость от географического положения, укрепляя региональные экономические связи, снижая роль географических факторов в разделении труда в промышленности, способствуя балансу разделения труда в промышленности, оптимизации промышленной структуры экономически отсталых регионов и повышению уровня высококачественного развития их экономики.

Помимо этого, цифровая экономика интенсифицирует эволюцию производственных моделей, стимулируя в городах смену драйверов роста – замещение традиционных факторов новыми. Данный процесс повышает взаимодополняемость

городских экономик и открывает новые возможности для их синергетического и сбалансированного развития [26]. Цифровизация отстающих регионов ведет к росту их экономической сложности через развитие цепочек создания стоимости и увеличение доли добавленной стоимости. Это расширяет рыночные возможности для местных товаров и услуг и служит ключевым драйвером их перехода к модели высококачественного экономического развития.

Кроме того, постоянно появляются новые бизнес-модели, основанные на сборе, анализе и переработке данных, которые помогают решить проблему сбоев рынка, вызванных информационной асимметрией, и уменьшить неравномерное распределение ресурсов, вызванное сегментацией рынка. Централизованные диспетчерские возможности цифровых платформ также позволяют эффективно использовать свободные ресурсы в экономически отсталых регионах. По сравнению с развитыми регионами экономически отсталые регионы чаще сталкиваются с проблемами информационной асимметрии и сегментации рынка. Цифровая экономика повышает эффективность межрегионального и межотраслевого распределения ресурсов за счет изменения способов распределения факторов производства и оказывает мощную поддержку быстрому развитию экономически отсталых регионов.

Заключение

Таким образом, теоретическое осмысление высококачественного развития городской экономики эволюционировало в сторону комплексной, многомерной модели. Она синтезирует цели экономической эффективности, структурной устойчивости, социальной справедливости и экологической ответственности, достигаемые через взаимосвязь технологических, пространственных и институциональных факторов. Однако сохраняется потребность в более сбалансированных подходах, равноценно учитывающих как экономическую, так и социальную эффективность.

Список источников

1. *Rondinelli D.A.* Urban and regional development planning: policy and administration. Ithaca : Cornell University Press, 1975.
2. *Хао Шоуи, Ни Пэнфэй.* Исследование конкурентоспособности китайских городов на примере нескольких городов // Экономическая наука. 1998. № 3. С. 50–56.
3. *Хан Шиюань.* Анализ качества городского экономического развития // Тяньцзиньские социальные науки. 2005. № 5. С. 83–85.
4. *Zanakis S.H., Becerra-Fernandez I.* Competitiveness of nations: Knowledge discovery examination // European Journal of Operational Research. 2005. Vol. 166, No. 1. P. 185–211.
5. *Benneworth P., Hospers G.J.* Urban competitiveness in knowledge economy: Universities as new planning animators // Progress in Planning. 2007. Vol. 67, No. 2. P. 105–197.
6. Planning, competitiveness and sprawl in the Mediterranean city: The case of Athens / I. Chorianopoulos, T. Pagonis, S. Koukoulas [et al.] // Cities. 2010. Vol. 27, No. 4. P. 249–259.
7. *Цзинь Бэй.* Экономическое исследование «высококачественного развития» // Китайская промышленная экономика. 2018. № 4. С. 5–18.

8. Жэнь Баопин. Китайская экономика переходит от быстрого роста к качественному развитию в новую эпоху: теоретическая интерпретация и практическая ориентация // Академический ежемесячный журнал. 2018. Вып. 50. № 3. С. 66–74.

9. *Chen Changbing*. Research on the Transformation of China's Economic Power for High-Quality Development in the New Era // *Shanghai Economic Research*, 2018, No. 05. P. 16–24 + 41.

10. *Han Junhui, Shakhzod Shokirov, Liu Yang*. Research on comprehensive evaluation of high-quality development based on entropy method [J] // *Technology and Industry*. 2019. No. 19 (06). P. 79–83 (in Chinese).

11. Innovation, total factor productivity and economic growth in Pakistan: appolicy perspective / H. Saleem, M. Shahzad, M. B. Khan [et al.] // *Journal of Economic Structures*. 2019. Vol. 8, No. 1. P. 1–18.

12. Чэнь Шийи, Чэнь Дэнке. Динамическая эволюция эффективности распределения ресурсов в Китае: новая перспектива включения энергетических факторов // Китайские социальные науки. 2017. № 4. С. 67–83 + 206–207.

13. Юй Юнцзэ, Ян Сяочжан, Чжан Шаохуэй. Исследование характеристик пространственно-временного перехода китайской экономики от быстрого роста к высококачественному развитию // Исследования в области количественной экономики, техники и экономики. 2019. Вып. 36. № 6. С. 3–21.

14. Жэнь Баопин, Вэнь Фэнъань. Критерии оценки, определяющие факторы и пути достижения высококачественного развития Китая в новую эпоху // Реформа. 2018. № 04. С. 5–16.

15. Чжао Инцай, Чжан Чуньхун, Лю Хайин. Комплексная оценка качества экономического роста Китая после перехода // Журнал социальных наук Университета Цзилинь. 2006. № 03. С. 27–35.

16. Чао Сяоцзин, Уэйкан. Измерение качества экономического роста Китая // Исследования в области количественной экономики, технологии и экономики. 2009. Вып. 26. № 06. С. 75–86.

17. Жэнь Баопин, Хань Лу, Цуй Хаомэн. Исследование по измерению индекса качества экономического роста в различных провинциях и регионах Китая после вступления в новое нормальное состояние // Статистический и информационный форум. 2015. Вып. 30. № 08. С. 3–8.

18. *Song Mingshun, Zhang Xia, Yi Ronghua, Zhu Tingting*. Research and Application of Economic Development Quality Evaluation System [J] // *Economist*. 2015. No. 02. P. 35–43.

19. *Qi J.* Fiscalexpenditureintives, spatialcoration and quality of economic growth: evidence from a Chinese province // *International Journal of Business and Management*. 2016. Vol. 11, No. 7. P. 191–201.

20. *Wei Min, Li Shuwu*. The measurement and analysis of high-quality development of Provincial economy in China [J] // *Economic Problems*. 2018. No.4. P. 1–6.

21. *WEI Min, LI Shuhao*. A study on measuring the level of high-quality development of China's economy in the new era [J] // *Research on Quantitative and Technical Economics*. 2018. No. 35 (11). P. 3–20.

22. *Zhao Tao, Zhang Zhi, Liang Shangkun*. Digital Economy, Entrepreneurship, and High-Quality Economic Development // *Empirical Evidence from Urban China*. 2022. No. 17 (3). P. 393–426. DOI 10.3868/s060-015-22-0015-6.

23. Trade openness and economic growth quality of China: Empirical analysis in ARDL model / Q. Kong, D. Peng, Ni Y [et al.] // *Finance Research Letters*. 2021. Vol. 38.

24. *Frey C.B., Osborne M.A.* The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? // *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. No. 114. P. 254–280.

25. Аглиуллина К.А. Цифровая трансформация и искусственный интеллект как основа новой технологической парадигмы развития экономики и управления // Экономические системы. 2026. Т. 19, № 1. С. 247–257.

26. There goes gravity: eBay and the death of distance / A. Lendle, M. Olarreaga, S. Schropp [et al.] // The Economic Journal. 2016. No. 126 (591). P. 406–441.

References

1. Dennis A. Rondinelli. Urban and regional development planning: policy and administration. Ithaca : Cornell University Press, 1975.
2. Hao Shouyi, Ni Pengfei. A Study on the Competitiveness of Chinese Cities-Based on Several Cities. *Economic Science*, 1998;(03):50-56.
3. Han Shiyuan. Analysis of the Quality of Urban Economic Development. *Tianjin Social Sciences*. 2005;(05):83-85.
4. Zanakis S H, Becerra - Fernandez I. Competitiveness of nations: Knowledge discovery examination. *European Journal of Operational Research*. 2005;166(1):185-211.
5. Benneworth P, Hospers G. J. Urban competitiveness in knowledge economy: Universities as new planning animateurs. *Progress in Planning*. 2007;67(2):105-197.
6. Planning, competitiveness and sprawl in the Mediterranean city: The case of Athens / I. Chorianopoulos, T. Pagonis, S. Koukoulas [et al.]. *Cities*. 2010;27(4):249-259.
7. Jin Bei. Economic Research on "High-Quality Development". *Chinese Industrial Economy*. 2018;(04):5-18.
8. Ren Baoping. The Chinese Economy Transitions from Rapid Growth to High-Quality Development in the New Era: Theoretical Interpretation and Practical Guidance. *Academic Monthly Journal*. 2018;50(03):66-74 + 86.
9. Chen Changbing. Research on the Transformation of China's Economic Power for High-Quality Development in the New Era». *Shanghai Economic Research*. 2018;(05):16-24+41.
10. Han Junhui, Shakhzod Shokirov, Liu Yang. Research on comprehensive evaluation of high quality development based on entropy method [J]. *Technology and Industry*. 2019;19(06):79-83 (in Chinese).
11. Saleem H, Shahzad M., Khan M. B., et al. Innovation, total factor productivity and economic growth in Pakistan: appolicy perspective. *Journal of Economic Structures*. 2019;8(1):1-18.
12. Chen Shiyi, Chen Denke. Dynamic Evolution of Resource Allocation Efficiency in China: A New Perspective on Including Energy Factors. *Chinese Social Sciences*. 2017;(04):67-83 + 206-207.
13. Yu Yongze, Yang Xiaozhan, Zhang Shaohui. Research on the Characteristics of the Spatio-Temporal Transition of the Chinese Economy from Rapid Growth to High-Quality Development. *Research on Quantitative Economics, Technology, and Economy*. 2019;36(06):3-21.
14. Ren Baoping, Wen Feng'an. Evaluation Criteria, Determinants, and Ways to Achieve High-Quality Development in China in the New Era. *Reform*. 2018;(04):5-16.
15. Zhao Yingcai, Zhang Chunhong, Liu Haiying. Comprehensive Assessment of the Quality of China's Economic Growth after the Transition. *Journal of Jilin University of Social Sciences*. 2006;(03):27-35.
16. Chao Xiaojing, Weikang. Measuring the Quality of China's Economic Growth. *Quantitative Economics, Technology and Economics Research*. 2009;26(06):75-86.
17. Ren Baoping, Han Lu, and Cui Haomeng. Research on Measuring the Quality Index of Economic Growth in Various Provinces and Regions of China after Entering a New Normal State. *Statistical and Information Forum*. 2015;30(08):3-8.

18. Song Mingshun, Zhang Xia, Yi Ronghua, Zhu Tingting. Research and Application of Economic Development Quality Evaluation System [J]. *Economist*. 2015;(02):35-43.
19. Qi J. Fiscal expenditure incentives, spatial correlation and quality of economic growth: evidence from a Chinese province. *International Journal of Business and Management*. 2016;11(7):191-201. DOI 10.5539/ijbm.v11n7p191.
20. Wei Min, Li Shuwu. The measurement and analysis of high-quality development of Provincial economy in China [J]. *Economic Problems*. 2018;(4):1-6.
21. Wei Min, Li Shuhao. A study on measuring the level of high-quality development of China's economy in the new era [J]. *Research on Quantitative and Technical Economics*. 2018;35(11):3-20.
22. Zhao Tao, Zhang Zhi, Liang Shangkun. Digital Economy, Entrepreneurship, and High-Quality Economic Development. *Empirical Evidence from Urban China*. 2022;(17(3)):393-426. DOI 10.3868/s060-015-22-0015-6.
23. Trade openness and economic growth quality of China: Empirical analysis in ARDL model / Q. Kong, D. Peng, Ni Y [et al.]. *Finance Research Letters*. 2021;(38). DOI: 10.1016/j.frl.2020.101488.
24. Frey C.B., Osborne M.A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*. 2017;(114):254-280.
25. Agliullina K.A. Digital transformation and artificial intelligence as the basis of a new technological paradigm of economic development and management. *Ekonomicheskie Sistemy-Economic Systems*. 2026;19(1):247-257. (In Russ.).
26. There goes gravity: eBay and the death of distance / A. Lendle, M. Olarreaga, S. Schropp [et al.]. *The Economic Journal*. 2016;(126(1)):406-441. DOI 10.1111/eoj.12286.

Информация об авторах / Information about the authors

Наталья Юрьевна Шорникова – кандидат экономических наук, ученый секретарь Института экономики, математики и информационных технологий Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия, nashornikova@yandex.ru;

Чжан Цян – аспирант, Институт экономики, математики и информационных технологий Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия, 1070270556@qq.com.

Natalia Yu. Shornikova – Ph.D. in economic sciences, scientific secretary of the Institute of economics, mathematics and information technology Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, nashornikova@yandex.ru;

Zhang Qiang – Ph.D. student of the Institute of economics, mathematics and information technology Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, 1070270556@qq.com.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 03.04.2026; одобрена после рецензирования 10.05.2026; принята к публикации 25.05.2026.

The article was submitted 03.04.2026; approved after reviewing 10.05.2026; accepted for publication 25.05.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 53–61.
Economic Systems. 2026;19(2):53-61.



Научная статья 5.2.5 – Мировая экономика (экономические науки)
УДК 339.9
DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-53-61

Исследование влияния развития технологий искусственного интеллекта на мировой рынок труда

Лидия Григорьевна Белова

Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия

✉ belovalg@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется наиболее конкурентный сегмент мирового рынка труда – рынок высококвалифицированных специалистов, которые в условиях развития искусственного интеллекта особенно востребованы. Отмечается заметное повышение заинтересованности в специалистах, владеющих знаниями технологий искусственного интеллекта, способных разрабатывать, внедрять и оптимизировать различные ИИ-решения. Для них открываются новые возможности для одновременной работы сразу над несколькими проектами в разных странах с помощью онлайн-платформ.

Проведенный анализ показал, что с развитием ИИ появляются новые профессии, а традиционные видоизменяются или исчезают. Степень охвата рабочих мест ИИ в развитых и развивающихся странах разнится. Трудоспособное население развитых стран охвачено ИИ шире, чем развивающихся, что усиливает разрыв стран в экономическом развитии.

Для достижения технологического суверенитета России, где ИИ отводится ключевая роль, предлагаются меры регулирования рынка труда в целях обеспечения российской экономики необходимыми специалистами.

Ключевые слова: мировой рынок труда, высококвалифицированный специалист, инновации, искусственный интеллект, экономическое развитие, технологическое лидерство

Для цитирования: Белова Л.Г. Исследование влияния развития технологий искусственного интеллекта на мировой рынок труда // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 53–61. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-53-61.

Original article

Research on the impact of artificial intelligence technology on the global labor market

Lidia G. Belova

Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia

✉ belovalg@mail.ru

Abstract. The article analyzes the most competitive segment of the global labor market – the market of highly qualified specialists, who are particularly in demand in the context of the development of artificial intelligence. There is an interest in specialists with knowledge of artificial intelligence technologies who are able to develop, implement and optimize various AI solutions. New opportunities are opening up for them to simultaneously work on several projects in different countries using online platforms.

The analysis showed that with the development of AI, new professions appear, while traditional ones change or disappear. The degree of coverage of AI jobs varies between developed and developing countries. The working-age population of developed countries is more widely covered by AI than in developing countries, which increases the gap between countries in economic development.

In order to achieve technological sovereignty in Russia, where AI plays a key role, measures are being proposed to regulate the labor market in order to provide the Russian economy with the necessary specialists.

Keywords: global labor market, highly qualified specialist, innovation, artificial intelligence, economic development, technological leadership

For citation: Belova L.G. Research on the impact of artificial intelligence technology on the global labor market. *Economic Systems*. 2026;19(2):53-61. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-53-61.

Введение

В современном мире развитие технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) оказывает существенное влияние на состояние мирового рынка труда, который представляет собой систему экономических отношений в глобальном масштабе в результате международной и виртуальной мобильности, объединяя рабочую силу различных стран. По своей структуре такой рынок не однороден. Он сегментируется по отраслям, квалификационным уровням и географическим зонам. Среди его сегментов в условиях развития ИИ важную роль играют высококвалифицированные специалисты, умеющие не только разраба-

тивать, но и внедрять и оптимизировать решения ИИ, обладать техническими и «мягкими навыками».

Несмотря на автоматизацию большого объема информации, активно формируется спрос на специалистов новых профессий, которых ранее сложно даже было представить. Появляются новые возможности для трудоустройства профессионалов через специальные платформы, профессиональные сообщества и форумы.

Развитие и внедрение технологий ИИ в современных условиях играют ключевую роль в становлении новой цифровой экономики и достижении технологического суверенитета страны, влияя как на национальный, так и на мировой рынок труда, на котором наблюдаются различные тенденции.

Основная часть

В условиях развития ИИ мировой рынок труда трансформируется, сокращается число низкоквалифицированных рутинных позиций, появляются новые рабочие места. Меняются требования к квалификации работников. Растет спрос на специалистов нового уровня со знаниями управления системами ИИ. Это создает новые возможности для высококвалифицированных специалистов, умеющих работать с технологиями ИИ. Мировой опыт свидетельствует, что именно профессионалы обеспечивают технологическое лидерство страны на мировой арене.

Сегодня инструменты искусственного интеллекта активно внедряются компаниями в промышленность, медицину, логистику, креативную индустрию. В результате возникает потребность в специалистах с актуальными навыками, что становится реальным требованием современного рынка труда.

Согласно данным МВФ, в ближайшие годы ИИ затронет в среднем 40% рабочих мест по всему миру, при этом заменив одну часть профессий полностью и дополнив оставшуюся. В экономически развитых странах такой показатель может составить около 60%, а в странах с формирующимся рынком и странах с низким уровнем дохода – 40 и 26% соответственно [1].

Внедрение технологий ИИ в разных странах выглядит неодинаково. Так, по результатам 2025 г. каждый шестой человек на планете (16,3%) пользовался ИИ. Среди лидеров по внедрению ИИ оказались ОАЭ и Сингапур, где нейросети охвачено более 60% трудоспособного населения. Ниже всего процент внедрения таких технологий в Афганистане, Таджикистане, Туркмении, Камбодже и других странах, где ИИ пользуются менее 6% жителей. Разрыв между странами глобального Юга и глобального Севера составляет 10,6% в пользу последнего [2].

Разница в показателях внедрения ИИ связана с тем, что в странах с формирующимся рынком и развивающихся часто отсутствует необходимая инфраструктура и ниже обеспеченность квалифицированными и высококвалифицированными специалистами, способными использовать преимущества ИИ. Именно поэтому такие страны менее подвержены влиянию ИИ, что увеличивает их разрыв в экономическом развитии по сравнению со странами, активно внедряющими технологии ИИ в практическую деятельность (табл. 1).

Таблица 1 – Показатели внедрения искусственного интеллекта в различных странах, 2025 г.

Больше всего используют ИИ		Меньше всего используют ИИ	
Страна по внедрению ИИ	Трудоспособное население, пользующееся ИИ, %	Страна по внедрению ИИ	Трудоспособное население, пользующееся ИИ, %
ОАЭ	64	Лаос	6,7
Сингапур	60,9	Армения	6,6
Норвегия	46,4	Шри-Ланка	6,6
Ирландия	44,6	Узбекистан	6,3
Франция	44	Руанда	6,3
Испания	41,8	Куба	6,1
Новая Зеландия	40,5	Афганистан	5,6
Нидерланды	38,9	Таджикистан	5,6
Великобритания	38,9	Туркмения	5,6
Катар	38,3	Камбоджа	5,1

Источник: составлено автором по данным информационного агентства РБК [3].

Как видно из табл. 1, доля охвата ИИ трудоспособного населения в разных странах варьируется от 5,1 до 64%. Согласно данным Института экономики искусственного интеллекта Microsoft, Россия входит в 20% стран с самыми низкими показателями распространения ИИ – охвачено 8% населения, что ставит ее на 119-е место из 147 стран. Уже сегодня в странах с развитой экономикой каждое десятое объявление о вакансии требует как минимум одного нового навыка, а в странах с развивающейся экономикой — каждое двадцатое [3].

В докладе Всемирного экономического форума, проходившего в Давосе в январе 2025 г., отмечается, что развитие искусственного интеллекта к 2030 году приведет по всему миру к сокращению количества рабочих мест до 92 млн, рутинный труд людей в сфере занятости сократится на 15%, а на смену уходящим профессиям придут новые [4].

Кроме того, на мировом рынке труда наблюдается конкуренция между странами и даже компаниями за таланты, обладающие знаниями в сфере ИИ. По данным различных источников, ведущие компании, такие как Meta, Google, Microsoft, Amazon, Netflix и Apple, активно переманивают высококвалифицированных специалистов со знанием ИИ, учитывая их ограниченное количество. Они используют личные связи, предлагают высокие зарплаты и компенсации, а также хорошее оснащение рабочих мест. Что касается государственного уровня, то различные страны, привлекая профессионалов, предлагают им преференции и реализуют различные программы. К профессиям, которые пользуются повышенным

спросом, относятся: инженер по машинному обучению, специалист по обработке естественного языка (NLP Engineer), промпт-инженер и др.

Сегодня у высококвалифицированных специалистов, владеющих знаниями технологий ИИ, появляются новые возможности. Они, не покидая постоянного места проживания, работают в США, Германии, Китае, Индии, одновременно участвуя в нескольких проектах. Однако удаленная работа высококвалифицированных специалистов для работодателей имеет как свои преимущества, так и риски. Например, некоторые компании с осторожностью относятся к сотрудникам, которые одновременно участвуют сразу в нескольких проектах из-за возможной утечки конфиденциальной информации.

В последние годы США лидируют среди стран в области инноваций и технологий, активно инвестируя в исследования и разработки в сфере ИИ. В связи с этим происходит увеличение количества стартапов и компаний в сегменте ИИ, что является привлекательным для профессионалов из-за рубежа. Для них действуют программы профессиональной иммиграции, например H-1B, O-1 и EB-2. Часто IT-компании США для работы над проектами ИИ как удаленно, так и в офисах, привлекают стажеров из Китая, которые трудятся в Кремниевой долине и по завершении стажировки часто возвращаются на родину.

В Канаде с 2025 г. в приоритетном порядке привлекаются квалифицированные специалисты в сферу технологий ИИ, которые обладают соответствующим опытом работы в области разработки программного обеспечения, анализа данных или кибербезопасности, с опытом работы не менее 2-х лет в соответствующей должности.

Если говорить о европейских странах, то, например, в Великобритании с 2025 г. введен новый порядок получения постоянного вида на жительство, специально ориентированный на привлечении специалистов в области ИИ. Так, при получении заявителем визы Innovator или Skilled Worker необходимы специальные навыки, подтверждение квалификации и большого опыта работы в разработке ИИ, машинном обучении или науке о данных. Получению визы «Квалифицированный работник» должно предшествовать предложение от лицензированного спонсора из Великобритании, а виза «Новатор-учредитель» выдается лицам, планирующим открывать и развивать инновационные предприятия в стране.

В европейских странах, по данным Еврокомиссии, использование ИИ повысило продуктивность компаний на 20–30%. Исходя из этого, перед странами – участниками Европейского союза поставлена задача массового обучения населения работе с нейросетями. Если такие программы не запустить своевременно, то к 2040 г. в Евросоюзе могут исчезнуть 12 млн рабочих мест, причем 70% из них приходится на Францию, Германию, Италию, Польшу и Испанию [5]. В связи с этим в Европе уже в 2024 г. резко увеличился спрос на российских IT-специалистов [6].

Однако важно отметить, что в Европе массовых сокращений из-за развития ИИ пока не наблюдается, в чем есть заслуга законодательства, направленная на поддержку занятости населения. При этом продолжает расти спрос на специалистов высокой квалификации, способных работать с ИИ.

Сохраняется спрос на высококвалифицированных специалистов в области использования ИИ и в Китае. Причем в 2025 г. он вырос на 54,84%. Заработная плата у таких специалистов составляет около 46 тыс. долл. в год, а потребность в них находится в пределах 5 млн чел. [7]. Важно подчеркнуть, что Китай в последние годы активно наращивает финансирование образовательных программ в области ИИ, поэтому почти половина профессионалов в мировом масштабе – выходцы из этой страны. Однако молодые инженеры, получившие образование на родине, как правило, остаются в Китае. На рынке труда Китая самыми востребованными специалистами являются инженеры по машинному обучению, менеджеры по ИИ-продуктам, ИИ-архитекторы. На государственном уровне в Китае активно поддерживается внедрение инноваций в области ИИ. В результате это государство может стать главным мировым центром технологий искусственного интеллекта.

В России развитие кадрового потенциала в области ИИ является актуальным для экономики страны. В рамках реализуемого федерального проекта «Искусственный интеллект» в период до 2030 г. должны быть подготовлены не менее 15,5 тыс. специалистов, владеющих современными компетенциями в области ИИ. Уже сегодня выпускники вузов должны уметь использовать существующие технологии, создавая высокотехнологичную продукцию для глобального рынка, и технологии ИИ.

Так же как и в европейских странах, в России сегодня массовых сокращений сотрудников из-за внедрения ИИ пока не наблюдается. Отечественный бизнес с осторожностью подходит к использованию технологий ИИ, поэтому процесс внедрения ИИ происходит медленнее, чем в развитых странах, в частности в США.

В то же время уже сейчас, по мнению экспертов, наблюдается не просто использование ИИ в отдельных процессах, а его внедрение в системную трансформацию рынка труда [8, 9]. ИИ перестает быть экспериментом, а становится экономическим фактором, влияющим на структуру занятости. Очевидно, что в ближайшие годы максимально все будет оцифровано, поэтому в зоне риска могут оказаться сотрудники, выполняющие рутинные работы и регламентированные задачи. К ним можно отнести делопроизводителей, бухгалтеров, операционистов, средний менеджмент и других специалистов, так как их функции со временем перейдут в цифровой формат [10, 11].

Заключение

Проведенный анализ показал, что под влиянием развития технологий ИИ рынок труда трансформируется. Высококвалифицированные специалисты со знанием технологий ИИ сегодня пользуются повышенным спросом.

Поиск или сохранение рабочего места для работников в значительной степени стал зависеть от обновления или приобретения новых навыков в сфере информационных технологий. Меняющийся облик рынка труда вызывает беспокойство у работников по поводу сокращения рабочих мест по причине массового внедрения технологий ИИ. Это подчеркивает необходимость принятия упрежда-

ющих комплексных мер по подготовке работников к работе в новой сфере труда и обеспечению справедливого распределения выгод от использования ИИ.

Кроме того, глобальные вызовы требуют принятия эффективных мер по активному развитию исследований и разработок в области технологий ИИ и их широкого использования в практической деятельности.

С учетом изменений на рынке труда под влиянием ИИ в России необходимо включать в образовательные программы высшего образования модули по искусственному интеллекту.

Важно регулировать развитие и применение ИИ в отдельных сферах российской экономики, создавать условия для переквалификации имеющихся кадров, способствовать предоставлению грантов через специальные программы, фонды и конкурсы, интегрировать разработки технологий ИИ в экономическую и социальную сферы.

Актуальным по-прежнему остается сохранение и удержание отечественных профессионалов в области информационных технологий. Необходимо для них создавать привлекательные условия для работы, заинтересовывать молодежь в изучении и разработке технологий ИИ, в компаниях развивать зарубежные стажировки по обмену опытом, связанных с использованием ИИ.

Следует создавать преференции для привлечения зарубежных профессионалов со знанием ИИ, проживающих за рубежом, для которых необходимо введение упрощенного процесса получения визы.

Комплекс перечисленных мер позволит успешно решить задачи кадрового обеспечения российской экономики в условиях массового внедрения технологий ИИ во всех отраслях и сферах деятельности РФ.

Список источников

1. МВФ : офиц. сайт. URL: <https://www.imf.org/ru/home> (дата обращения: 01.04.2026).
2. Шугаль Н.Б., Варламова Т.А. Подготовка высококвалифицированных кадров в области искусственного интеллекта / под ред. Л.М. Гохберга ; НИУ «Высшая школа экономики». Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024.
3. Какие страны лидируют по уровню внедрения ИИ // Информационное агентство РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/25/01/2026/696f789f9a7947d7f698bcd0 (дата обращения: 01.03.2026).
4. Почему технологии изменят рынок труда в будущем: профессии и навыки 2030 года // Российская газета. URL: https://rg.ru/2025/09/23/pochemu-tehnologii-izmeniat-rynok-truda-v-budushchem-professii-i-navyki-2030-goda.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F (дата обращения: 02.04.2026).
5. Новые навыки и ИИ меняют будущее работы // МВФ. URL: <https://www.imf.org/ru/blogs/articles/2026/01/14/new-skills-and-ai-are-reshaping-the-future-of-work> (дата обращения: 01.03.2026).
6. Эмигранты новой волны // Коммерсант : электронная газета. 2024. № 60. Апрель. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6622042> (дата обращения: 01.04.2026).
7. Как нейросети изменят рынок труда в 2026 году // РБК. URL: <https://companies.rbc.ru/news/Y3tq2keBRI/kak-nejroseti-izmenyat-ryinok-truda-v-2026-godu> (дата обращения: 02.04.2026).

8. Кокум А.М. Возможности использования искусственного интеллекта при формировании стратегии развития компании // *Экономические системы*. 2025. Т. 18, № 4. С. 58–65.

9. Сокур А.В., Колмыкова Т.С., Мищенко В.А. Цифровые компетенции человеческого капитала как фактор инновационного развития промышленности // *Экономика и управление в машиностроении*. 2025. № 1. С. 25–29. DOI 10.48612/ecomanmash/8akm-bpx8-m1tz. EDN GHAWAO.

10. Эксперт предупредил о «чистке» на рынке труда в 2026 г. URL: <https://finance.mail.ru/article/ekspert-predupredil-o-chistke-na-rynke-truda-v-2026-godu-69203547/?frommail=1&md=1> (дата обращения: 01.04.2026).

11. Почему технологии изменят рынок труда в будущем: профессии и навыки 2030 // *Российская газета*. URL: https://rg.ru/2025/09/23/pochemu-tehnologii-izmeniat-rynok-truda-v-budushchem-professii-i-navyki-2030-goda.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F (дата обращения: 01.04.2026).

References

1. IMF : official website. URL: <https://www.imf.org/ru/home>. (In Russ.).

2. Shugal N.B., Varlamova T.A. Training of highly qualified personnel in the field of artificial intelligence / ed. by L.M. Gokhberg ; Higher School of Economics. Moscow : ISIEZ HSE, 2024. (In Russ.).

3. Which countries are leading in terms of AI implementation. RBC News Agency. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/25/01/2026/696f789f9a7947d7f698bcd0. (In Russ.).

4. Why technology will change the labor market in the future: professions and skills of 2030. Rossiyskaya Gazeta. URL: https://rg.ru/2025/09/23/pochemu-tehnologii-izmeniat-rynok-truda-v-budushchem-professii-i-navyki-2030-goda.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F. (In Russ.).

5. New skills and AI are changing the future of work. IMF. URL: <https://www.imf.org/ru/blogs/articles/2026/01/14/new-skills-and-ai-are-reshaping-the-future-of-work>. (In Russ.).

6. New wave Emigrammers. Kommersant : electronic newspaper. 2024. № 60. April. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6622042>. (In Russ.).

7. How neural networks will change the labor market in 2026 // RBC. URL: <https://companies.rbc.ru/news/Y3tq2keBRI/kak-nejroseti-izmenyat-rynok-truda-v-2026-godu>. (In Russ.).

8. Kokum A.M. The possibilities of using artificial intelligence in shaping a company's development strategy. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(4):58-65. (In Russ.).

9. Sokur A.V., Kolmykova T.S., Mishchenko V.A. Digital competencies of human capital as a factor of innovative industrial development. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroyenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2025;(1):25-29. DOI 10.48612/ecomanmash/8akm-bpx8-m1tz. EDN GHAWAO. (In Russ.).

10. The expert warned of a «purge» in the labor market in 2026. URL: <https://finance.mail.ru/article/ekspert-predupredil-o-chistke-na-rynke-truda-v-2026-godu-69203547/?frommail=1&md=1>. (In Russ.).

11. Why technology will change the labor market in the future: professions and skills 2030. Rossiyskaya Gazeta. URL: https://rg.ru/2025/09/23/pochemu-tehnologii-izmeniat-rynok-truda-v-budushchem-professii-i-navyki-2030-goda.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Лидия Григорьевна Белова – кандидат экономических наук, доцент кафедры зарубежного регионоведения Московского государственного лингвистического университета, Москва, Россия, ORCID ID: 0000-0003-3853-2566, РИНЦ Author ID: 916254, belovalg@mail.ru.

Lidia G. Belova – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the Department of foreign, Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia, ORCID ID: 0000-0003-3853-2566, RSCI Author ID: 916254, belovalg@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 27.04.2026; одобрена после рецензирования 10.05.2026; принята к публикации 25.05.2026.

The article was submitted 27.04.2026; approved after reviewing 10.05.2026; accepted for publication 25.05.2026.



Комплексная диагностика цифровой трансформации ключевых отраслей промышленности России

Татьяна Дмитриевна Ушкац

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия

✉ ushkats-td@rudn.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному экономическому анализу цифровой трансформации промышленности России на современном этапе, с особым акцентом на внедрение технологий искусственного интеллекта в производственные процессы. Цель исследования – оценить текущее состояние, межотраслевые различия и факторы эффективности цифровизации в четырех ключевых секторах: обрабатывающей и добывающей промышленности, оборонно-промышленном и агропромышленном комплексах. В рамках работы проведен сравнительный анализ цифровой зрелости этих секторов, что позволило выявить дифференциацию уровней внедрения информационно-коммуникационных технологий и искусственного интеллекта, а также специфику существующих барьеров. Новизна исследования заключается в предложении интегрального показателя – индекса цифровой инерционности, оценивающего, насколько инвестиции в цифровизацию конвертируются в фактическую автоматизацию и использование искусственного интеллекта.

Ключевые слова: цифровая трансформация, искусственный интеллект, индекс цифровой инерционности, промышленная политика, цифровая экономика, цифровизация промышленности

Для цитирования: Ушкац Т.Д. Комплексная диагностика цифровой трансформации ключевых отраслей промышленности России // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 62–77. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-62-77.

Благодарность. Статья подготовлена в рамках инициативной научно-исследовательской работы № 061612-0-000 на тему «Направления развития российской промышленности в условиях достижения технологического суверенитета», выполняемой на базе кафедры национальной экономики экономического факультета РУДН.

Original article

Comprehensive diagnostics of the digital transformation of key Russian industries

Tatiana D. Ushkats

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

✉ ushkats-td@rudn.ru

Abstract. The article is devoted to a comprehensive economic analysis of the digital transformation of the Russian industry at the present stage, with a special focus on the introduction of artificial intelligence (AI) technologies into production processes. The purpose of the study is to assess the current state, intersectoral differences and efficiency factors of digitalization in four key sectors: manufacturing and extractive industries, defense industry (MIC) and agro-industrial (AIC) complexes. As part of the work, a comparative analysis of the digital maturity of these sectors was carried out, which made it possible to identify the differentiation of the levels of implementation of information and communication technologies (ICT) and AI, as well as the specifics of existing barriers. The novelty of the research lies in the introduction of an integral indicator, the digital inertia index (DCI), which evaluates how investments in digitalization are converted into actual automation and the use of AI.

Keywords: digital transformation, artificial intelligence, digital inertia index, industrial policy, digital economy, digitalization of industry

For citation: Ushkats T.D. Comprehensive diagnostics of the digital transformation of key Russian industries. *Economic Systems*. 2026;19(2):62-77. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-62-77.

Acknowledgement. The article has been prepared within the framework of initiative research work No. 061612-0-000 entitled «Directions of the Russian Industry Development in the Context of Achieving Technological Sovereignty», carried out on the basis of the National Economy Department, Faculty of Economics, RUDN University.

Введение

В современных условиях цифровая трансформация выступает важнейшим фактором повышения конкурентоспособности промышленности России. Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления структурных диспропорций, роста производительности труда и обеспечения технологического суверенитета отечественного промышленного сектора [1]. Глобализация, усиление санкционного давления и жесткая конкуренция на мировых рынках побуж-

дают российские предприятия активнее внедрять инновационные технологии, прежде всего решения на базе искусственного интеллекта (ИИ). Однако реализация цифрового потенциала затруднена: уровень интеграции интеллектуальных систем на предприятиях остается неравномерным. Лишь крупнейшие компании, обладающие значительными ресурсами и развитой ИТ-инфраструктурой, демонстрируют существенные успехи, тогда как большинство организаций сталкиваются с высокой капиталоемкостью проектов и дефицитом квалифицированных специалистов [2].

Цифровая трансформация промышленности РФ регламентирована рядом стратегических и нормативных документов, важнейшими из которых являются Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» [3] и Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года [4]. Указанные документы формируют институциональные основы и определяют приоритеты государственной поддержки ИИ-проектов в разных секторах экономики, включая обрабатывающую промышленность, оборонно-промышленный комплекс (ОПК) и добывающие отрасли. В частности, в них заложены целевые ориентиры увеличения доли предприятий, активно внедряющих решения на базе искусственного интеллекта, подчеркивая значимость такого подхода для экономики России.

Цель исследования – провести комплексный экономический анализ цифровых преобразований в промышленности России с акцентом на внедрение технологий искусственного интеллекта в производственных процессах.

Научная новизна работы заключается в выявлении межотраслевых различий цифровой зрелости и факторов эффективности цифровизации на основе сопоставления четырех секторов промышленности. Впервые предложен интегральный показатель – индекс относительной цифровой инерционности, позволяющий оценить, насколько инвестиции в цифровизацию конвертируются в фактическую автоматизацию и применение ИИ. Применение данного показателя обеспечивает дифференцированную оценку прогресса цифровой трансформации и выявление скрытых резервов повышения эффективности.

Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью их использования для совершенствования государственной промышленной политики и корпоративных стратегий. Разработанные рекомендации помогут обосновать экономическую целесообразность инвестиций в ИИ-технологии и устранить барьеры на пути цифровизации, что в итоге будет способствовать ускорению эффективной цифровой трансформации российского промышленного комплекса.

Методическая база исследования опирается на сочетание качественных и количественных подходов. Проведен анализ отраслевых отчетов, стратегических документов и научных публикаций, посвященных цифровизации промышленности, а также анализ официальных статистических данных об использовании цифровых технологий и динамике инвестиций, выполненный Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ [5].

В рамках исследования сопоставляются четыре сектора промышленности России – обрабатывающая и добывающая промышленность, оборонно-промышленный и агропромышленный комплексы. Выбор этих отраслей обусловлен их системообразующей ролью в экономике, значительным вкладом в ВВП и экспорт страны, а также приоритетным значением в реализации национальной цифровой стратегии. Указанные секторы демонстрируют различный уровень внедрения ИКТ и ИИ, позволяя выявить широкий спектр барьеров и лучших практик цифровой трансформации. В исследовании рассматриваются практические кейсы внедрения ИИ на предприятиях каждой отрасли и анализируются статистические показатели. Применяются методы структурно-логического анализа для интерпретации межотраслевых различий и статистические методы для количественного сопоставления показателей цифрового развития.

Основная часть

Несмотря на традиционный консерватизм промышленного сектора, российские предприятия демонстрируют нарастающий интерес к внедрению технологий искусственного интеллекта. Фактическое применение ИИ-систем в производственно-логистических контурах, а также в инженерной и операционной деятельности позволяет повысить эффективность производственных процессов за счет автоматизации принятия решений, прогнозирования и оптимизации технологических параметров. На сегодняшний день ИИ-инструментарий применяется на различных этапах жизненного цикла продукции: от проектирования и цифрового моделирования до контроля качества, эксплуатации и сервисного обслуживания оборудования.

Агропромышленный комплекс

В последние годы российский агропромышленный комплекс демонстрирует значительный прогресс в цифровизации, что подтверждается ростом числа реализованных ИИ-проектов (табл. 1). Так, согласно приведенным данным [6], в 2022–2023 гг. не менее 25% крупных сельскохозяйственных предприятий активно внедряли системы искусственного интеллекта или элементы автоматизированного управления на базе цифровых платформ.

Таблица 1 – Показатели эффективности внедрения ИИ в АПК России

Компания/ холдинг	Технология/решение	Эффект от использования
DCS	Система прогнозирования болезней растений; система выбора культуры и прогноза орошения	Повышение скорости реагирования, снижение потерь урожая в 3 раза. Повышение урожайности до 20%
«Терра Тех»	Платформа Pixel.ai	Анализ состояния посевов (100 км ² за 2 минуты), качественный результат в сжатые сроки

Окончание табл. 1

Компания/ холдинг	Технология/решение	Эффект от использования
«Инногеотех»	Сервис «ТелеАгроном»	Снижение потерь урожая на 15–25%
Healthy Garden	Система гидропоники HEALTHY GARDEN	Увеличение урожая на 30% по сравнению с традиционными методами
Адаптивные ИИ-технологии	Система орошения AIST	Снижение потребления воды до 40%, повышение урожайности до 35%
«Инфобис»	«Агросигнал»	Рост производительности работ в 2 раза, оптимизация сроков посадки/сбора, применение удобрений
Maslov.ai	Роботизированная молочная ферма	Увеличение удоя молока на 15%
«Черкизово»	Vmx SILA: LSI	Точность подсчета свиней более 99%
«Русагро-центр»	«ВИСКОНТ.Свекла»	Точность решений по качеству свеклы >90%, решения работников – 60–70%
«IT фабрика»	AI Indicator Quality	Повышение качества продукции без увеличения трудозатрат на мониторинг

Источник: составлено автором на основе [6].

В растениеводстве применение ИИ наиболее выражено в задачах роботизации обработки почвы, автоматизации управления техникой и мониторинга посевов. Примером служит проект Cognitive Agro Pilot: внедрение ИИ-навигации для зерноуборочных машин позволило сократить затраты на топливо и рабочую силу на 12–15%, а потери урожая уменьшить до 13%. Экономический эффект на 100 га сельскохозяйственных угодий оценивается в 2,8 тыс. долл. США в год за счет оптимизации затрат и снижения ошибок операторов [6].

В сегменте точного земледелия ведущие хозяйства, используя ИИ-модули для агромониторинга (дроны, датчики, компьютерное зрение), достигли повышения урожайности на 15–25% и снижения расходов на гербициды до 30%. Технологии IoT и ИИ позволили оптимизировать расход воды при орошении на 40%, а интеграция платформ типа «Агросигнал» повысила общую эффективность использования ресурсов на 20–25% [6].

В животноводстве интеллектуальные системы автоматизации позволили увеличить удой на 12–15%, снизить потери кормов до 8% и повысить точность учета скота свыше 99%. Внедрение систем компьютерного зрения для диагностики состояния животных позволило оперативно выявлять болезни и снизить смертность поголовья на 2–3% [6].

Экономический эффект от цифровизации и внедрения ИИ в АПК выражается в ежегодном приросте операционной прибыли агрохолдингов на 5–8% по срав-

нению с компаниями, не использующими интеллектуальные технологии. Прогноз интегрального эффекта для крупнейших российских агрокомпаний оценивается в сотни миллионов долларов ежегодно [6].

Оборонно-промышленный комплекс (ОПК)

Оборонные предприятия России активно ищут пути цифровой трансформации, хотя данный сектор традиционно отставал в цифровизации из-за повышенных требований безопасности. Внедрение современных ИТ-решений позволяет интегрировать разрозненные производственные и исследовательские процессы: например, на Обнинском НПП «Технология» им. А.Г. Ромашина создан автоматизированный комплекс управления, планируется единая цифровая система, объединяющая научно-исследовательские и производственные подразделения для сопровождения продукции на всех этапах жизненного цикла [7].

В ОПК появляются цифровые двойники и системы промышленного «Интернета вещей»: Объединенная двигателестроительная корпорация в 2023 г. открыла в Самаре Центр конструкторских разработок, оснащенный ИТ-инфраструктурой для создания газотурбинных двигателей в виртуальной среде с применением цифровых двойников, что сокращает цикл разработки до 4–5 лет. Аналогично в Омском НИИ приборостроения (холдинг «Росэлектроника») разработана автоматизированная система «АСУ-АГРО», созданная предприятием ОПК, демонстрируя перенос оборонных ИИ- и IoT-технологий на гражданские рынки, в частности в агропромышленном комплексе. Основные направления цифровизации в оборонно-промышленном комплексе представлены на рис. 1.

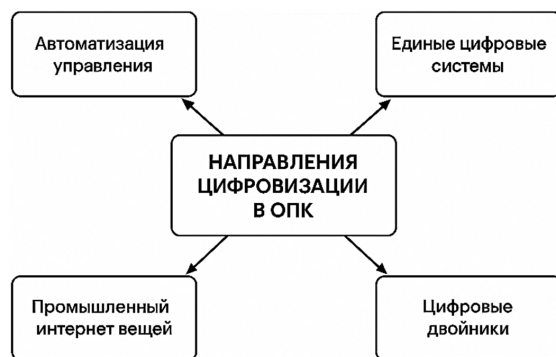


Рисунок 1 – Основные направления цифровизации в оборонно-промышленном комплексе

Источник: составлено автором на основе [7].

Добывающая и обрабатывающая промышленности

Цифровизация добывающих отраслей набирает обороты, открывая новые возможности для повышения эффективности и безопасности (табл. 2). В горнодобывающей промышленности искусственный интеллект применяется для

автоматизации процессов добычи полезных ископаемых, оптимизации работы техники и управления энергопотреблением [8]. Так, АК «Алроса» внедрила систему ИИ-аналитики геологических данных, позволяющую выбирать оптимальные точки бурения на алмазных месторождениях, благодаря чему рост объема добычи сочетается со снижением затрат на оборудование. Metallургическая компания «Норильский никель» с помощью ИИ-модулей мониторинга добилась оптимизации производственных процессов: анализ данных о работе оборудования позволил снизить энергопотребление и повысить извлечение металлов. Отдельного внимания заслуживает проект по добыче кобальта на «Норникеле»: около 50% этого ценного металла терялось на стадии конверсии руды, и для решения проблемы разработан двухэтапный цифровой проект, включающий внедрение ИИ для управления процессом плавки и установку автоматизированного анализатора состава штейна; экономическая оценка подтвердила эффективность этих мер [9].

Обрабатывающие (перерабатывающие) отрасли промышленности демонстрируют возрастающий интерес к технологиям ИИ и большим данным, стремясь сократить издержки и повысить конкурентоспособность в условиях цифровой экономики. Однако уровень проникновения ИИ в российской промышленности пока невысок – около 20% предприятий используют такие инструменты, тогда как в среднем по миру этот показатель достигает 54% [10]. Тем не менее крупные корпорации в машиностроении, металлургии, химическом комплексе уже накопили значительный опыт собственных ИИ-разработок.

Например, АО «Северсталь» в течение шести лет реализует стратегию цифровой трансформации, внедряя системы машинного обучения и аналитические платформы для оптимизации производственных процессов. Достижением стало создание системы компьютерного зрения, автоматически выявляющей и классифицирующей до 43% дефектов металлопроката, что позволяет существенно сократить долю брака и повысить соответствие продукции регламентам [11]. По данным «Северсталь Диджитал», внедрение ИИ-технологий обеспечило рост производительности линии Стана 5000 на 5,2%, АНГЦ-4 – на 3,4%, а также снижение энергопотребления на 2% [12]. Развитие цифровых двойников, гибридных систем (ML + CV), видеоаналитики и ассистентов позволяет осуществлять мониторинг производственного ритма и контроль дисциплины персонала через платформу «Стальной взгляд».

Металлургические компании применяют ИИ на всех этапах технологической цепочки. ПАО «НЛМК» активно использует машинное обучение для предиктивной аналитики, оптимизации контроля качества и производственного процесса. В 2020 году был внедрен сервис интеллектуального дозирования ферросплавов, а ИИ-модули для контроля герметичности дверей коксовых батарей ускоряют реагирование на инциденты втрое. В 2024 году пилотное внедрение генеративных ИИ-моделей обеспечило прирост производительности на 53% и ускорение обработки запросов на 34% [13]. Разрабатываются виртуальные ассистенты и LLM-инструменты для автоматизации HR и внутренних обучающих платформ.

В табл. 2 приведены примеры проектов российских компаний, многие из которых являются вертикально интегрированными холдингами, сочетающими добывающие и обрабатывающие активы. В данной матрице выделены решения, непосредственно относящиеся к промышленной переработке, выпуску продукции, контролю качества и оптимизации производственных процессов, т. е. к обрабатывающей промышленности в строгом отраслевом смысле.

Таблица 2 – Матрица применения искусственного интеллекта в обрабатывающей и добывающей промышленности России

Категория применения	Конкретные российские проекты/компании	Описание эффекта/результат
Предиктивное обслуживание	«Северсталь». Система анализа технического состояния оборудования на базе ML и IoT НЛМК: мониторинг и прогнозирование состояния агрегатов	Снижение аварийных простоев, увеличение времени наработки без отказов, снижение затрат на ремонты
Оптимизация процессов	«Норникель». ML-алгоритмы для оптимизации маршрутов внутренней логистики «Северсталь»: цифровые двойники производственных линий	Рост производительности труда на 3–5%, снижение энергопотребления, повышение операционной эффективности
Контроль качества	«Северсталь». Компьютерное зрение для обнаружения дефектов металлопроката «Русал»: система автоматической инспекции алюминиевых слитков	Автоматизация выявления дефектов, снижение доли брака, рост качества готовой продукции
Безопасность	«Норникель». Видеоаналитика для контроля наличия СИЗ и наблюдения за опасными зонами ММК: ML для прогнозирования травмоопасных ситуаций	Снижение количества инцидентов и травматизма, автоматизация инструктажа и допуска к опасным объектам
Динамическое ценообразование	НЛМК. Алгоритмы прогнозирования спроса и формирования гибких цен на металлопрокат «Северсталь»: платформа анализа конъюнктуры рынка	Увеличение маржи за счет точного прогнозирования спроса, повышение конкурентоспособности

Источник: составлено автором на основе [2, 5, 11, 13].

Сравнительный анализ затрат на внедрение цифровых технологий в секторах промышленности России

Для комплексного понимания динамики цифровой трансформации российской промышленности целесообразно рассмотреть структуру и объем затрат на внедрение цифровых технологий по рассматриваемым секторам (табл. 3). Это позволяет более объективно оценить различия в инвестиционной активности, характере внедрения программного обеспечения и уровне импортозамещения цифровых решений.

Таблица 3 – Основные показатели цифровизации по секторам промышленности России, 2023 г.

Сектор Показатель	Сельское хозяйство (АПК)	Добывающая промышленность	Обрабатывающая промышленность	Оборонно-промышленный комплекс
Затраты на цифровые технологии, млрд руб.	10,1	89,9	368,7	~60–80*
Доля в общих затратах по экономике, %	0,9	7,6	31,0	~5–7*
Внутренние затраты, млрд руб.	7,3	53,4	246,2	~50–65*
Внешние затраты, млрд руб.	2,7	36,5	122,5	~10–15*
Затраты на покупку и аренду ПО, млрд руб.	1,2	16,0	61,3	~10–12*
Удельный вес затрат на российское ПО, %	99,0	99,2	97,8	98–99*
Темп прироста затрат на цифровизацию, 2022–2023 гг., %	3,1	2,4	-7,5	~2,0*

* Оценки для ОПК рассчитаны на основе структуры обрабатывающей промышленности, отраслевых обзоров и экспертных данных, так как в статистике ОПК отдельно не выделяется.

Источник: составлено автором на основе [5].

Из табл. 3 видно, что абсолютное лидерство по объему и структуре затрат на внедрение цифровых технологий принадлежит обрабатывающей промышленности (368,7 млрд руб. и 31% общих затрат по экономике), при этом темп прироста инвестиций в 2023 г. снизился на 7,5%, что свидетельствует о переходе к более глубокой трансформации и фокусе на повышение эффективности. Добывающая промышленность показывает существенную долю внешних расходов (36,5 млрд руб.), отражая активное привлечение внешних цифровых решений. АПК по-прежнему отстает по абсолютным показателям, однако темпы прироста затрат на цифровизацию (+3,1%) и высокий удельный вес закупки российского ПО (99%) характеризуют позитивную динамику догоняющего развития. Данные по ОПК представлены в форме экспертной оценки с учетом закрытого характера отрасли и специфики финансирования.

Результаты анализа подтверждают неоднородность цифровой зрелости отраслей и важность дифференцированной политики поддержки цифровизации.

Высокая степень импортозамещения программного обеспечения характерна для всех секторов, что усиливает технологический суверенитет. Обрабатывающая и добывающая промышленность остаются драйверами инвестиций, а АПК и ОПК формируют потенциал для ускоренного роста и внедрения инновационных технологий.

Оценка цифровой зрелости секторов промышленности России

Комплексная оценка цифровой зрелости промышленности требует сопоставления объемов инвестиций, структуры расходов, проникновения цифровых решений и барьеров внедрения в отдельных секторах (табл. 4). Использование статистических данных позволяет выявить системные различия между агропромышленным комплексом, добывающей, обрабатывающей промышленностью и оборонно-промышленным комплексом, а также определить потенциал дальнейшей трансформации.

Таблица 4 – Показатели цифровой зрелости по основным секторам промышленности, 2023 г.

Сектор промышленности	АПК	Добывающая промышленность	Обрабатывающая промышленность	ОПК*
Доля организаций, использующих ИИ, %	3,5	11,3	13,6	~7–9
ERP-системы, %	8,2	28,9	37,5	~23–25
Использование облачных сервисов, %	9,0	13,6	19,1	~11–14
Доля ИТ-специалистов, %	1,7	4,4	6,1	~3,5
Доля автоматизированных процессов, %	24,0	45,0	52,5	~37–40

* Оценки ОПК основаны на обобщенных данных обрабатывающей промышленности и экспертных обзорах.

Источник: составлено автором на основе [5].

Анализ цифровой зрелости отраслей промышленности России подтверждает значительные различия по ключевым индикаторам. Как видно из табл. 4, в агропромышленном комплексе проникновение ИИ составляет лишь 3,5%, ERP-системы используются 8,2% предприятий, облачные сервисы – 9%, доля ИТ-специалистов – 1,7%, уровень автоматизации процессов – 24%. В добывающей промышленности ИИ внедрен в 11,3% организаций, ERP – в 28,9%, облачные сервисы – в 13,6%, уровень автоматизации – 45%. В обрабатывающей промышленности зафиксированы максимальные значения: искусственный интеллект используют 13,6% предприятий, ERP-системы – 37,5%, облачные решения – 19,1%, ИТ-специалисты составляют 6,1% штата, автоматизация процессов –

52,5%. В оборонно-промышленном комплексе, по экспертным оценкам, доля внедрения ИИ – 7–9%, ERP – 23–25%, автоматизация – 37–40%.

Отдельно следует подчеркнуть, что для АПК основными барьерами цифровизации остаются ограниченность финансовых ресурсов, недостаточный уровень цифровых компетенций и высокая фрагментированность хозяйствующих субъектов. В добывающей промышленности эти барьеры усиливаются масштабом проектов, необходимостью адаптации решений к специфическим условиям эксплуатации и нарастающими киберугрозами. Для обрабатывающей промышленности решающими ограничениями являются сопротивление организационных структур изменениям, нехватка специалистов по сквозным технологиям и устаревание производственного оборудования. Для ОПК определяющими барьерами служат технологическая и нормативная закрытость сектора, а также отсутствие доступа к современным зарубежным ИТ-решениям.

Комплексная диагностика уровня цифровой трансформации ключевых отраслей промышленности России

Для выявления стратегических различий в цифровом развитии российской промышленности необходимо выйти за пределы классической оценки цифровой зрелости и провести многоуровневую диагностику глубины цифровой трансформации. Подход учитывает не только внедрение базовых технологий, но и масштабы использования сквозных цифровых решений, инвестиции в развитие ИТ-компетенций, уровень инновационной активности, информационную защищенность, кадровое обеспечение и степень технологического суверенитета. В табл. 5 представлены основные индикаторы цифровой трансформации ключевых секторов промышленности России.

Таблица 5 – Индикаторы глубины цифровой трансформации по секторам промышленности России, 2023 г.

Индикатор \ Сектор	АПК	Добывающая промышленность	Обрабатывающая промышленность	ОПК*
Доля предприятий, использующих IoT, %	2,8	12,5	14,7	~9,0
Расходы на обучение цифровым компетенциям, млн руб.	750	2900	8200	~1100
Степень цифровой автоматизации процессов, %	24	45	52,5	~37–40
Доля предприятий с российскими платформами, %	81	93	96	~95
Доля, использующих Big Data и предиктивную аналитику, %	1,9	7,1	12,4	~6,5

Окончание табл. 5

Индикатор \ Сектор	АПК	Добывающая промышленность	Обрабатывающая промышленность	ОПК*
Доля ИТ-специалистов в штате, %	1,7	4,4	6,1	~3,5
Инновационные/пилотные проекты на 100 организаций	4	16	23	~12
Затраты на информационную безопасность, млн руб.	190	1320	5400	~850
Доля предприятий с электронным документооборотом, %	9,3	17,8	24,5	~15

* Показатели для ОПК сформированы на основе аналитики обрабатывающей промышленности и экспертных оценок.

Источник: составлено автором на основе [5].

Проведенная диагностика выявляет многомерные различия в уровне цифровой трансформации между отраслями. Обрабатывающая и добывающая промышленность сохраняют позиции безусловных лидеров по широте и глубине цифровизации, существенно опережая АПК по большинству показателей: здесь выше внедрение IoT, Big Data и автоматизации, значительнее инвестиции в информационную безопасность и обучение персонала, активнее запуск инновационных и пилотных цифровых проектов. АПК продолжает отставать по всем параметрам, за исключением относительно высокого уровня внедрения российских платформ, что объясняется технологической политикой импортозамещения. Оборонно-промышленный комплекс демонстрирует промежуточные результаты: умеренно высокий уровень автоматизации и защищенности, однако специфика сектора приводит к дополнительным барьерам в интеграции коммерческих и зарубежных решений.

Обнаруженные различия в масштабе и качестве цифровой трансформации обусловлены как объективными особенностями отраслей (структура рынка, инвестиционный потенциал, регуляторные требования), так и субъективными факторами – кадровым дефицитом, низкой инновационной восприимчивостью, технологическими и нормативными ограничениями. Особо остро стоит проблема дефицита ИТ-кадров, высокой стоимости внедрения передовых технологий, а также технологической изоляции, усугубляемой внешними санкциями [14].

Методика оценки цифровой инерционности отраслей промышленности

Существующие методы анализа цифровизации отраслей зачастую ограничиваются абсолютными затратами и уровнем внедрения отдельных технологий. Однако для комплексной характеристики динамики цифровой трансформации

целесообразно использовать интегральный индикатор, отражающий не только темпы роста цифровых расходов, но и реальный уровень автоматизации и внедрения ИИ. В настоящем исследовании предлагается использовать индекс относительной цифровой инерционности (ИЦИ), позволяющий выявлять сектора, в которых вложения в цифровизацию недостаточно конвертируются в глубокую автоматизацию производственных процессов и широкое внедрение искусственного интеллекта.

Формула расчета следующая:

$$\text{ИЦИ} = \frac{\text{Темп прироста затрат по внедрению цифровых технологий (\%)}}{\text{Доля автоматизированных процессов (\%)} + \text{Доля внедрения ИИ (\%)}}$$

Расчет по секторам промышленности приведен в табл. 6.

Таблица 6 – Оценка цифровой инерционности секторов промышленности

Сектор	Темп прироста затрат на внедрение цифровых технологий, %	Доля автоматизированных процессов, %	Доля внедрения ИИ, %	ИЦИ
АПК	3,1	24	3,5	0,113
Добывающая промышленность	2,4	45	11,3	0,043
Обрабатывающая промышленность	-7,5	52,5	13,6	-0,115
ОПК*	~2,0	~38	~8,0	~0,043

* Для ОПК значения оценочные.

Источник: составлено автором на основе [5].

Значения индекса относительной цифровой инерционности позволяют выявлять отрасли, где рост цифровых расходов существенно опережает реальное внедрение автоматизации и ИИ (например, агропромышленный комплекс), указывая на накопление ресурсов и наличие потенциала догоняющего развития при низкой фактической отдаче от инвестиций. В обрабатывающей промышленности, напротив, низкий или отрицательный ИЦИ свидетельствует о зрелой цифровой трансформации: инвестиции направляются на оптимизацию и развитие уже внедренных решений, что обеспечивает максимальную эффективность цифровизации. В добывающей промышленности и ОПК индекс занимает промежуточное положение: здесь отмечаются как увеличение инвестиций, так и наличие существенных барьеров внедрения технологий, что требует комплексных мер поддержки для повышения эффективности цифровых преобразований.

Введение и апробация интегрального показателя относительной цифровой инерционности позволяет не только объективно ранжировать отрасли по динамике цифровых преобразований, но и выявлять скрытые резервы эффектив-

ности цифровых инвестиций. Применение данного индикатора открывает новые перспективы для отраслевых исследований, стратегического планирования и совершенствования государственной поддержки цифровой трансформации промышленности.

Заключение

Результаты исследования подтверждают, что уровень цифровизации промышленных отраслей России существенно варьируется. Обработывающая промышленность и добывающий сектор выступают лидерами цифровой трансформации, тогда как агропромышленный и оборонно-промышленный комплексы отстают, но обладают значительным потенциалом ускоренного развития. Отмечается высокий уровень использования отечественного программного обеспечения во всех секторах промышленности, что укрепляет технологический суверенитет экономики.

Тем не менее промышленность по-прежнему сталкивается с рядом барьеров цифровизации. К ключевым препятствиям относятся нехватка квалифицированных ИТ-кадров, высокая стоимость внедрения передовых технологий и организационные и нормативные ограничения. Эти факторы особенно затрудняют прогресс в традиционных отраслях промышленности. Для ускорения цифровой трансформации необходимы адресные меры поддержки, включая инвестирование в развитие цифровых компетенций персонала, стимулирование внедрения ИИ в отстающих секторах (АПК и ОПК) и распространение лучших практик цифровизации.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углублением анализа региональной специфики цифровой трансформации и оценкой влияния новых технологий на эффективность промышленного производства.

Список источников

1. Аналитический отчет по внедрению решений в области искусственного интеллекта в отраслях промышленности // Федеральный центр прикладного развития искусственного интеллекта. Москва, 2024. 12 с.

2. Морковкин Д.Е. Цифровая трансформация обрабатывающей промышленности России как фактор обеспечения технологического суверенитета // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-obrabatyvayuschey-promyshlennosti-rossii-kak-faktor-obespecheniya-tehnologicheskogo-suvereniteta/viewer> (дата обращения: 15.03.2026).

3. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации : Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/ (дата обращения: 15.03.2026).

4. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года. URL: <https://zsr.ru/uploads/files/Национальная%20стратегия%20развития%20ИИ.pdf> (дата обращения: 15.03.2026).

5. Индикаторы цифровой экономики – 2025 : статистический сборник / В.Л. Абалкин [и др.] ; НИУ ВШЭ. Москва : ИЦИЭЗ ВШЭ, 2025. 296 с.

6. Обзор практик применения искусственного интеллекта в сфере сельского хозяйства // Кэпт Налоги и Консультирование. URL: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2025/04/ru-ai-in-agribusiness.pdf> (дата обращения: 15.03.2026).

7. Трофимов О.В., Саакян А.Г. Цифровизация и проблемы обеспечения информационной безопасности на предприятиях оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 9. С. 3331–3344.

8. Исаков В.С. Искусственный интеллект в горнодобывающей промышленности: новые возможности и преимущества // Вестник науки. 2023. № 2 (59). С. 266–268.

9. Денисова Я.В., Мархаева А.М., Царева С.А. Использование инструментов цифровизации в реальном секторе экономики на примере компании ПАО «ГМК «Норильский никель» // Управление устойчивым развитием. 2023. № 6 (49). С. 12–18. URL: <https://www.kstu.ru/servlet/contentblob?id=483791> (дата обращения: 15.03.2026).

10. Скурдов М.Р. Внедрение технологий искусственного интеллекта в обрабатывающей промышленности // Общество. 2024. № 2 (33). С. 24–28. URL: <https://s2.siteapi.org/bbde383f25ec4c1/docs/bzpwkr3uxao8wwwowo04cgow888w0w> (дата обращения: 15.03.2026).

11. Цифровая трансформация «Северсталь»: управление качеством и инновации в металлургии // Росконгресс. URL: <https://roscongress.org/materials/tsifrovaya-transformatsiya-severstal-upravlenie-kachestvom-i-innovatsii-v-metallurgii> (дата обращения: 15.03.2026).

12. Киберзавод. Искусственный интеллект для промышленности: тренды и кейсы. Видео с YouTube. 1:02:58. URL: https://www.youtube.com/watch?v=sV6NVL1Ho6o&t=3778s&ab_channel=%D0%9A%D0%98%D0%91%D0%95%D0%A0%D0%97%D0%90%D0%92%D0%9E%D0%94 (дата обращения: 15.03.2026).

13. Группа НЛМК тестирует применение искусственного интеллекта для ускорения разработки программных решений // ПАО «НЛМК»: офиц. сайт. URL: <https://nlmk.com/ru/media-center/press-releases/nlmk-group-pilots-ai-for-faster-software-development/> (дата обращения: 15.03.2026).

14. Ефремова М.В., Набиев А.В., Крюкова Т.М. Структурная трансформация промышленности Российской Федерации в 2017–2024 гг. // Экономика и управление в машиностроении. 2025. № 5. С. 59–64. DOI 10.48612/ecomanmash/2025-0501-5964. EDN WBWNRK.

References

1. Analytical report on the implementation of artificial intelligence solutions in industries. Federal Center for Applied Artificial Intelligence Development. Moscow, 2024. 12 p. (In Russ.).

2. Morkovkin D.E. Digital transformation of the Russian manufacturing industry as a factor in ensuring technological sovereignty. *Vestnik evrazijskoj nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2024. Vol. 16, No. s3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-obrabatyvayushchey-promyshlennosti-rossii-kak-faktor-obespecheniya-tehnologicheskogo-suvereniteta/viewer>. (In Russ.).

3. On the development of artificial intelligence in the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation dated 10.10.2019 No. 490. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184. (In Russ.).

4. National Strategy for the Development of Artificial Intelligence for the period up to 2030. URL: <https://zsrf.ru/uploads/files/Национальная%20стратегия%20развития%20ИИ.pdf>. (In Russ.).

5. Indicators of the digital economy – 2025 : a statistical collection / V.L. Abalkin [et al.]; Higher School of Economics. Moscow : ICIEZ HSE, 2025. 296 p. (In Russ.).

6. Review of the practices of artificial intelligence application in the field of agriculture. Capt Taxes and Consulting. URL: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2025/04/ru-ai-in-agribusiness.pdf>. (In Russ.).

7. Trofimov O.V., Sahakian A.G. Digitalization and problems of ensuring information security at enterprises of the military-industrial complex of the Russian Federation. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2023;17(9):3331-3344. (In Russ.).

8. Isakov V.S. Artificial intelligence in the mining industry: new opportunities and advantages. *Vestnik nauki = Bulletin of Science*. 2023;(2(59)):266-268. (In Russ.).

9. Denisova Ya.V., Markhaeva A.M., Tsareva S.A. The economic efficiency of the introduction of digital tools on the example of the company «Nornickel». *Upravlenie ustoychivym razvitiem = Managing Sustainable Development*. 2023;5:12-18. URL: <https://www.kstu.ru/servlet/contentblob?id=483791>. (In Russ.).

10. Skirdov M.R. Introduction of artificial intelligence technologies in the manufacturing industry. *Obshchestvo = Society*. 2024;(2(33)):24-28. URL: <https://s2.siteapi.org/bbde383f25ec4c1/docs/bzpwkr3uxao8wwowoo44cgow888w0w>. (In Russ.).

11. Digital transformation of Severstal: quality management and innovations in metallurgy. Roscongress. URL: <https://roscongress.org/materials/tsifrovaya-transformatsiya-severstal-upravlenie-kachestvom-i-innovatsii-v-metallurgii>. (In Russ.).

12. Cyberzavod. Artificial intelligence for industry: trends and cases. Video from YouTube. 1:02:58. URL: https://www.youtube.com/watch?v=sV6NVL1Ho6o&t=3778s&ab_channel=%D0%9A%D0%98%D0%91%D0%95%D0%A0%D0%97%D0%90%D0%92%D0%9E%D0%94. (In Russ.).

13. NLMK Group is testing the use of artificial intelligence to accelerate the development of software solutions. NLMK PJSC : official website. website. URL: <https://nlmk.com/ru/media-center/press-releases/nlmk-group-pilots-ai-for-faster-software-development>. (In Russ.).

14. Efremova M.V., Nabiev A.V., Kryukova T.M. Structural transformation of the industry of the Russian Federation in 2017-2024. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2025;(5):59-64. DOI 10.48612/ecomash/2025-0501-5964. EDN WBWNRK. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Татьяна Дмитриевна Ушкац – старший преподаватель кафедры национальной экономики экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Россия, Москва, ushkats-td@rudn.ru.

Tatiana D. Ushkats – senior lecturer of the Department of national economics, Faculty of economics, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia, ushkats-td@rudn.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 14.04.2026; одобрена после рецензирования 18.05.2026; принята к публикации 30.05.2026.

The article was submitted 14.04.2026; approved after reviewing 18.05.2026; accepted for publication 30.05.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 78–86.

Economic Systems. 2026;19(2):78-86.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

УДК 339.138

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-78-86

Особенности оценки результативности и эффективности маркетинговой деятельности

Мария Андреевна Николаева¹✉, Михаил Юрьевич Сидоренко²

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Государственный академический университет гуманитарных наук (ГАУГН), Москва, Россия

² ООО «Геон», Москва, Россия

✉ man1408@mail.ru

Аннотация. Целью статьи является определение и обоснование показателей оценки результативности и экономической эффективности маркетинговой деятельности. Проведен терминологический анализ основных понятий в области результативности, экономической эффективности маркетинговой деятельности организаций. Установлены общность и различия между результативностью и экономической эффективностью, определены показатели их оценки, приведены примеры расчета отдельных показателей. Выявлены и охарактеризованы виды экономической эффективности. Особое внимание уделено оценке ожидаемой и реальной экономической эффективности. Приведены показатели результативности и экономической эффективности маркетинговой деятельности.

Ключевые слова: результат, результативность, эффект, экономическая эффективность, маркетинговая деятельность, показатели деятельности

Для цитирования: Николаева М.А., Сидоренко М.Ю. Особенности оценки результативности и эффективности маркетинговой деятельности // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 78–86. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-78-86.

Original article

Features of evaluating the effectiveness and efficiency of marketing activities

Maria A. Nikolaeva¹✉, Mikhail Yu. Sidorenko²

¹ The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

² Geon LLC, Moscow, Russia

✉ man1408@mail.ru

Abstract. The purpose of this article is to determine and justify the indicators for assessing the effectiveness and economic efficiency of marketing activities. A terminological analysis of the main concepts in the field of effectiveness and economic efficiency of marketing activities of organizations has been conducted. The similarities and differences between effectiveness and economic efficiency have been established, and the indicators for assessing them have been defined, with examples of calculating individual indicators. The types of economic efficiency have been identified and characterized. Special attention is paid to the assessment of expected and actual economic efficiency. The indicators of the effectiveness and economic efficiency of marketing activities are given.

Keywords: result, effectiveness, effect, economic efficiency, marketing activities, performance indicators

For citation: Nikolaeva M.A., Sidorenko M.Yu. Features of evaluating the effectiveness and efficiency of marketing activities. *Economic Systems*. 2026;19(2):78-86. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-78-86.

Введение

Важнейшими элементами маркетинговой деятельности являются ее результативность и эффективность. Несмотря на то что оценке экономической эффективности деятельности производственных организаций посвящено значительное количество научных работ [1, с. 48; 2–15], в научной литературе по маркетингу термины «результативность» и «эффективность» многие авторы используют как синонимы, хотя между ними существует принципиальное различие. Это свидетельствует о недостаточной изученности данного вопроса.

Отдельные авторы считают, что основными критериями экономической эффективности этой деятельности могут служить в основном разные виды прибыли и рентабельности [9–13]. В работах ряда авторов [6, 9] под эффективностью подразумеваются результаты или выгоды, получаемые маркетинговыми

организациями от их деятельности. Однако это противоречит приведенным в международном стандарте ГОСТ ИСО 9000-2015 [16] определениям данных терминов. В связи с этим целесообразно привести определения терминов «результат», «результативность», «эффективность», регламентированные указанным международным стандартом.

Основная часть

Нами проведен терминологический анализ основных понятий в области результативности и эффективности, что позволило выявить общность и различия между ними. Определение терминов дано по ГОСТ ИСО 9000-2015.

Результат деятельности (*performance*) – измеримый итог [16].

Результаты маркетинговой деятельности выражаются в виде количественных и качественных показателей. Важнейшим результатом маркетинговой деятельности является доведение товаров до конечных потребителей, а также оказание основных и дополнительных услуг торговли, в результате чего организация получает валовый доход и прибыль.

Количественным показателем этого результата может служить, например, численность приобретателей товаров, принявших решение об их покупке под воздействием определенных маркетинговых мероприятий. Результат такой деятельности в значительной мере определяется его целью, сформулированной руководством организации в маркетинговой политике.

Результативность (*effectiveness*) – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [16].

Результативность может быть определена как в целом по маркетинговой деятельности, так и по отдельным маркетинговым мероприятиям. Количественными показателями могут служить объем продаж, количество лояльных потребителей, конверсия, узнаваемость бренда и др.

Формула расчета количественных показателей результативности (Рез):

$$\text{Рез} = \text{РДк} - \text{РДз} \text{ (в ед. измерения показателей, например, тыс. руб.)},$$

где РДз – запланированный результат деятельности;

РДк – достигнутый (конечный) результат деятельности.

Таким образом, с помощью результативности можно оценить отклонение фактически достигнутого результата от запланированного результата. Если отклонение носит положительный характер, то маркетинговую деятельность можно считать результативной, а если отрицательный, то нерезультативной.

Результативность маркетинговой деятельности может быть оценена и с помощью качественных показателей, например, степени удовлетворенности потребителей, повышения имиджа организации и т. п. Чаще всего качественные характеристики результативности имеют описательный характер. Например, улучшение эстетических свойств товаров или торговых услуг характеризуется описанием единичных показателей внешнего вида (формы, цвета и пр.) товаров или условий оказания услуги (внешний вид интерьера магазина, его персо-

нала и т. п.). В этих случаях результативность может быть оценена по соответствию (или несоответствию) требованиям, установленным в нормативных документах (ГОСТ, ГОСТ Р или стандартах организации).

Иногда качественные показатели можно выразить в условных единицах измерения (баллах, рангах и т. п.). Тогда качественные показатели приобретают количественные значения. Так, степень удовлетворенности потребителей, выявленную опросом, можно выразить в баллах.

В табл. 1 приведены количественные показатели, которые применяются для оценки результативности применяемых маркетинговых коммуникаций.

Таблица 1 – Показатели оценки результативности маркетинговых коммуникаций

Параметр	Количественные показатели
Охват аудитории	Количество просмотров, уникальные посетители, количество показов рекламы
Вовлеченность аудитории	Лайки, комментарии, репосты, клики, открываемость e-mail-рассылок, среднее время просмотра контента
Запоминаемость и узнаваемость бренда	Опросы, уровень запоминаемости слоганов, вспомогательная и спонтанная узнаваемость
Коэффициент конверсии (CR)	Количество оформленных заказов, подписок, регистраций, процент конверсий
Изменение потребительских предпочтений	Процент повторных покупок, индекс NPS (Net Promoter Score), индекс удовлетворенности клиентов
Средний чек и частота покупок	Средний чек, частота покупок, средний доход с одного клиента
Динамика продаж и рыночная доля	Рост продаж, увеличение доли рынка, динамика спроса

Эффективность (*efficiency*) – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [16].

Из всех видов эффективности – целевой, экономической, социальной и технологической – для маркетинговой деятельности наибольшую значимость имеют экономическая и социальная эффективности. В данной статье мы остановимся только на экономической эффективности.

Термин «экономическая эффективность» не стандартизирован. Существует достаточно большое количество определений этого термина.

Термин «эффективность» (от латинского *effectus* – действие, исполнение) начал применяться преимущественно в области техники, технологий и не был связан с экономикой. Однако впоследствии это понятие начали использовать и при оценки экономической деятельности [9].

Классическое определение экономической эффективности как «соотношение определенного результата к затратам» введено Д. Рикардо [1], и представляет

собой измеряемую величину, которая может количественно описывать объект или процесс. В работах Эрроу [2] используется термин «Парето-эффективность», обозначающий такое состояние системы, при котором ни один показатель системы не может быть улучшен без ухудшения какого-либо другого показателя.

Т.Д. Синявец [4] подразделяет эффективность на функциональную, целевую, социальную, экономическую и указывает на их взаимосвязь. И.В. Герсонская [6] считает, что «эффективность характеризует полезный итог, общественно значимый результат какого-то вида деятельности», а Е.И. Данилина, Д.В. Горелов и Я.И. Маликова [7] рассматривают эффективность как «...отношение суммарного полезного эффекта или результата к совокупным затратам». Х.Я. Галиуллин, Г.П. Ермаков [8] указывают, что «...эффективность – это определенный результат, который достигается предприятием за определенный промежуток времени».

Таким образом, в результате проведенного анализа установлено, что из 12 указанных работ авторы двух работ [6, 9] фактически отождествляют эффективность и результативность деятельности организаций, которые они не соотносят с затратами, что противоречит определению термина, регламентированному в международном стандарте ГОСТ ИСО 9000-2015. В связи с этим необходимо более четко определиться с формулировкой и содержанием основных показателей, применяемых для оценки экономической эффективности маркетинговой деятельности.

Показатели экономической эффективности. Для оценки эффективности маркетинговой деятельности применяют несколько количественных показателей:

1. Экономический эффект деятельности (Э), определяемый как разность между результатом деятельности (РД) и затратами (З) на эту деятельность:

$$\text{Э} = \text{РД} - \text{З}.$$

2. Коэффициент экономической эффективности (Кэ) рассчитывается по шкале отношений результата деятельности к затратам, который выражается в безразмерных единицах:

$$\text{Кэ} = \text{РД} / \text{З}.$$

3. Коэффициент возврата инвестиций (ROI), рассчитываемый как отношение прироста результата деятельности до применения инвестиций (РДо) и после их внедрения (РДк), соотнесенный к затратам (инвестициям) и выраженный в %:

$$\text{ROI} = \text{РДо} - \text{РДк} / \text{З} \times 100.$$

Показателями РДо и РДк могут служить также показатели валового дохода (объема товарооборота) и валовой прибыли.

Кроме того, показателями экономической эффективности могут быть коэффициенты рентабельности и прибыли, так как при их расчете учитываются результат (например, валовый доход, прибыль) и затраты на осуществление маркетинговой деятельности.

Экономическая эффективность может быть определена как ожидаемая и реальная.

Ожидаемая экономическая эффективность – это эффективность, которая характеризуется прогнозируемым результатом деятельности и предполагаемыми затратами на нее. Расчет показателей ожидаемой эффективности применяется при технико-экономическом обосновании целесообразности проведения маркетинговых исследований, при обосновании выбора определенных маркетинговых мероприятий или направлений маркетинговой политики.

При этом может применяться метод сценариев: оптимальный, умеренный и консервативный (пессимистический).

Реальная экономическая эффективность характеризуется фактическими результатами коммерческой деятельности и затратами. Для ее оценки могут применяться все ранее указанные показатели. Для оценки эффективности внедряемых инноваций (или рекомендаций) применяется метод разрывов (до и после).

Принципиальное различие между рассмотренными понятиями заключается в том, что результативность деятельности характеризует прирост результатов или выгоду организации без учета затрат. В отличие от результативности оценка экономической эффективности учитывает не только результат или выгоду от маркетинговой деятельности, но и затраты на ее осуществление. Общим для этих критериев является то, что при их оценке обязательно должны учитываться результаты маркетинговой деятельности.

Результативность и экономическая эффективность являются важнейшими характеристиками при оценке маркетинговой деятельности организации, без учета которых могут снизиться результаты ее финансово-хозяйственной деятельности. Одновременно эти характеристики являются одними из наиболее значимых принципов маркетинговой деятельности, определяющими ее основные направления.

Заключение

Обзор научной литературы показал, что при оценке результативности и эффективности маркетинговой деятельности не всегда учитывается специфика этой деятельности. Так, результативность маркетинговой деятельности может быть оценена не только количественными, но и качественными показателями, такими как степень удовлетворенности потребителей, повышение имиджа организации и т. п. В ряде случаев количественные показатели оценки маркетинговой деятельности можно выразить в условных единицах измерения (баллах, рангах и т. п.). Так, степень удовлетворенности потребителей, выявленную с помощью опроса, можно выразить в баллах. Установлено, что критериями оценки результативности маркетинговой деятельности являются также охват и вовлеченность аудитории, коэффициент конверсии, запоминаемость и узнаваемость бренда, потребительские предпочтения, объемы продаж, доля рынка.

В отличие от результативности при оценке экономической эффективности учитывается не только достигнутый результат, но и использованные ресурсы (затраты). Для оценки экономической эффективности маркетинговой деятельности целесообразно применять показатели экономического эффекта, коэффициент экономической эффективности и коэффициент возврата инвестиций (ROI).

Список источников

1. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Москва : Эс-мо, 2007. 960 с.
2. Arrow K.J., Debreu G. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy // *Econometrica*. 1954. Vol. 22, No. 3. P. 265–290. URL: <https://www.jstor.org/stable/1907353> (дата обращения: 15.03.2026).
3. Emerson H. Twelve principles of efficiency. URL: <https://archive.org/details/twelveprinciples00emerrich/page/n3/mode/2up> (дата обращения: 15.03.2026).
4. Синявец Т.Д. О развитии категории «эффективность менеджмента организации» с позиции ноосферного мышления в экономике // *Инновационная экономика и общество*. 2018. № 4 (22). С. 13–18.
5. Ефремова А.А., Наземцева В. Анализ понятия «эффективность производства» с точки зрения современных ученых // *Инновационная наука*. 2015. № 11. С. 77–79.
6. Герсонская И.В. Научные подходы к экономической категории «эффективность государственного сектора» // *Вестник Евразийской науки*. 2020. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/26ECVN220.pdf> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Данилина Е.И., Горелов Д.В., Маликова Я.И. Экономика государственного и муниципального сектора : учебник. Москва : ИТК «Дашков и К°», 2015.
8. Галиуллин Х.Я., Ермаков Г.П. Эффект как категория теории эффективности // *Проблемы современной экономики*. 2013. № 4. С. 120–124.
9. Купрейшвили Е.Т., Соловьёв Б.А., Тимофеев А.И. Экономическая категория «эффективность» в современной науке // *Вестник Евразийской науки*. 2021. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN221.pdf> (дата обращения: 15.03.2026).
10. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности / О.М. Калиева, М.С. Разумова, М.И. Дергунова, М.С. Говорова // *Инновационная экономика: материалы I Междунар. науч. конф. (Казань, октябрь 2014 г.)*. Т. 0. Казань : Бук, 2014. С. 99–103. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/130/6114> (дата обращения: 15.03.2026).
11. Оборина О.Е. Экономическая эффективность: понятие и сущность // *Молодой ученый*. 2020. № 23 (313). С. 427–429. URL: <https://moluch.ru/archive/313/71251> (дата обращения: 15.03.2026).
12. Масюкова Т.Г. О сущности понятий «результативность» и «эффективность» в экономике // *Наука третьего тысячелетия*. 2016. № 1. С. 105–107.
13. Мусатова Ж.Б. Концепции оценки экономической эффективности маркетинговых решений // *Инициативы XXI века*. 2014. № 4. С. 26–28.
14. Голов Р.С. К вопросу о применении интегрального показателя в экономике (на примере комплексной рейтинговой оценки инвестиционной привлекательности) // *Экономика и управление в машиностроении*. 2024. № 2. С. 37–41. EDN IRLFYQ.
15. Казанкова Е.Д., Кириченко Т.В., Комзолов А.А., Смоленкова М.В. Методы оценки эффективности инвестиционных газовых проектов: ключевые причины выбора применяемых методов // *Экономические системы*. 2025. Т. 18, № 1. С. 137–144.

16. ГОСТ ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Москва : Стандартиформ, 2015. 48 с.

References

1. Ricardo D. The beginnings of political economy and taxation. Moscow : Escmo, 2007. 960 p. (In Russ.).
2. Arrow K.J., Debreu G. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy // *Econometrica*. 1954;22(3):6265-290. URL: <https://www.jstor.org/stable/1907353>.
3. Emerson H. Twelve principles of efficiency. URL: <https://archive.org/details/twelveprinciples00emerrich/page/n3/mode/2up>.
4. Sinyavets T.D. On the development of the category «efficiency of organization management» from the perspective of noospheric thinking in economics. *Innovacionnaya ekonomika i obshchestvo = Innovative Economics and Society*. 2018;(4(22)):13-18. (In Russ.).
5. Efremova A.A., Zementseva V. Analysis of the concept of «production efficiency» from the point of view of modern scientists. *Innovacionnaya nauka = Innovative Science*. 2015;(11):77-79. (In Russ.).
6. Gersonskaya I.V. Scientific approaches to the economic category «efficiency of the public sector». *Vestnik Evrazijskoj nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2020;(2). URL: <https://esj.today/PDF/26ECVN220.pdf>. (In Russ.).
7. Danilina E.I., Gorelov D.V., Malikova Ya.I. Economics of the state and municipal sector : textbook. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2015. (In Russ.).
8. Galiullin Kh.Ya., Ermakov G.P. Effect as a category of efficiency theory. *Problemy sovremennoj ekonomiki = Problems of modern economics*. 2013;(4):120-124. (In Russ.).
9. Kupreishvili E.T., Soloviev B.A., Timofeev A.I. Economic category «efficiency» in modern science. *Vestnik Evrazijskoj nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2021;(2). URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN221.pdf>. (In Russ.).
10. The concept of economic efficiency of commercial activity / O.M. Kalieva, M.S. Razumova, M.I. Dergunova, M.S. Govorova. Innovative economics: proceedings of the First International Scientific Conference. (Kazan, October 2014). Vol. 0. Kazan : Buk, 2014. P. 99–103. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/130/6114>. (In Russ.).
11. Oborina O.E. Economic efficiency: concept and essence. *Molodoj uchenyj = Young Scientist*. 2020;(23(313)):427-429. URL: <https://moluch.ru/archive/313/71251>. (In Russ.).
12. Masyukova T.G. On the essence of the concepts of «effectiveness» and «efficiency» in economics. *Nauka tret'ego tysyacheletiya = Science of the third millennium*. 2016;(1):105-107. (In Russ.).
13. Musatova Zh.B. Concepts for assessing the economic effectiveness of marketing solutions. *Inicativy XXI veka = Initiatives of the XXI century*. 2014;(4):26-28. (In Russ.).
14. Golov R.S. On the application of an integral indicator in economics (using the example of a comprehensive rating assessment of investment attractiveness). *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(2):37-41. EDN IRLFYQ. (In Russ.).
15. Kazankova E.D., Kirichenko T.V., Komzolov A.A., Smolenkova M.V. Methods of assessing the efficiency of investment gas projects: key reasons for choosing the methods used. *Economic Systems*. 2025;18(1):137-144. (In Russ.).
16. GOST ISO 9000-2015. Quality management systems. Basic provisions and vocabulary. Moscow : Standartinform, 2015. 48 p. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Мария Андреевна Николаева – доктор технических наук, профессор кафедры международной коммерции и логистики Президентской академии (РАНХиГС), профессор кафедры менеджмента Государственного академического университета гуманитарных наук (ГАУГН), Москва, Россия, man1408@mail.ru;

Михаил Юрьевич Сидоренко – доктор технических наук, генеральный директор ООО «Геон», Москва, Россия, sidorenko@geonlab.ru.

Maria A. Nikolaeva – doctor of technical sciences, professor of the Department of international commerce and logistics of the Presidential Academy (RANEPA), professor of the Department of management of the State Academic University of Humanities (GAUHN), Moscow, Russia, man1408@mail.ru;

Mikhail Yu. Sidorenko – doctor of technical sciences, general director of Geon LLC, Moscow, Russia, sidorenko@geonlab.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 29.04.2026; одобрена после рецензирования 01.06.2026; принята к публикации 15.06.2026.

The article was submitted 29.04.2026; approved after reviewing 01.06.2026; accepted for publication 15.06.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 87–98.
Economic Systems. 2026;19(2):87-98.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
5.2.6 – Менеджмент

УДК 336.711

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-87-98

Кадровый дефицит промышленного производства: причины, последствия и пути решения

Адик Тагирович Алиев¹✉, Константин Васильевич Балдин²,
Василий Петрович Моргунов³

^{1, 2} Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия

³ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ alievadik@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема кадрового дефицита, возникшая во многих секторах и сферах страны на современном этапе социально-экономического развития России. Особенно остро эта проблема проявилась на предприятиях отраслей промышленного производства – как гражданских, так и оборонного промышленного комплекса (ОПК).

Для решения этой проблемы выявлены основные причинно-следственные связи и предложены механизмы преодоления дефицита кадров в соответствии с рекомендациями Минпромторга России, положениями, принятыми государственной программой «Приоритет», федеральным образовательным проектом «Профессионалитет», национальным проектом «Кадры» и др.

В статье использованы открытые материалы из литературных источников и интернет-ресурсов.

Ключевые слова: кадровый дефицит, ОПК, причины, последствия, субсидирование найма, активные меры содействия занятости, образование для рынка труда, профессиональное обучение

Для цитирования: Алиев А.Т., Балдин К.В., Моргунов В.П. Кадровый дефицит промышленного производства: причины, последствия и пути решения // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 87–98. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-87-98.

Original article

Personnel shortage of industrial production: causes, consequences and solutions

Adik T. Aliyev¹✉, Konstantin V. Baldin², Vasily P. Morgunov³

^{1,2} All-Russian Research Institute «Center», Moscow, Russia

³ The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ alievadik@yandex.ru

Abstract. This article examines the pressing issue of personnel shortages that have arisen in many sectors and areas of the country at the current stage of Russia's socioeconomic development. This problem has been particularly acute in both civilian and defense industrial complex (DIC) industries. To address this issue, the key cause-and-effect relationships have been identified and mechanisms for overcoming the labor shortage have been proposed in accordance with recommendations from the Russian Ministry of Industry and Trade, provisions adopted by the state program «Priority», the federal educational project «Professionalism», the national project «Personnel», others. This article utilizes open-source materials from literary sources and online resources.

Keywords: labor shortage, DIC, causes, consequences, hiring subsidies, active employment promotion measures, education for the labor market, vocational training

For citation: Aliyev A.T., Baldin K.V., Morgunov V.P. Personnel shortage of industrial production: causes, consequences and solutions. *Economic Systems*. 2026;19(2):87-98. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-87-98.

Введение

В последние годы одним из внутренних вызовов для реального сектора российской экономики России стал кадровый голод, который сильнее всего ощутили предприятия отраслей промышленного производства. Корни возникновения этой проблемы уходят в начало постсоветского периода после развала СССР, когда под влиянием кардинального реформирования экономики и перехода на рыночную модель развития произошло разрушение промышленного производства и резкое сокращение числа выпускников как средних специальных учебных заведений (в частности ПТУ) – представителей рабочих профессий, так и вузов, не сумевших адаптироваться к изменениям условий рыночного хозяйствования.

В начале XXI века возникла необходимость вынужденной поддержки избыточных, но низкоквалифицированных рабочих кадров вместо того, чтобы инве-

тировать средства в модернизацию производственных мощностей и соответствующее обучение профессиональному мастерству персонала в новых реалиях. В последующий период (в годы стагнации и медленного роста экономики, а также во время коронавируса) проблема кадрового дефицита в целом смягчалась, но не была полностью решена [1].

В настоящее время эта проблема обострилась из-за беспрецедентно низкого уровня безработицы. Согласно данным Росстата, в ноябре 2025 г. этот уровень достиг исторического минимума, составляя всего 2,1%, а в декабре он незначительно вырос до 2,2% [2]. Сложившееся положение с дефицитом кадров оказывает давление на работодателей, которое еще больше усугубляет эту проблему, особенно в наукоемких отраслях обрабатывающей промышленности.

Текущий этап российского рынка труда характеризуется качественным изменением спроса на рабочую силу. Промышленные предприятия сегодня испытывают трудности в привлечении работников, обладающих специфическими навыками, способными работать на высокотехнологичном оборудовании в условиях цифровой трансформации и автоматизации производств. Наиболее остро это проявляется в гражданских отраслях обрабатывающей промышленности, где дефицит квалифицированных рабочих и инженерно-технического персонала достиг критических значений, сдерживая темпы импортозамещения и модернизации промышленных предприятий.

Целью настоящей статьи является аналитический обзор современных механизмов преодоления кадрового дефицита в обрабатывающей промышленности, реализуемых в рамках национального проекта «Кадры» и смежных инициативных программ и проектов, с их оценкой на основе статистических данных и региональных практик.

Основная часть

С 2025 г. реализуется национальный проект «Кадры», интегрировавший лучшие практики предшествующих программ и предложивший принципиально новые механизмы. Ключевая особенность нового этапа – переход от пассивного ожидания работников на рынке труда к активному вовлечению в занятость соответствующих целевых групп населения. Этот процесс особенно важен для предприятий промышленного производства в период проведения СВО, которые испытывают острый дефицит кадров. По данным Минпромторга России (доклад на II Кадровом национальном конгрессе), такой дефицит на конец 2024 – начало 2025 г. составлял примерно 160 тыс. человек [3].

На решение этой проблемы в составе национального проекта «Кадры» нацелена программа государственной поддержки работодателей, предусмотренная федеральным проектом «Активные меры содействия занятости», основная задача которого – профессиональное обучение по востребованным профессиям работодателей, привлечение на работу сотрудников из других регионов с избыточным числом трудоспособного населения, а также развитие молодежного пред-

принимательства с соответствующей господдержкой. Для реализации данного проекта задействованы механизмы субсидирования за счет средств Социального фонда России для набора работников и финансирования затрат на выплату заработной платы при найме отдельных категорий граждан (табл. 1).

Таблица 1 – Размеры субсидий работодателям в рамках федерального проекта «Активные меры содействия занятости» (2026)

Категория граждан	Размер выплаты	Периодичность (месяцы работы)	Условия
Ветераны СВО, члены семей погибших, инвалиды, освобожденные из мест лишения свободы, одинокие и многодетные родители	3 МРОТ + страховые взносы	1, 3, 6	Зарплата не ниже 1,5 МРОТ
Инвалиды (при создании специализированных рабочих мест)	6 МРОТ + страховые взносы	1, 3, 6	Оборудование рабочего места
Работники, переехавшие из другой местности (межрегиональная мобильность)	12 МРОТ + страховые взносы	3, 6, 9, 12	Расстояние не менее 50 км

Источник: составлено авторами по данным Социального фонда России [4].

Как видно из табл. 1, государство стимулирует не только сам факт найма работников, но и долгосрочное их закрепление, т. е. выплаты распределены на весь первый год работы, что снижает риски формального трудоустройства. Кроме того, для стимулирования межрегиональной мобильности трудовых ресурсов предполагается использовать субсидии, предусмотренные в размере 12 МРОТ при переезде работников на расстояние не менее 50 км, которые, как представляется, позволят смягчить острую проблему региональной кадровой диспропорциональности. Согласно экспертным оценкам, наиболее критичная ситуация с работниками различных профессий складывается на Дальнем Востоке, Сибири и в малых городах.

Одновременно с указанным выше федеральным проектом реализуется проект «Образование для рынка труда», предусматривающий трансформацию профессиональной подготовки кадров на основе принципа – «обучение через всю жизнь». Он направлен на оперативную настройку системы профессионального образования под текущие и перспективные запросы промышленного производства.

В рамках федерального проекта «Профессионалитет», входящего одновременно в состав национального проекта «Молодежь и дети» в Иркутской области, проводился региональный этап IV чемпионата по профессиональному мастерству «Профессионалы». Особенность этого чемпионата заключалась в апробации 20 новых компетенций для школьников, включая «Коррекционную

педагогику», «Лесную таксацию», «Системы умного дома» и «Графический дизайн». Министр образования Иркутской области отметил, что масштаб проведения этого этапа чемпионата формирует фундамент для развития системы среднего профессионального образования (СПО), выступая стимулом, с одной стороны, в старте успешной карьеры будущих специалистов, а с другой – профессионального роста преподавателей-наставников [5]. В обобщенном виде показатели, характеризующие масштаб этого чемпионата, приведены в табл. 2.

Таблица 2 – Масштаб чемпионатного движения «Профессионалы» (на примере Иркутской области)

Показатель	Значение
Количество участников	>600
Количество экспертов	~1700
Количество компетенций	111
Количество новых компетенций	20
Количество муниципалитетов	10
Количество образовательных организаций	40

Источник: составлено авторами по данным Министерства образования Иркутской области [5].

В 2026 г. Минтруд России предусматривает подготовку кадров для ОПК, направленную на профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование работников организаций оборонно-промышленного комплекса. В 2025 г. опыт по подготовке кадров для ОПК был успешным. Например, только в Республике Дагестан прошли эту подготовку 167 человек по данной профессиональной программе, а на 2026 г. на такое обучение запланировано выделение финансовых ресурсов в сумме 9,9 млн рублей [6].

Важным направлением становится адаптация ветеранов СВО к гражданским профессиям. В текущем году в рамках конкурса «Лучший по профессии» учреждена специальная номинация «Второй старт» для участников специальной военной операции, что позволяет тиражировать успешные практики переобучения.

Далее проведем анализ отчетных материалов, который позволяет систематизировать ключевые мероприятия национального проекта «Кадры», запланированные на 2025–2026 гг. В табл. 3 в обобщенном виде представлены эти мероприятия с определением сроков, ответственных и ожидаемых результатов.

Несмотря на меры государственной поддержки, российскому рынку труда в настоящее время все-таки не удалось преодолеть хронический кадровый дефицит для промышленного производства. Как представляется, такая ситуация обусловлена демографическими факторами, сокращением числа трудоспособного населения в период пандемии коронавируса, последующей мобилизацией, потерями и травматизмом в результате проведения СВО, а также отъездом

Таблица 3 – Ключевые мероприятия национального проекта «Кадры» и смежных инициатив

Мероприятие	Сроки	Ответственные	Ожидаемый результат
Обновление сети службы занятости	К 2029 г.	Минтруд России	Открытие новых кадровых центров «Работа России» во всех регионах
Федеральный этап конкурса «Лучший по профессии»	2026 г. (федеральный этап)	Минтруд России, регионы	Выявление лучших специалистов, номинация «Второй старт» для ветеранов СВО
Профессиональное обучение работников ОПК	2026 г.	Минтруд России, предприятия ОПК	167 человек (только по РД), финансирование 9,95 млн руб.
Разработка стратегии развития образования до 2036 г.	До 30 апреля 2026 г.	Правительство РФ	Утверждение принципов непрерывного образования
Создание механизма оценки деятельности образовательных организаций	Ежегодно с 2026 г.	Правительство РФ, Агентство стратегических инициатив (АСИ)	Реорганизация не менее 2% организаций с худшими результатами

Источник: составлено авторами по данным [7].

части трудоспособного населения за рубеж. Среди других причин можно выделить такие, как: падение престижа рабочих профессий, несоответствие подготовки выпускников средних специальных заведений требованиям практической направленности производства, отток квалифицированных кадров из отраслей промышленности в другие сферы деятельности с более привлекательными условиями труда (гибким форматом занятости, возможностью работать дистанционно), старение кадрового состава работников (средний возраст рабочих на многих предприятиях превышает 50 лет), а также рост требований работников к уровню заработной платы, которая в крупных компаниях, банковской системе и других сферах выше, чем в промышленности.

Эти и другие причины обусловили обострение кадрового дефицита в промышленном производстве, привели к структурным диспропорциям современного российского рынка труда и повлекли за собой ряд негативных экономических и социальных последствий. Основные из них сводятся к следующему.

1. *Трансформация стратегий управления персоналом*, выражаемая мерами повышения зарплаты, с одной стороны, с другой – скрытым увольнением. Дело в том, что рынок труда в 2026 г. вступает в фазу «замедления» деловой активности после многолетнего периода перегрева, сопровождавшегося беспрецедентной конкуренцией за работников, что может непосредственно отразиться на кадровой политике производственных предприятий.

Последствием этого становится смена парадигмы найма: работодатели переходят от стратегии «хватать всех» к более осторожному и селективному подходу. При этом компании начинают применять скрытые методы оптимизации персонала, включая: сокращение непродуктивных сотрудников, перевод работников на неполный рабочий день, отказ от расширения штата при одновременном внутреннем перераспределении обязанностей.

Данные изменения фиксируются на фоне того, что 28% руководителей предприятий продолжают испытывать острое давление со стороны дефицита высококвалифицированных кадров, хотя годом ранее этот показатель составлял 33% [8].

2. *Замедление темпов роста заработных плат и адресная индексация.* В связи с этим одним из наиболее ощутимых последствий становится изменение доходов работников. Период роста оплаты труда исключительно у всех категорий завершается. По прогнозным оценкам, повышение доходов станет адресным: на существенную прибавку заработной платы могут рассчитывать только специалисты с высокой результативностью в дефицитных отраслях промышленного производства.

3. *Давление на себестоимость и инвестиционные возможности.* Кадровый дефицит в совокупности с санкционным давлением, логистическими издержками и технологическими разрывами создает критическое давление на гражданскую промышленность. Промышленные предприятия вынуждены удерживать квалифицированных работников и индексировать заработные платы, поскольку потеря компетенций сегодня обходится дороже, чем временное падение спроса.

Такая ситуация создает парадоксальный эффект: предприятия продолжают повышать зарплаты ведущим специалистам даже при ухудшении текущих экономических показателей, рассчитывая на будущее изменение рыночной конъюнктуры.

4. *Структурные диспропорции и сегментация рынка труда.* Анализ отраслевой динамики экономики выявляет ярко выраженную дифференциацию фаз кадрового обеспечения (табл. 4).

Таблица 4 – Фазы кадрового обеспечения ключевых отраслей экономики (2025–2026)

Отрасль	Текущая фаза	Характеристика
Добывающая промышленность	Охлаждение и сжатие	Прекращение расширения штата, заморозка найма
Обрабатывающая промышленность	Активное вхождение в фазу охлаждения	Ухудшение ожиданий руководителей, завершение активного привлечения персонала
Электроэнергетика	Стабильная	Предсказуемые кадровые планы
Строительство	Рост	Сохранение позитивных оценок
Розничная торговля	Близка к началу сокращений	Осторожные прогнозы

Источник: составлено авторами по данным НИУ ВШЭ (<https://expert.ru/ekonomika/sokrashchat-nelzya-rasshiryat>).

Как видно из табл. 4, обрабатывающая промышленность входит в активную фазу охлаждения в связи с ожиданиями руководителей после завершения фазы активного привлечения персонала в предыдущие годы.

При этом можно отметить, что наибольший дефицит в промышленности фиксируется в рабочих профессиях (монтажники, сварщики, электромонтажники), а в машиностроении и энергетике – инженеров [9, 10].

5. *Демографические ограничения*, выступающие как долгосрочный ключевой фундаментальный фактор, определяющий последствия кадрового дефицита на десятилетия вперед. Низкая рождаемость в 1990-е и начале 2000-х гг. напрямую отражается на численности трудоспособного населения: работников объективно меньше, чем вакансий. Причем кадровый голод ощущается преимущественно в рабочих профессиях (как было отмечено ранее), что становится хроническим вызовом, требующим комплексных решений, включая массовую переподготовку кадров и перенос акцента с высшего образования на среднее специальное.

6. *Риски технологического отставания*. Наиболее тревожным последствием кадрового дефицита становится угроза технологическому развитию. Предприятия вынуждены вкладываться в подготовку молодых специалистов без опыта, которые составляют сегодня уже около пятой части экономически активного населения, что увеличивает сроки внедрения новых технологий и снижает конкурентоспособность продукции.

Таким образом, последствия кадрового дефицита по самому негативному сценарию на перспективу ожидаются в обрабатывающей промышленности России, приобретая системный характер, не только трансформируя кадровую политику отдельных предприятий, но и формируя новые макроэкономические реалии: замедление темпов роста заработных плат при сохранении адресного повышения доходов в дефицитных нишах, усиление структурных диспропорций между отраслями и регионами, а также возрастание требований к качеству человеческого капитала. В этих условиях значимым фактором успеха становится способность предприятий адаптироваться к новой реальности через инвестиции в развитие персонала, автоматизацию производственных процессов и выстраивание долгосрочных партнерских отношений с образовательными учреждениями.

Важной ступенью в решении проблемы кадрового дефицита является государственная программа «Приоритет», а также ранее упоминавшийся федеральный проект «Профессионалитет», направленные на создание образовательно-производственных кластеров. Предусматриваемая при этом интеграция колледжей, техникумов и предприятий-работодателей нацелена на модернизацию системы среднего профессионального образования с учетом потребностей работодателей в рамках одной отрасли, которые подписывают партнерское соглашение и осуществляют совместную деятельность по подготовке кадров по приоритетным направлениям. Сегодня в федеральном проекте «Профессионалитет» участвуют более 1,47 тыс. колледжей и 2,3 тыс. предприятий из 81 региона России. Благодаря этому выпускники 9-х и 11-х классов могут освоить востребованную профессию с дальнейшим трудоустройством в короткие сроки с упором на практику [11].

В целом проект «Профессионалитет» стал движущей силой комплексной перезагрузки системы среднего профобразования в стране на базе колледжей и техникумов для расширения подготовки квалифицированных специалистов, востребованных на рынке труда, в том числе для предприятий ОПК и других ключевых отраслей промышленного высокотехнологического производства. Специфика образовательных программ «Профессионалитета» – подготовка кадров под конкретные рабочие места на предприятиях – участниках кластера (в настоящее время сформировано более 200 кластеров). Обучение кадров осуществляется по девяти приоритетным актуальным направлениям для различных регионов страны. По существу, это является стратегией, позволяющей лучше адаптироваться обученным кадрам к потребностям современного рынка труда и обеспечить их необходимыми компетенциями для формирования успешной карьеры. До 2028 г. поставлена задача подготовить около миллиона специалистов рабочих профессий в интересах предприятий авиа- и судостроения, по созданию медицинского оборудования, электроники, машиностроения и других отраслей промышленности.

Приток свежей силы ощущает и негосударственный сектор СПО, где сегодня учатся почти 528 тыс. человек (13,7% от всех студентов системы), а с 2020 г. «частники» увеличили контингент более чем на 80%. Получение рабочей профессии на коммерческой основе стоит в СПО от 35 тыс. рублей в год, что в несколько раз дешевле обучения в вузе [12].

Крупные работодатели, в том числе монополисты в своих областях «Газпром нефть» и «Сибур», инвестируют в СПО. К 2026 г. в 43 регионах открылись 95 новых кластеров федерального проекта «Профессионалитет», объединяющих предприятия и колледжи одной отрасли. По количеству кластеров лидируют сельское хозяйство и машиностроение [12].

И главный вопрос теперь не в том, пойдет ли молодежь в СПО, а в том, сумеет ли система СПО переварить этот наплыв, не скатившись в имитацию бурной деятельности.

Заключение

Проведенный аналитический обзор позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Проблема кадрового дефицита в промышленном производстве России приобрела структурный характер и не может быть решена разовыми мероприятиями. При беспрецедентно низкой безработице в 2,1% и значительном дефиците кадров требуются системные изменения на отечественном рынке труда.

2. Национальный проект «Кадры» и входящие в него федеральные проекты «Образование для рынка труда» и «Активные меры содействия занятости», а также другие федеральные проекты и государственные программы формируют комплексную систему вовлечения в занятость различных категорий граждан. Ключевыми механизмами выступают: субсидирование найма (до 12 МРОТ), поддержка межрегиональной мобильности, бесплатное профессиональное обучение целевых групп.

3. Особого внимания заслуживает интеграция образовательной и производственной сфер через чемпионатное движение «Профессионалы» и федеральный проект «Профессионалитет». Участие работодателей в формировании компетенций и обновлении программ под конкретные рабочие места создают основу для подготовки действительно востребованных специалистов.

4. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: оценка эффективности субсидирования найма с точки зрения долгосрочного закрепления кадров, анализ адаптации ветеранов СВО к гражданским профессиям, исследование влияния автоматизации и роботизации на структуру занятости в промышленном производстве.

Список источников

1. Минпромторг призвал заняться «человекособирательством» // Независимая газета. URL: https://www.ng.ru/economics/2023-07-20/1_8779_workers.html (дата обращения: 29.03.2025).

2. Рост безработицы в России: анализ ситуации на рынке труда в начале 2026 года. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/286649/78232> (дата обращения: 12.03.2026).

3. Завершился II Кадровый национальный конгресс ОПК // Академия ПСБ. URL: <https://new.psb-academy.ru/news/zavershilsya-ii-kadrovyyj-nacionalnyj-kongress-opk> (дата обращения: 12.03.2026).

4. Субсидии на государственную поддержку юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в 2026 году // Социальный фонд России. 2026. 27 фев. URL: <https://sfr.gov.ru/branches/mariel/info~2026/02/27/12717> (дата обращения: 13.03.2026).

5. Семь студентов Братского педагогического колледжа заняли призовые места по итогам регионального этапа чемпионата «Профессионалы-2026» // ТРК «Братск». 2026. URL: <https://trk-bratsk.tv/sem-studentov-bratskogo-pedagogicheskogo-kolledzha-zanyali-prizovye-mesta-po-itogam-regionalnogo-etapa-chempionata-professionalny-2026> (дата обращения: 15.03.2026).

6. Дагестан получит около 10 млн рублей на подготовку кадров для ОПК. URL: <https://mkala.mk.ru/social/2025/06/05/dagestan-poluchit-okolo-10-mln-rublej-na-podgotovku-kadrov-dlya-opk.html> (дата обращения: 13.03.2026).

7. Национальные проекты России. URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/kadry> (дата обращения: 13.03.2026).

8. Силакова В.В., Кумратов К.Х. Кадровый дефицит в машиностроении АПК РФ: текущая ситуация и перспективы // Экономика и управление в машиностроении. 2025. № 1. С. 46–53. DOI 10.48612/ecomanmash/g26v-xvkr-efed. EDN MTQFFY.

9. Фомин А.А. Факторы неустойчивости кадрового обеспечения организаций промышленности в условиях турбулентности // Экономика и управление в машиностроении. 2025. № 4. С. 47–50. DOI 10.48612/ecomanmash/2025-0400-4750. EDN ESPBTN.

10. Россиян предупредили о начале скрытых увольнений. URL: <https://lenta.ru/news/2026/03/14/rossiyan-predupredili-o-nachale-skrtyh-uvolneniy> (дата обращения: 18.03.2026).

11. Федеральный проект «Профессионалитет»: где можно учиться и как поступить в 2025 году. URL: <https://www.vesti.ru/vj/federalnyj-proekt-professionalitet> (дата обращения: 16.03.2026).

12. Станет ли СПО локомотивом реальной экономики // Монокль. 2026. № 12 (1426). С. 27–30.

References

1. The Ministry of Industry and Trade urged to engage in «human discrimination». Nezavisimaya Gazeta. URL: https://www.ng.ru/economics/2023-07-20/1_8779_workers.html. (In Russ.).
2. The growth of unemployment in Russia: analysis of the labor market situation in early 2026. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/286649/78232>. (In Russ.).
3. The II Personnel National Congress of the Defense Industry has ended. Academy of the PSB. URL: <https://new.psb-academy.ru/news/zavershilsya-ii-kadrovyy-nacionalnyj-kongress-opk>. (In Russ.).
4. Subsidies for state support of legal entities and individual entrepreneurs in 2026. Social Fund of Russia. 2026. February 27. URL: <https://sfr.gov.ru/branches/mariel/info~2026/02/27/12717>. (In Russ.).
5. Seven students of the Bratsk Pedagogical College won prizes at the end of the regional stage of the Professionals-2026 championship. Bratsk Shopping Mall. 2026. URL: <https://trk-bratsk.tv/sem-studentov-bratskogo-pedagogicheskogo-kolledzha-zanyali-prizovye-mesta-po-itogam-regionalnogo-etapa-chempionata-professionalov-2026>. (In Russ.).
6. Dagestan will receive about 10 million rubles for personnel training for the defense industry. URL: <https://mkala.mk.ru/social/2025/06/05/dagestan-poluchit-okolo-10-mln-rublej-na-podgotovku-kadrov-dlya-opk.html>. (In Russ.).
7. National projects of Russia. URL: <https://национальныепроекты.Russian Federation/new-projects/kadry>. (In Russ.).
8. Silakova V.V., Kumratov K.H. Personnel shortage in mechanical engineering of the agroindustrial complex of the Russian Federation: current situation and prospects. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2025;(1):46-53. DOI 10.48612/ecomanmash/g26v-xvxp-efed. EDN MTQFFY. (In Russ.).
9. Fomin A.A. Factors of instability in the staffing of industrial organizations in conditions of turbulence. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2025;(4):47-50. DOI 10.48612/ecomanmash/2025-0400-4750. EDN ESPBTN. (In Russ.).
10. Russians were warned about the beginning of hidden dismissals. URL: <https://lenta.ru/news/2026/03/14/rossiyan-predupredili-o-nachale-skrytyh-uvolneniy>.
11. Federal project «Professionalism»: where to study and how to enroll in 2025. URL: <https://www.vesti.ru/vj/federalnyj-proekt-professionalitet>. (In Russ.).
12. Will PDF become the locomotive of the real economy. *Monokl' = Monocle*. 2026; (12(1426)):27-30. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Адик Тагирович Алиев – доктор экономических наук, профессор, профессор аспирантуры, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», академик РАЕН, Москва, Россия, ORCID ID 0000-0002-5272-3898, alievadik@yandex.ru;

Константин Васильевич Балдин – доктор экономических наук, профессор, профессор аспирантуры, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия, ORCID ID 0000-0002-1365-5802, kvbaldin@mail.ru;

Василий Петрович Моргунов – кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, vasilij-morgunov@yandex.ru.

Adik T. Aliyev – doctor of economic sciences, professor, professor of postgraduate studies, All-Russia scientific and research institute «Center», Moscow, Russia, ORCID ID 0000-0002-5272-3898, alievadik@yandex.ru;

Konstantin V. Baldin – doctor of economic sciences, professor, professor of postgraduate studies, All-Russia scientific and research institute «Center», Moscow, Russia, ORCID ID 0000-0002-1365-5802, kvbaldin@mail.ru;

Vasily P. Morgunov – Ph.D. in economic sciences, associate professor, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, vasilij-morgunov@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 22.04.2026; одобрена после рецензирования 30.05.2026; принята к публикации 15.06.2026.

The article was submitted 22.04.2026; approved after reviewing 30.05.2026; accepted for publication 15.06.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 99–108.
Economic Systems. 2026;19(2):99-108.



Научная статья
УДК 338

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-99-108

Формирование «идеального портрета» современного экономиста: новые подходы

Владимир Александрович Морозов¹✉, Светлана Анатольевна Симонова²

¹ Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (МГУ), Москва, Россия

² Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ), Москва, Россия

✉ mva55.00@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена вопросам формирования современного экономиста, который должен быть не только техническим профессионалом, владеющим социально-экономическими моделями и методами, но и моральным агентом благополучия общества. Раскрыты философско-психологические основы человека (Востока и Запада) и этические подходы в экономике. Обоснованы психология морали, психологические факторы экономического поведения и использование интегративного подхода. Изучен синтез наук в интеграции трех компонентов, включающих философскую рефлексию – понимание ценностей и этических оснований, психологическое понимание – осознание подходов принятия решений и интеллектуальных искажений, а также экономического инструментария. Предложен идеальный портрет современного экономиста.

Ключевые слова: экономист, моральный субъект, философия ценностей, психология морали, синтез, факторы, подходы

Для цитирования: Морозов В.А., Симонова С.А. Формирование «идеального портрета» современного экономиста: новые подходы // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 99–108. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-99-108.

Original article

Creating an «ideal portrait» of a modern economist: new approaches

Vladimir A. Morozov¹✉, Svetlana A. Simonova²

¹ Lomonosov Moscow State University (MSU), Moscow, Russia

² Moscow State University of Psychology and Education (MSUPE), Moscow, Russia

✉ mva55.00@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the issues of formation of the modern economist, who should be not only a technical professional, who owns socio-economic models and methods, but also a moral agent of the welfare of society. The philosophical and psychological foundations of the person (East and West) and ethical approaches in the economy are revealed. The psychology of morals, psychological factors of economic behavior and the use of an integrative approach are substantiated. The synthesis of sciences in the integration of three components, including philosophical reflection - understanding of values and ethical foundations, psychological understanding – awareness of decision-making approaches and intellectual distortions, as well as economic tools, has been studied. An ideal portrait of a modern economist has been proposed.

Keywords: economist, moral subject, philosophy of values, psychology of morality, synthesis, factors, approaches

For citation: Morozov V.A., Simonova S.A. Creating an «ideal portrait» of a modern economist: new approaches. *Economic Systems*. 2026;19(2):99-108. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-99-108.

Введение

В настоящий период жизни общества нарастает волна «бездущной» экономики, в связи с чем возникает необходимость формирования нового подхода. Одни считают экономику количественной наукой, другие «мрачной наукой», которая оторвана от реальных человеческих ценностей. В связи с этим возникающие последствия чисто утилитарных решений обостряют неравенство и экологические кризисы, а также этические скандалы в компаниях и многое другое. Большинство университетов, включая ведущие, увлекаются традиционным экономическим образованием, делая акцент на математике, эконометрике и неоклассических моделях рационального «экономического человека», при этом игнорируя сложность человеческой природы. Благодаря этому современная экономика достигла достаточно высокой степени формализации. Различные математические

модели, эконометрика, многообразие алгоритмов прогнозирования и оптимизации определяют ее основное ядро и поведение.

Сравнительно недавно появилась и усилилась критика экономической дисциплины, которая весьма глубоко оторвана от реальных человеческих, и экономические решения рассматриваются вне морального и психологического контекста. Большая армия экономистов, которая постоянно принимает решения, всецело влияет на общественное и личное благосостояние людей. Это вызывает необходимость рассматривать человека-экономиста не только как аналитика, но и как морального субъекта. Обращаясь к модели *homo economicus*, мы предполагаем рационального и эгоистичного индивида, который максимизирует полезность. Однако в жизни человек-экономист действует по-другому, поскольку его решения подвержены эмоциям и моральным дилеммам, социальным нормам и когнитивным ограничениям. Игнорирование указанных фактов приводит нас к искажению прогнозов (что происходит весьма постоянно) и осуществлению неэффективной политики в разных сферах общества.

В связи с этим «тупик» современного экономического образования заключается в его односторонности. При формировании личности экономиста следует акцентировать внимание в процессе обучения на философских и психологических аспектах поведения субъектов экономики. Это помогает формировать у человека-экономиста не только способности строить модели, но и высокий потенциал всегда оценить их человеческие последствия, заставляет менять в корне подходы в обучении. В частности, необходим интегративный подход, при котором экономист рассматривается как моральный агент. В этом случае агент или профессиональный представитель должен владеть философским осмыслением ценностей и целей, психологическим пониманием поведения и конечно уметь применять экономическую компетентность как инструмент. В этом случае человек, получая диплом специалиста или магистра, становится не техническим экономистом, а образно говоря – архитектором благосостояния людей, поскольку он вырастает на синтезе с философией и психологией морали.

Основная часть

Философский фундамент человека-экономиста лежит в поиске этических координат. Основной задачей сегодня становится научить будущего экономиста задавать ключевые вопросы себе: что есть благо? справедливость или эффективность? каковы обязанности перед обществом и будущими поколениями? и т. п. Мы хорошо знаем ключевые философские школы и их вклад в экономику общества, начиная с утилитаризма о максимизации общего блага. В то же время здесь присутствует пренебрежение правами меньшинств и существует проблема измеримости счастья. Рассматривая деонтологическую этику И. Канта [1], перед нами встают такие принципы, как долг и уважение к человеку (как к цели). Определяется важность категорического императива для построения справедливых институтов. Здесь важна и этика добродетелей Аристотеля, где происхо-

дит формирование характера «доброго экономиста» – благоразумного, справедливого, щедрого. В работе экономиста основное внимание обращено не на правила, а на моральные привычки. Конечно, следует упомянуть и современную теорию справедливости [2], о том, как применять «вуаль неведения» при проектировании экономической политики. Рассматривая экономику под таким углом зрения, можно сказать, что философия предоставляет собой систему координат для оценки целей и последствий экономической деятельности, выходя за рамки критерия эффективности по Парето.

Человек не рождается личностью, он является «проектом самого себя», на протяжении всей жизни разворачивается его становление, обретаются экзистенциальные смыслы, выстраиваются взаимоотношения с окружающим миром. Сегодня актуализируется потребность человека познать себя, обнаружить свою сущность и определиться в мире. Следовательно, особое внимание, на наш взгляд, должно уделяться формированию системы ценностей у молодежи, поскольку многое в мировоззрении молодого человека еще можно изменить. В настоящее время философия морали должна задавать нормативные ориентиры, без которых экономический анализ теряет содержательную глубину. Она, определяя, какие цели следует считать общественно значимыми, помогает ответить на ключевые вопросы. Эти вопросы относятся к благу, соотношению эффективности и справедливости, а также к обязанностям экономиста перед обществом. Основные этические подходы в экономике изложены в табл. 1.

Таблица 1 – Основные этические подходы в экономике

Подход	Ключевая идея	Экономическое значение
Утилитаризм	Максимизация полезности	Оценка политики по совокупному благу
Деонтология	Следование моральным нормам	Защита прав и справедливых процедур
Этика добродетелей	Формирование характера	Ответственность и профессиональная этика
Теория справедливости	Равенство возможностей	Обоснование перераспределения

Источник: составлено авторами.

Данная таблица демонстрирует разные философские подходы, которые задают различные критерии оценки экономических решений. Утилитаризм оправдывает эффективность, тогда как теория справедливости акцентирует свое внимание на общем равенстве. Философия в полной мере позволяет экономисту выйти

за рамки технического анализа и ориентироваться на долгосрочные последствия решений для будущих поколений. В подготовке экономиста она определяет, какие цели считать значимыми, а также выполняет критическую функцию в пересмотре устоявшихся моделей. Философия позволяет связывать экономику с другими гуманитарными дисциплинами. В этом контексте экономист способен видеть за цифрами реальные человеческие судьбы, а также учитывать долгосрочные последствия решений.

В каждый исторический период портрет/модель экономиста имел(а) свои специфику и особенности. Если два века назад экономиста оценивали в основном в формате «аналитической строгости и логической дедукции» [3], то спустя менее пятидесяти лет к основным качествам идеального экономиста стали относить сочетание экономических и социальных аспектов [4]. Это связано с тем, что экономист, принимая решения, должен учитывать отрицательные социальные последствия, не ограничиваясь рациональными эффектами, которые лежали на поверхности. Представители немецкой школы В. Рошер, К. Книс, Б. Гильдебранд [5] были ближе других в части объяснения поведения экономического человека, находящегося под влиянием этических, психологических и правовых факторов. В XX веке представление о портрете человека стало рассматриваться, как модель человека в экономической науке и в истории экономической мысли [6]. Любой человек-экономист совмещает междисциплинарные характеристики, однако их пропорции не только различны, но и постоянно уточняются в процессе существования [7].

Рассматривая психологический инструментарий в экономике с точки зрения понимания реального человека, возникает задача: дополнить упрощенную модель *homo economicus* знаниями о реальном поведении, эмоциях и моральных дилеммах. Напомним ключевые области психологии морали и поведенческой экономики. В области когнитивных искажений в основном рассматривается, как предвзятость подтверждения и неприятие потерь, а также эффект фрейминга [8] влияют на экономические решения в личных финансах и государственной политике. Рассматривая область совместимости моральных эмоций и интуиции, выделяется роль эмпатии и чувства справедливости, а также отвращения, вины и стыда в экономическом поведении. В данном контексте подразумевается формат теории моральных отправных точек. Другой областью инструментария является проблема «моральной удаленности». Основное противоречие возникает в среде сложных систем из-за того, что экономисты и менеджеры могут принимать безнравственные решения. Для этого пока никто не может объяснить, как преодолеть этот факт? Вместе с указанными выше вызовами следует выделить «мотивацию», поскольку внешние (деньги) стимулы противостоят внутренним (автономия, мастерство, смысл) стимулам. Важность вопроса заключается в их влиянии на результаты производительности труда и благополучия.

Рассмотренное выше позволяет сделать заключение для разного уровня экономистов, что психология дает реалистичную модель человеческого поведения. Она способствует созданию более эффективной и этической политики, продуктов

и институтов, а именно техники «либертарианского патернализма» [9]. Имеется в виду практическая сторона концепции влияния на поведение людей с целью улучшения их решений, сохраняя при этом свободу выбора. Принятие моральных решений – сложный и непрерывный процесс, в котором участвуют эмоциональные, когнитивные и социальные нейронные сети, и, по сути, представляет собой баланс между эмоциями и логикой. Принимая за основу вышесказанное, исследование психологии морали в экономической сфере общества заключается в понимании реального экономического поведения. Здесь следует подчеркнуть важность фокуса дисциплин, а именно: если философия отвечает на вопрос «Как должно быть?», то психология – «Как есть на самом деле?». Без этих знаний экономические портреты/модели остаются абстракциями, поскольку психология дополняет экономику, объясняя реальные механизмы принятия решений.

Остановимся на рассмотрении психологических факторов экономического поведения в ниже представленной табл. 2.

Таблица 2 – Психологические факторы экономического поведения

Фактор	Содержание	Экономический эффект
Когнитивные искажения	Ошибки мышления	Иррациональные решения
Эмоции	Влияние чувств	Рыночная нестабильность
Социальные нормы	Давление общества	Поведение налогоплательщиков
Моральные интуиции	Быстрые оценки	Реакция на неравенство

Источник: составлено авторами.

Рассмотрение представленных в табл. 2 психологических факторов экономического поведения показывает, что реальные решения отклоняются от рациональной модели. Интеграция наук на основе морали на уровне профессиональной практики включает три составляющие. Во-первых, требуется разработка и применение этических кодексов, выходящих за рамки юридического соответствия. Второе и третье – это, соответственно, внедрение процедур этической экспертизы проектов (этические комитеты, перечень задач или шагов, которые помогают ничего не забыть) и практика рефлексии и обсуждения ценностных аспектов принимаемых решений.

Проведенное исследование позволяет предложить идеальный портрет экономиста, который должен: 1) уметь анализировать разнообразную информацию и экономические модели в части технической компетенции; 2) оценивать последствия применяемых решений с точки зрения справедливости и общего блага (философская рефлексия); 3) предвидеть реальные поведенческие реакции и моральные конфликты, проявляя психологическую проницательность;

4) предлагать обоснованные решения, которые не только эффективны, но и имеют социальную значимость.

Формирование идеального экономиста должно осуществляться на основе изучения трех дисциплин. Ни одна из них не является достаточной сама по себе. Эффективное формирование экономиста возможно только при соединении философии, психологии и экономики. Основная функция философии здесь – это ценности, где вопрос «Что правильно?», а для психологии – это поведение, где встает вопрос «Как действуют люди?». Функция экономики заключается в инструментах использования для ответа на вопрос «Как реализовать?». По существу, такое объединение отражает взаимодополняемость дисциплин. Экономика без философии лишается целей, а без психологии – существования объективной реальности.

Что касается образовательных вопросов практического объединения дисциплин в формировании современного экономиста, то появляется необходимость во введении курсов по этике и поведенческой экономике, развитию навыков моральной рефлексии, анализу кейсов (для спорных вопросов, например, ценообразования на лекарства). Если методологически рассматривать вопросы интеграции на практике, то применение различных инструментов дают свои плоды, а именно: этические кодексы позволяют регулировать поведение; этическая экспертиза оценивает последствия решений, а поведенческий анализ осуществляет прогноз реакции людей.

Возвращаясь к портрету современного экономиста, можно сказать, что такой специалист должен владеть аналитическими методами и понимать моральные последствия решений, а также учитывать психологические особенности поведения и стремиться к балансу эффективности и справедливости [10]. Поскольку интегративный подход уже применяется в различных сферах народного хозяйства, можно предложить наглядное сравнение традиционного и интегративного подходов в табл. 3.

Таблица 3 – Сравнение подходов

Сфера	Традиционный подход	Интегративный подход
Налоги	Максимизация доходов	Учет доверия и справедливости
Экология	Минимизация затрат	Учет жизни будущих поколений
Здравоохранение	Эффективность	Этический доступ

Источник: составлено авторами.

В сравнении наглядно иллюстрируется то, что учет моральных и психологических факторов делает экономическую политику более устойчивой и социально приемлемой. Использование интегративного подхода позволяет повысить дове-

рие к институтам и снизить социальные конфликты, что подтверждают исследования Ричарда Х. Талера и Касса Р. Санстейна [9]. К преимуществам этого подхода можно отнести повышение качества решений, снижение социальных конфликтов и устойчивое развитие. Вместе с этим некоторые исследователи считают, что включение морали делает экономику более субъективной. Однако ценностные предпосылки присутствуют всегда – их осознание делает науку более прозрачной и не менее объективной.

Заключение

Проведенное исследование показало, что сочетание наук при получении образования позволяет выпускнику вуза стать не техническим экономистом, а архитектором человеческих возможностей, где его деятельность является фактором формирования качества жизни. В данном контексте интеграция гуманитарного знания в экономическое образование является необходимым условием успешного развития науки и общества. Поэтому формирование экономиста – это становление морального субъекта, который в процессе обучения наделяется разнообразным аналитическим инструментарием. Если философия морали задает вектор направления к обозначенной цели (т. е. «ради чего» это все), то психология раскрывает «с кем и для кого» это будет делаться (понимание материала), а экономика, в свою очередь, раскрывает методы/подходы – «как» осуществить проведение процессов.

Исследуемый подход позволяет трансформировать роль экономиста из нейтрального технократа в персонально ответственного архитектора социальных институтов, где отчетливо просматривается конечная цель – расширение возможностей для достойной человеческой жизни. В современном обществе, где постоянно назревают конфликты и имеют место хронические кризисы, связанные с обостряющейся экологией, усугублением социального неравенства, а сегодня – и с этическими вызовами искусственного интеллекта, роль экономистов, понимающих эти проблемы неизмеримо высока для будущего общества. В итоге важно подчеркнуть, что цель современной экономики заключается не в росте показателей самих по себе, а в расширении возможностей для качества жизни людей, где подготовка экономиста становится необходимым условием развития экономической науки.

Список источников

1. Кант И. Основы метафизики нравственности. Критика практического разума. Метафизика нравов. Санкт-Петербург : Наука, 1995.
2. Ролз Д. Теория справедливости. Новосибирск : Изд. Новосибирского ун-та, 1995.
3. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения / пер. с англ. П.Н. Клюкина. Москва : Эксмо, 2007.
4. Милль Д.С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / пер. с англ. В.Б. Боброва [и др.]. Москва : Эксмо, 2007.
5. Гильдебранд Б. Политическая экономия настоящего и будущего. Москва : Директ-Медиа, 2007.

6. Автономов В.С. Человек в зеркале экономической теории (очерки истории западной экономической мысли). Москва : Наука, 1993.
7. Морозов В.А. Модели человека в обществе и парадигма совместимости. Москва : ИТК «Дашков и К°», 2023.
8. Кьюкер К., Майер-Шенбергер В., де Верикур Ф. Эффект фрейминга. Как управлять вниманием потребителя в цифровую эпоху? Москва : Эксмо, 2023.
9. Талер Р.Х. Санстейн К.Р. Архитектура выбора. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021.
10. Голов Р.С. Анализ текущего состояния и динамики изменения уровня экономической грамотности российского общества // Экономика и управление в машиностроении. 2025. № 2. С. 37–44. DOI 10.48612/ecomamash/2025-0298-3744. EDN SZXBBZ.

References

1. Kant I. Fundamentals of the metaphysics of morality. Criticism of practical reason. Metaphysics of morals. Saint Petersburg : Nauka, 1995. (In Russ.).
2. Rolls D. Theory of Justice. Novosibirsk: Publishing House. Novosibirsk : Publishing house of Novosibirsk University, 1995. (In Russ.).
3. Ricardo D. The Beginnings of Political Economy and Taxation / per. with Engl. by P.N. Klyukin. Moscow : Eksmo, 2007. (In Russ.).
4. Mill D.S. Fundamentals of Political Economy with some applications to social philosophy / per. with Engl. V. B. Bobrov [et al.]. Moscow : Eksmo, 2007. (In Russ.).
5. Hildebrand B. Political economy of the present and the future. Moscow : Direct-Media, 2007. (In Russ.).
6. Avtonomov V.S. The man in the mirror of economic theory (essays on the history of Western economic thought). Moscow : Science, 1993. (In Russ.).
7. Morozov V.A. Human models in society and the compatibility paradigm. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2023. (In Russ.).
8. Kuecker K., Mayer-Schoenberger V., de Vericourt F. The framing effect. How to manage consumer attention in the digital age? Moscow : Eksmo, 2023. (In Russ.).
9. Thaler R.H. Sunstein K.R. Architecture of choice. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2021. (In Russ.).
10. Golov R.S. Analysis of the current state and dynamics of changes in the level of economic literacy in Russian society. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroyenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2025;(2):37-44. DOI 10.48612/ecomamash/2025-0298-3744. EDN SZXBBZ.

Информация об авторах / Information about the authors

Владимир Александрович Морозов – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры философии и методологии экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия, mva55.00@mail.ru;

Светлана Анатольевна Симонова – доктор философских наук, профессор, профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин, Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ), Москва, Россия, jour2@yandex.ru.

Vladimir A. Morozov – doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of philosophy and methodology of economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, mva55.00@mail.ru;

Svetlana A. Simonova – doctor of philosophy sciences, professor, professor of the Department of social and humanitarian disciplines, Moscow State Psychological and Pedagogical University (MGPPU), Moscow, Russia, jour2@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 03.04.2026; одобрена после рецензирования 05.05.2026; принята к публикации 25.05.2026.

The article was submitted 03.04.2026; approved after reviewing 05.05.2026; accepted for publication 25.05.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 109–119.
Economic Systems. 2026;19(2):109-119.



Научная статья
УДК 338

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-109-119

Эволюция и современные аспекты инновационного развития розничной торговли

Леонид Павлович Дашков¹, Артур Андреевич Шелапутин²✉

^{1, 2} Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ St102313@ruc.su

Аннотация. Розничная торговля претерпевает глубокие качественные изменения на протяжении последних десятилетий, а природа качественных изменений требует переосмысления самого понятия инновационного развития применительно к торговой отрасли. Авторы сконцентрировали внимание на существенных характеристиках инновационного развития розничной торговли с учетом эволюции трактовок исследуемого феномена – от ранних классических теорий до современных концепций, учитывающих специфику цифровой экономики. В статье проводится последовательный анализ влияния интернет-технологий и иных факторов на трансформацию каналов коммуникации с потребителями и сбыта, роли маркетплейсов как явления, кардинально изменившего архитектуру розничного рынка. Особое внимание уделяется инновационным технологиям, внедряемым непосредственно в операционную деятельность розничных торговых предприятий, а также эволюции торговых форматов и стратегий как объектов инновационных преобразований.

Авторы приходят к выводу, что инновационное развитие в рассматриваемой сфере не может характеризоваться точечными улучшениями, а представляет собой совокупное взаимообусловленное преобразование различных элементов деятельности торгового предприятия. Установлено, что технологические инновации выполняют преимущественно катализирующую функцию, запуская системные изменения в совокупности бизнес-процессов, тем самым формируя конкурентные преимущества организаций и предприятий. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов при разработке стратегий инновационного развития предприятий розничной торговли.

Ключевые слова: розничная торговля, торговое предприятие, торговый формат, маркетплейсы, инновации, инновационное развитие, потребительский опыт

Для цитирования: Дашков Л.П., Шелапутин А.А. Эволюция и современные аспекты инновационного развития розничной торговли // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 109–119. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-109-119.

© Дашков Л.П., Шелапутин А.А., 2026

Original article

Evolution and modern aspects of innovative retail development

Leonid P. Dashkov¹, Artur A. Shelaputin²✉

^{1, 2} Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ St102313@ruc.su

Abstract. Retail trade has been undergoing profound qualitative changes over the past decades, and the nature of qualitative changes requires rethinking the very concept of innovative development in relation to the retail industry. The authors focuses on the essential characteristics of the innovative development of retail trade, taking into account the evolution of interpretations of the phenomenon under study – from early classical theories to modern concepts that take into account the specifics of the digital economy. The article provides a consistent analysis of the impact of Internet technologies and other factors on the transformation of communication channels with consumers and sales, the role of marketplaces as a phenomenon that has radically changed the architecture of the retail market. Special attention is paid to innovative technologies that are implemented directly into the operational activities of retail trade enterprises, as well as the evolution of trade formats and strategies as objects of innovative transformations.

The authors comes to the conclusion that innovative development in the field under consideration cannot be characterized by point-to-point improvements, but represents a cumulative, interdependent transformation of various elements of a trading company's activities. It has been established that technological innovations primarily perform a catalytic function, triggering systemic changes in the totality of business processes, thereby forming competitive advantages of organizations and enterprises. The practical significance of the research lies in the possibility of using its results in the development of strategies for the innovative development of retail enterprises.

Keywords: retail, trading company, trading format, marketplaces, innovation, innovative development, consumer experience

For citation: Dashkov L.P., Shelaputin A.A. Evolution and modern aspects of innovative retail development. *Economic Systems*. 2026;19(2):109-119. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-109-119.

Введение

Один из ключевых сегментов бизнеса – розничная торговля – всегда имел высокие темпы информационно-технологического развития по ряду причин, среди которых – низкий порог входа, высокая конкуренция и иные факторы, которые служат стимулятором для поддержания конкурентоспособности и эконо-

мического роста торговых предприятий. Сегодня же инновационное развитие розничной торговли является индикатором зрелости всей экономики. Глобальные тренды на внедрение смарт-экосистем в розничной торговле способствуют формированию новых стандартов потребительского поведения и требований к получаемому опыту, частично стирая границы между покупкой и опытом. Для отечественной розницы данный вызов является более обостренным в аспекте ограниченности источников инновационного развития, финансирования и необходимости ускорения логистической адаптации.

Степень научной разработанности проблемы остается неполной в связи с трактованием иностранными авторами процесса инновационного развития в большей степени через цифровые технологии, игнорируя иные аспекты розничной торговли, когда отечественные авторы фокусируют внимание и отмечают трансформацию розничной торговли при недостаточной проработке специфики инновационных процессов в условиях дефицита тех или иных ресурсов, его влияния на сущность инновационного развития и фрагментации региональных рынков. Цель работы – определение сущности инновационного развития в контексте современного развития розничной торговли в условиях ограничений на макро- и микроуровнях экономики России. Предметом исследования выступают процессы трансформации содержательных характеристик и система признаков, определяющая сущность инновационного развития розничной торговли, в том числе в условиях дефицита источников технологических решений.

Основная часть

Анализ научной литературы, посвященной теме исследования, позволяет проследить эволюцию представлений и взглядов на совокупность процессов в розничной торговле, которые можно охарактеризовать как инновационное развитие.

В классической зарубежной литературе принято раскрывать сущность инновационного развития через призму предпринимательских изменений или «созидательного разрушения». Й. Шумпетер, например, в своей работе «Теория экономического развития» связывает процесс такого развития с формированием новых комбинаций в хозяйственной системе: «Развитие возникает не из накопления капитала, а из внедрения новых комбинаций» [1]. Э. Роджерс в книге «Диффузия инноваций» отмечает, что «это идея, практическая деятельность или объект, который воспринимается как нечто новое отдельным лицом или другой единицей внедрения», а диффузия инноваций – «это процесс, посредством которого инновация распространяется по определенным каналам с течением времени среди членов социальной системы» [2].

Современные исследователи при написании работ по инновационному развитию, непосредственно относящихся к розничной торговле, смещают вектор внимания в сторону мерчандайзинга, сервиса, клиентского опыта, больших данных, цифровой инфраструктуры и др. Так, зарубежные авторы М. Леви и Б. Вейтц в книге «Основы розничной торговли» проводят связь между инновационным

развитием и рядом процессов, таких как обновление формата, мерчандайзинг, сервис и иные операционные процессы [3]. В публикациях 2010–2020-х гг. инновационное развитие в контексте развития розничной торговли часто описывается с фокусом на цифровизацию и омниканальность торговых процессов. Так, в работе П.С. Лифланга «Вызовы и решения для маркетинга в цифровую эпоху» (2014) отмечалось, что «в последние годы мы наблюдаем инновационное развитие в форме цифровизации маркетинга и розничной торговли, что сопряжено с определенными трудностями» [4].

Среди отечественных авторов присутствовало развитие системного и макроэкономического взгляда на инновации, при котором инновационное развитие трактовалось как устойчивое качественное обновление экономики и организаций. Так, С.Ю. Глазьев в работе «Теория долгосрочного технико-экономического развития» инновационную динамику связывает со сменой технологических укладов, характеризуя инновационное развитие как формирование и развертывание нового технологического уклада, где инновации не возникают поодиночке, а «кластеризуются» группами взаимосвязанных решений, которые усиливают друг друга [5]. С.Ю. Глазьев подчеркивает, что инновационное развитие и смена воспроизводственного контура сопряжены обычно со структурным сдвигом и быстрым ростом новых отраслей или форматов организации деятельности, где старые теряют рентабельность [6]. А.И. Пригожин в книге «Нововведения: стимулы и препятствия» отмечает, что инновации являются «средством обновления производства, организации и знаний», а также «управляемым процессом изменения действующих и создания новых элементов системы, приводящим к ее качественному преобразованию; при этом ключевыми трудностями становятся не технические, а организационные и социально-психологические барьеры, мотивация и готовность персонала» [7].

Среди других взглядов на тему инновационного развития в сфере розничной торговли можно упомянуть работу Е.В. Васькина «Инновационное развитие торгового предприятия в современных рыночных условиях», где автор формулирует определение сущности «инновационного развития», опираясь не только на технологическую составляющую, но и на понимание бизнес-процессов. По его мнению, инновационное развитие в розничной торговле предполагает «стратегическое проектирование рыночной позиции через синхронизацию целей с ресурсной эффективностью, которое обеспечивает адаптацию процессов к технологическим циклам товаров для синергетического эффекта» [8]. В понимании Е.В. Васькина инновационное развитие торгового предприятия нацеливается на определение его дальнейших перспектив с учетом технологической и организационно-структурной составляющей.

Заслуживают внимание и мнения Г.Г. Иванова и А.О. Зверевой, которые в своей монографии «Развитие торговых организаций в современной экономике» отмечают, что инновационное развитие торгового предприятия подразумевает «технологическую конвергенцию онлайн- и офлайн-каналов, направленную на трансформацию торгового предприятия в интеллектуальную сервисную

экосистему» [9]. Следовательно, инновационный вектор развития розничной торговли трансформирует процессы, переводя их из плоскости простого продвижения товара в формат управления технологическими экосистемами с целью сохранения устойчивости предприятия через оптимизацию ресурсного потенциала и улучшаемого потребительского опыта.

Преобразование традиционных форм розничной торговли под влиянием инновационных решений практически во всех процессах началось в период распространения широкополосного общедоступного интернета, что привело к размытию границ между физическим и цифровым пространством для потребителя.

В период с 2010 по 2015 г. заметен ярко выраженный скачок с 24,6 до 96,9% доли розничных торговых предприятий с наличием цифрового канала (рис. 1).

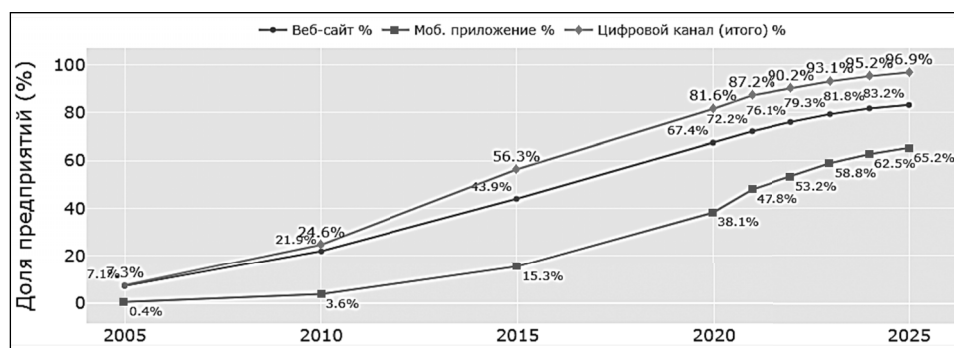


Рисунок 1 – Доля розничных торговых предприятий в РФ с цифровым каналом, 2005–2025 гг. (в %)

Источник: составлено авторами на основе [10, 13].

Этот период иллюстрирует один из активных этапов инновационного развития современной розничной торговли, в котором акцент делается на модернизации способов эффективного распространения информации о реализуемых товарах и услугах, а также улучшении потребительского опыта посредством цифровизации процессов взаимодействия с потребителями.

В результате доля онлайн-покупок в РФ возросла с 2,1 в 2010 г. до 24,1% в 2025 г. (рис. 2).

Главной причиной быстрого роста онлайн-продаж стало функциональное и технологическое развитие маркетплейсов, которые, хотя и были организованы в начале 2000-х гг., обрели свою популярность только лишь после существенных улучшений, включающих развитие и оптимизацию логистики, внедрение надежных систем оплаты и безопасной доставки, обеспечение более интуитивно-понятного пользовательского интерфейса со специальными алгоритмами персонализированных рекомендаций и удобной системой обратной связи или отзывов потребителей.

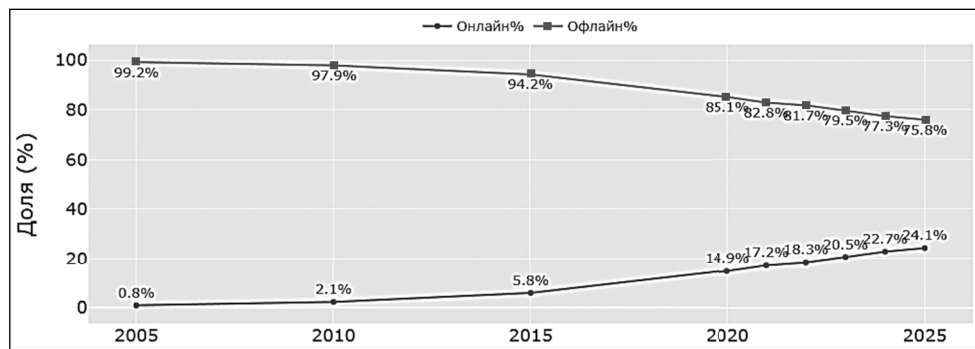


Рисунок 2 – Доля онлайн и офлайн-покупок в РФ, 2005–2025 гг. (в %)

Источник: составлено авторами на основе [11, 12].

На рис. 3 представлено сравнение динамики роста общего объема онлайн-торговли и объема торговли через маркетплейсы.

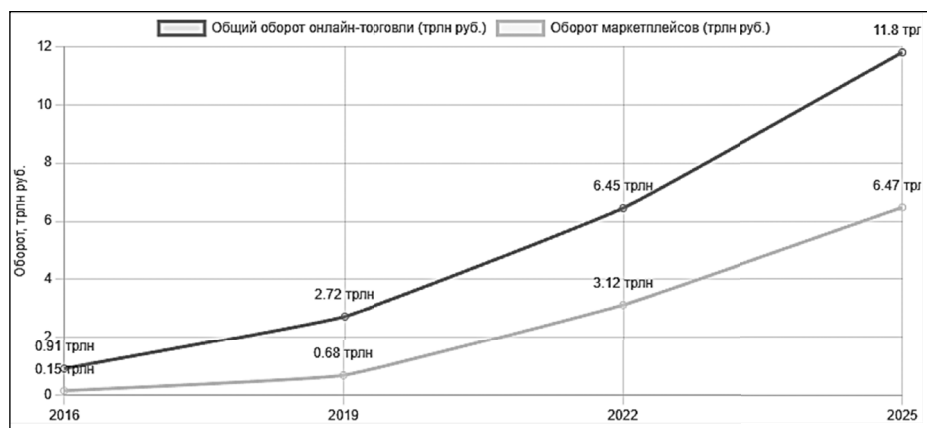


Рисунок 3 – Сравнение динамики роста общего объема онлайн-торговли и объема торговли через маркетплейсы в РФ, 2016–2025 гг. (трлн руб.)

Источник: составлено авторами на основе [12].

Активное развитие маркетплейсов, постоянно внедряющих множество инноваций, дало возможность малому бизнесу вести свою деятельность с минимальными затратами на использование торговых и складских помещений, проведение маркетинговых кампаний, организацию логистики и т. д. При этом рынок сбыта у предпринимателей заметно расширился за счет увеличения охвата потребителей в масштабах не только своего населенного пункта, но и всей страны и некоторых стран СНГ.

Далее проведем анализ инновационного развития крупных сетевых ретейлеров. Последние годы характеризуются активной цифровизацией и автоматизацией операционных процессов, что вызвано необходимостью повышения эффективности в условиях растущей конкуренции и роста влияния онлайн-торговли на весь рынок. По этой причине крупные сетевые ретейлеры, среди которых X5 Retail Group, Магнит, Lenta, доля которых в общем объеме розничного товарооборота превышает 45%, инвестировали примерно 260 млрд руб. на инновационную деятельность (рис. 4).

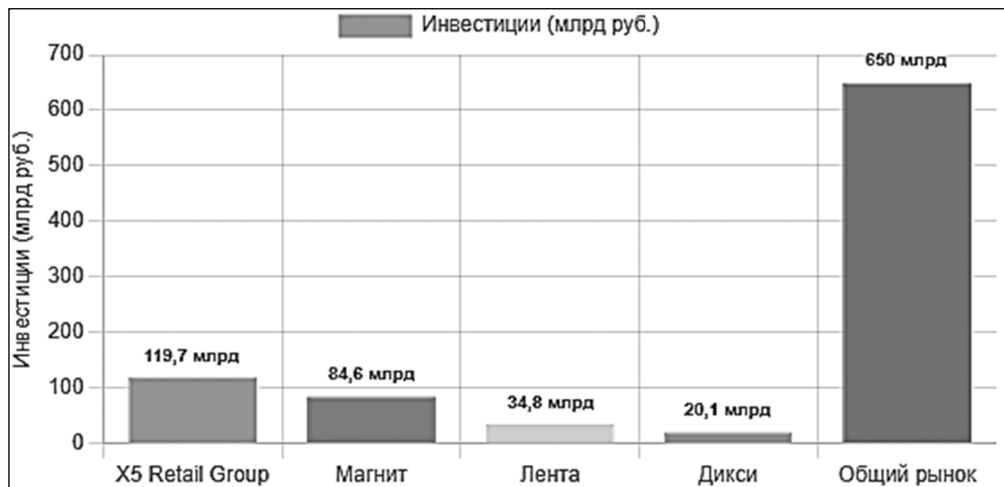


Рисунок 4 – Объем инвестиций крупных сетевых ретейлеров в инновации и обновление оборудования, 2024 г. (млрд руб.)

Источник: составлено авторами на основе [13, 14].

Так, X5 Retail Group, управляющая сетями «Пятёрочка», «Перекресток», «Чижик» и другими региональными сетями, с момента запуска пилотного проекта по внедрению касс самообслуживания нарастила их количество с 67 до более 15 000 [15]. По информации из разных источников, внедрение такой технологии позволило увеличить пропускную способность магазинов на 19%, сокращение очередей на 35% и снизить затраты на оплату труда примерно на 30% [15].

Благодаря технологиям персонализированных предложений, интеграции касс самообслуживания с мобильными приложениями растет вовлеченность потребителей в программы лояльности (рис. 5).

Другим примером использования инноваций для совершенствования операционных процессов является внедрение сетью «Магнит» в 2021 году технологии Image Recognition (от англ. «распознавание изображений»), которая обладает точностью распознавания 95%, что значительно сокращает время на анализ выкладки товаров и соответствия цен [16]. Однако стоит упомянуть, что идея

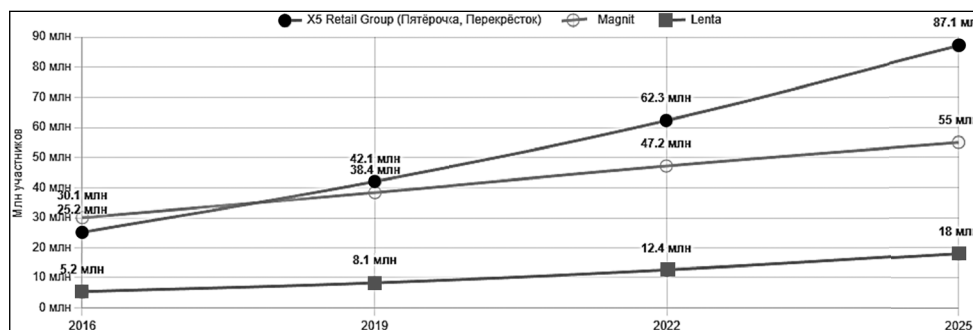


Рисунок 5 – Количество участников программ лояльности торговых сетей РФ в 2016–2025 гг., млн чел.

Источник: составлено авторами на основе [15, 16, 17].

технологии автоматизирования процесса учета запасов и инвентаризации была уже реализована компанией Simble Robotics в 2015 году, когда они представили автономного мобильного робота Tally, оснащенного передвижной платформой и камерой-сканером, способного самостоятельно передвигаться по залу и решать ряд задач, среди которых сканирование полок, составление отчетов, помощь покупателям и т. д. [18].

Среди других уже внедренных или пилотных проектов, основанных на использовании инновационных технологий, можно назвать электронные ценники, умные весы, AR-примерочные, бескассовые магазины и т. д. Перечисленные проекты относятся к процессным инновациям, которые связаны с модернизацией методов и концепций управления производством или распределением конечного продукта, что в результате оптимизирует затраты на те или иные процессы.

Заключение

Приведенные в статье результаты исследования позволяют констатировать, что сущность инновационного развития в контексте развития розничной торговли является многоуровневым динамичным процессом, который невозможно в полной мере трактовать через одну концептуальную модель. Продолжающаяся эволюция подходов к пониманию данного феномена, начиная с классических шумпетерианских интерпретаций и заканчивая совокупностью современных концепций, отражает объективное усложнение самой природы инноваций в розничной торговле, где переплетение организационного, технологического и потребительских аспектов становятся все теснее.

Цифровизация или интернетизация торговой сферы и становление маркетплейсов как самостоятельного института розничного рынка установили новый вектор инновационного развития отрасли, где сама структура взаимодействия продавца и потребителя становятся ключевым объектом трансформации, сдви-

гая производственный процесс и товар на второй план. Подвергшиеся цифровизации каналы коммуникации и сбыта повлияли также и на конкурентную среду, ведь были нивелированы некоторые традиционные барьеры входа на рынок, что дало субъектам малого предпринимательства доступ к аудитории, ранее достижимой лишь для крупных торговых сетей [19, 20].

Оптимизация операционной деятельности через использование инновационных технологий свидетельствует, что подлинная сущность инновационного развития розничной торговли раскрывается через системную трансформацию всего объема бизнес-процессов предприятия. В таком контексте технологический аспект инноваций выступает как элемент с катализирующей функцией, провоцируя цепную реакцию изменений в управлении ассортиментом, клиентском сервисе, форматировании торгового пространства и логистики, что формирует у предприятия устойчивые конкурентные преимущества.

Таким образом, рассматривать инновационное развитие розничной торговли следует как интегрированный процесс последовательных и взаимообусловленных преобразований, которые охватывают как технологическую, так и организационную, маркетинговую и иную составляющую деятельности предприятия, результатом которых становится повышение потребительской ценности и укрепление рыночных позиций в усложняющихся условиях конкурентной среды.

Список источников

1. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / пер. с нем. В.С. Автономова [и др.]. Москва : URSS, 2022. 398 с.
2. Роджерс Э. Диффузия инноваций / Free Press. 5-е изд. URL: <https://archive.org/details/diffusionofinnov00roge/page/n1/mode/2up> (дата обращения: 23.01.2026).
3. Леви М., Вейтц Б. Основы розничной торговли / пер. с англ. С. Жильцова. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 446 с.
4. Лифланг С., Верхоф П. Вызовы и решения для маркетинга в цифровую эпоху // European Management Journal. URL: <https://dl.fardapaper.ir/fardap/uploads/2018/05/Fardapaper-Challenges-and-solutions-for-marketing-in-a-digital-era.pdf> (дата обращения: 23.01.2026).
5. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / Междунар. фонд Н.Д. Кондратьева. Москва : ВлaДар, 1993. 310 с.
6. Глазьев С.Ю. Современная теория длинных волн в развитии экономики // ЭНСР. 2012. № 2 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-teoriya-dlinnyh-voln-v-razvitii-ekonomiki> (дата обращения: 23.01.2026).
7. Пригожин А.И. Нововведения, стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). Москва : Политиздат, 1989. 270 с.
8. Васькин Е.В. Инновационное развитие торгового предприятия в современных рыночных условиях : монография. Москва : Палеотип, 2005. 132 с. URL: <https://book.ru/book/901207> (дата обращения: 23.01.2026).
9. Иванов Г.Г., Зверева А.О. Развитие торговых организаций в современной экономике : монография. 4-е изд. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2022. 160 с. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2084165> (дата обращения: 23.01.2026).

10. Минашкин В.Г., Прохоров П.Э. Статистический анализ использования цифровых технологий в организациях: региональный аспект // Статистика и экономика. 2018. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskiy-analiz-ispolzovaniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-organizatsiyah-regionalnyy-aspekt> (дата обращения: 25.02.2026).
11. Доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли // ЕМИСС. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/50236> (дата обращения: 23.01.2026).
12. Росстат – официальная статистика. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> (дата обращения: 23.01.2026).
13. Крупнейшие сетевые ретейлеры увеличили продажи за 2024 год до 10,9 трлн рублей // Forbes.ru. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/533337-krupnejsie-setevye-retejly-uvelicili-prodazi-za-2024-god-do-10-9-trln-rublej> (дата обращения: 23.01.2026).
14. Финансовые и операционные результаты // X5. URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/financial-and-operational-results> (дата обращения: 23.01.2026).
15. Пресс-релизы // X5. URL: <https://www.x5.ru/ru/press-center/press-releases> (дата обращения: 23.01.2026).
16. Пресс-релизы // ПАО «Магнит» URL: <https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/> (дата обращения: 23.01.2026).
17. Новости и пресс-релизы // Лента. URL: <https://www.lentagroup.ru/ru/media/news-and-press-releases/> (дата обращения: 23.01.2026).
18. Simbe Robotics Unveils Tally // Simbe. URL: <https://www.simberobotics.com/> (дата обращения: 23.01.2026).
19. Карахан Т.Е. Эволюция электронной коммерции и роль маркетплейсов в современной торговле // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 100–106.
20. Шпортун Д.В., Миронов А.А., Бурлаков В.В. Влияние аналитических сервисов на эффективность работы предприятия с маркетплейсами: анализ результатов и оптимизация бизнес-процессов // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 1. С. 39–43. EDN NYUSEL.

References

1. Schumpeter J.A. Theory of economic development: a study of entrepreneurial profit, capital, credit, interest and the business cycle / Per. with German by V.S. Avtonomov [et al.]. Moscow : URSS, 2022. 398 p. (In Russ.).
2. Rogers E. Diffusion of innovations. Free Press. 5th ed. URL: <https://archive.org/details/diffusionofinnov00roge/page/n1/mode/2up>.
3. Levy M., Veitz B. Fundamentals of retail trade / Per. with Engl. by S. Zhiltsov. St. Petersburg : Peter, 1999. 446 p. (In Russ.).
4. Liflang S., Verhoef P. Challenges and solutions for marketing in the digital age. *European Management Journal*. URL: <https://dl.fardapaper.ir/fardap/uploads/2018/05/Fardapaper-Challenges-and-solutions-for-marketing-in-a-digital-era.pdf>.
5. Glazyev S.Y. Theory of long-term technical and economic development / N.D. Kondratiev International Foundation. Moscow : VlaDar, 1993. 310 p. (In Russ.).
6. Glazyev S.Y. Modern theory of long waves in the development of economics. *ENSR*. 2012;(2(57)). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-teoriya-dlinnyh-voln-v-razviti-ekonomiki>. (In Russ.).
7. Prigozhin A.I. Innovations, incentives and obstacles (Social problems of innovation). Moscow : Politizdat, 1989. 270 p. (In Russ.).
8. Vaskin E.V. Innovative development of a trading enterprise in modern market conditions : monograph. Moscow : Paleotype, 2005. 132 p. URL: <https://book.ru/book/901207>. (In Russ.).

9. Ivanov G.G., Zvereva A.O. The development of trade organizations in the modern economy : a monograph. 4th ed. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2022. 160 p. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2084165>. (In Russ.).

10. Minashkin V.G., Prokhorov P.E. Statistical analysis of the use of digital technologies in organizations: a regional aspect. *Statistika i ekonomika = Statistics and economics*. 2018;(5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskii-analiz-ispolzovaniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-organizatsiyah-regionalnyy-aspekt>. (In Russ.).

11. The share of online sales in the total retail turnover. EMISS. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/50236>. (In Russ.).

12. Rosstat – official statistics. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705>. (In Russ.).

13. The largest network retailers increased sales in 2024 to 10.9 trillion rubles. Forbes.ru. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/533337-krupneysie-setevye-retejlery-uvelicili-prodazi-za-2024-god-do-10-9-trln-rublej>. (In Russ.).

14. Financial and operational results. X5. URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/financial-and-operational-results>. (In Russ.).

15. Press releases. X5. URL: <https://www.x5.ru/ru/press-center/press-releases>. (In Russ.).

16. Press releases. PJSC Magnit URL: <https://www.magnit.com/ru/media/press-releases>. (In Russ.).

17. News and press releases. Feed. URL: <https://www.lentagroup.ru/ru/media/news-and-press-releases>. (In Russ.).

18. Simbe Robotics Unveils Tally. Simbe. URL: <https://www.simberobotics.com>. (In Russ.).

19. Karakhan T.E. The evolution of e-commerce and the role of marketplaces in modern trade. *Economic Systems*. 2025;18(2):100-106. (In Russ.).

20. Shportun D.V., Mironov A.A., Burlakov V.V. The impact of analytical services on the efficiency of an enterprise with marketplaces: analysis of results and optimization of business processes. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(1):39-43. EDN NYUSEL.

Информация об авторах / Information about the authors

Леонид Павлович Дашков – доктор экономических наук, профессор, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, ldashkov@ruc.su;

Артур Андреевич Шелапутин – аспирант, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, St102313@ruc.su.

Leonid P. Dashkov – doctor of economic sciences, professor, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, ldashkov@ruc.su;

Artur A. Shelaputin – Ph.D. student, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, St102313@ruc.su.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 15.04.2026; одобрена после рецензирования 15.05.2026; принята к публикации 05.06.2026.

The article was submitted 15.04.2026; approved after reviewing 15.05.2026; accepted for publication 05.06.2026.



Детерминанты структуры капитала и экономической безопасности ПАО «Газпром»: от финансового консерватизма к финансовому инжинирингу

Татьяна Витальевна Кириченко¹✉, Иван Андреевич Дробязко²

^{1, 2} Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина, Москва, Россия

✉ kirichenko.t@gubkin.ru

Аннотация. Работа направлена на выявление детерминант структуры капитала ПАО «Газпром» в период 2012–2024 гг., обусловленных трансформацией концепций финансового управления. На основе метода структурного анализа Дж. Обэр-Крие проведен сравнительный анализ пассивов компании, выявивший переход от консервативной модели «финансовой автономности» (2012–2019) к стратегии активного финансового инжиниринга (с 2019 г. по н. в.).

В статье обоснован переход от эмпирической модели сохранения активов к моделям максимизации акционерной стоимости, а также оценены сопутствующие риски в условиях глобальных экономических вызовов.

Авторами математически обоснован диапазон допустимого риска и выявлена зона финансовой устойчивости корпорации, выступающая объективным критерием оценки эффективности менеджмента. Сделан вывод, что выход краткосрочных обязательств за установленные границы в актуальном периоде является следствием реализации выбранной финансовой парадигмы, что требует адаптации системы экономической безопасности компании к условиям повышенной долговой нагрузки.

Ключевые слова: ПАО «Газпром», структура капитала, экономическая безопасность, метод Дж. Обэр-Крие, финансовый инжиниринг, финансовая устойчивость, управленческая парадигма, бессрочные облигации

Для цитирования: Кириченко Т.В., Дробязко И.А. Детерминанты структуры капитала и экономической безопасности ПАО «Газпром»: от финансового консерватизма к финансовому инжинирингу // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 120–132. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-120-132.

Original article

Determinants of the capital structure and economic security of PJSC Gazprom: from financial conservatism to financial engineering

Tatiana V. Kirichenko¹✉, Ivan A. Drobyazko²

^{1,2} National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia

✉ kirichenko.t@gubkin.ru

Abstract. This paper aims to identify the determinants of PJSC Gazprom's capital structure for the period 2012–2024, driven by the transformation of financial management concepts. Using J. Aubert-Krier's structural analysis method, a comparative analysis of the company's liabilities was conducted, revealing a transition from a conservative «financial autonomy» model (2012–2019) to an active financial engineering strategy (2019 – present).

The article substantiates the transition from an empirical asset preservation model to shareholder value maximization models and assesses the associated risks in the face of global economic challenges.

The authors mathematically substantiate the range of acceptable risk and identify the corporation's financial stability zone (equity ratio from 70% to 91%), which serves as an objective criterion for assessing management effectiveness. It is concluded that the excess of short-term liabilities beyond the established limits in the current period is a consequence of the implementation of the chosen financial paradigm, which requires the adaptation of the company's economic security system to the conditions of increased debt burden.

Keywords: PJSC Gazprom, capital structure, economic security, J. Ober-Krier method, financial engineering, financial stability, management paradigm, perpetual bonds

For citation: Kirichenko T.V., Drobyazko I.A. Determinants of the capital structure and economic security of PJSC Gazprom: from financial conservatism to financial engineering. *Economic Systems*. 2026;19(2):120-132. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-120-132.

Введение

В современных условиях дилемма между финансовой устойчивостью и экспансией системообразующих корпораций переходит из плоскости операционного учета в область стратегического выбора структуры капитала. Для ПАО «Газпром», как ключевого донора российского бюджета, ошибки в соотношении элементов пассивов несут системные риски для экономической безопасности государства, поскольку финансовая дестабилизация национального лидера энергетической отрасли способна спровоцировать кумулятивный эффект для всей

экономики страны. При этом структура капитала является результатом реализации субъективных управленческих парадигм конкретных лиц, принимающих решения.

История финансового менеджмента ПАО «Газпром» последних 14 лет четко разделяется на два полярных периода: эпоху финансового директора Андрея Вячеславовича Круглова (консервативный период с 2002 г. по апрель 2019 г.) и эпоху финансового директора Фадила Камиловича Садыгова (период активной стратегической трансформации с апреля 2019 г. по н. в.).

В работе исследован фундаментальный переход ПАО «Газпром» от политики финансового консерватизма и накопления «подушки безопасности» к стратегии агрессивного финансового инжиниринга, базирующегося на активном использовании финансового рычага и рыночной открытости. С позиции экономической безопасности такая трансформация означает смену приоритетов: от минимизации финансовых угроз к принятию контролируемого риска ради сохранения рыночных позиций.

Целью данного исследования является верификация гипотезы о детерминированности структуры капитала доминирующей концепцией финансового управления. С использованием метода Дж. Обэр-Крие анализируется эффективность перехода от традиционных эмпирических подходов «сохранения» к современным моделям финансового инжиниринга по управлению стоимостью компании в эпоху глобальных экономических сдвигов, а также оценивается влияние данного перехода на параметры долгосрочной финансовой безопасности корпорации.

Основная часть

Степень проработанности проблемы. Фундаментальная дискуссия об оптимальной структуре капитала была инициирована работами Ф. Модильяни и М. Миллера (ММ). В своей первоначальной версии (1958) теорема ММ постулировала индифферентность стоимости фирмы к структуре ее пассивов, фактически нивелируя роль финансового директора в управлении ценностью бизнеса. Однако включение в модель фактора налогообложения (1963) радикально изменило выводы: наличие «налогового щита» при использовании заемного капитала создает стимулы для наращивания долговой нагрузки [1].

Дальнейшая эволюция научной мысли привела к формированию компромиссных теорий. Согласно им, стоимость компании растет при увеличении долговой нагрузки до момента, пока выгоды налогового щита не начинают поглощаться издержками вероятного банкротства и агентскими затратами.

Именно в этой теоретической плоскости лежит несовпадение взглядов ключевых фигур в «Газпроме». Если стратегия А.В. Круглова тяготеет к ранним, более осторожным интерпретациям финансовой устойчивости (минимизация риска банкротства через низкий уровень заимствований), то логика Ф.К. Садыгова в полной мере реализует постулаты компромиссной теории, достигая грани максимального использования налоговых и рыночных преимуществ заемного капитала для максимизации выплат акционерам.

В рамках компромиссной теории краеугольным камнем структуры капитала выступают издержки банкротства, определяющие лимит наращивания долга. Исследователи (Э. Альтман, Дж. Ворнер и др.) разделяют их на прямые (юридические расходы, составляющие 1–2,2% стоимости компании) и косвенные, связанные с финансовыми затруднениями [2].

По оценке Э. Альтмана, именно косвенные издержки – потеря доли рынка, ущерб репутации и утрата инвестиционных возможностей – составляют до 65% совокупных издержек дефолта. С позиции экономической безопасности данные издержки представляют собой реализацию критических угроз деятельности системообразующей корпорации, способных подорвать ее рыночную устойчивость. Эта величина сопоставима с эффектом «налогового щита», что делает выбор структуры капитала точной задачей риск-менеджмента.

В контексте ПАО «Газпром» это теоретическое разделение объясняет смену управленческих парадигм. Традиционная модель финансового управления (2012–2019) была направлена на минимизацию косвенных издержек через сохранение избыточной ликвидности («подушки безопасности»), что соответствовало классической модели обеспечения финансовой независимости (автономии). Напротив, модель ценностно-ориентированного финансового инжиниринга (с 2019 г.) базируется на убеждении, что в современных условиях выгоды от агрессивного финансового инжиниринга и налоговой оптимизации превышают риски гипотетических финансовых затруднений. Такой подход смещает акцент в системе экономической безопасности с пассивного накопления резервов на активное управление стоимостью, однако существенно сужает «запас прочности» компании в случае реализации чрезвычайных внешних сценариев.

Развитие компромиссного подхода нашло отражение в методе скорректированной приведенной стоимости Ст. Майерса [3], где ценность компании рассматривается как сумма базовой стоимости и текущей стоимости побочных эффектов (налогового щита за вычетом издержек банкротства). При этом, учитывая сложность квантификации косвенных издержек, А. Дамодаран предлагает оценивать их на уровне 25% от стоимости компании, что задает жесткие рамки для финансового маневрирования [4]. С точки зрения финансовой безопасности превышение этого порога означает переход компании в зону критической уязвимости перед внешними кредиторами.

Параллельно с расчетными моделями сформировались поведенческие концепции. Сигнальная теория С. Росса [5] постулирует, что решение о росте долговой нагрузки является позитивным сигналом рынку о финансовой уверенности менеджмента. Другая теория – теория порядка финансирования Майерса и Маджлуфа [6] исходит из других представлений о принятии решений менеджментом компании: сначала менеджеры используют внутреннюю прибыль, а выход на рынок долга или акций рассматривается как вынужденная мера при исчерпании собственных ресурсов просто в силу того, что использовать внутренние ресурсы компании проще организационно и психологически.

В практической деятельности ПАО «Газпром» эти две диаметрально противоположные теории воплотились в двух реально реализованных финансовых стратегиях. Традиционная модель консервативного финансового управления (2012–2019) строго следовала «порядку финансирования», стараясь минимизировать внешние заимствования за счет опоры на собственные средства, что формировало высокий уровень финансовой независимости, а значит, и устойчивости компании. А с 2019 года стала доминировать модель ценностно-ориентированного финансового инжиниринга, идеологически солидарная с «сигнальной теорией», где агрессивное использование долговых инструментов и декларация новой дивидендной политики подавались как сигналы инвестиционному сообществу о переходе компании к модели управления акционерной ценностью (стоимостью).

Однако эта стратегия повышает рост чувствительности корпорации к любому внешнему, в том числе санкционному давлению, что требует мониторинга индикаторов экономической безопасности.

Отсутствие единой общепризнанной теоретической концепции оптимальной структуры капитала в современной экономической науке требует анализа реальных финансовых стратегий компаний. В отечественной и зарубежной литературе (В.В. Ковалев [7], А.А. Комзолов [8], Р. Брейли, С. Майерс [9]) такие реальные стратегии обычно классифицируют по уровню риска: от консервативных до агрессивных.

Особый интерес имеет классификация Р.Г. Ибрагимова [10]. Его подход позволяет идентифицировать финансовую стратегию ПАО «Газпром» до 2019 года как классическую консервативную модель, ориентированную на минимизацию угроз платежеспособности. В то время как переход к новой финансовой стратегии после 2019 года описывается внедрением «политики типа III», предполагающей форсированное наращивание доли долга для максимизации выплат акционерам.

При этом Р.Г. Ибрагимов подчеркивает, что такая стратегия эффективна лишь как временная мера, так как длительное отклонение от планового уровня долговой нагрузки ведет к критическому росту рисков.

С этой точки зрения изменение финансовой стратегии ПАО «Газпром» было осознанным выбором в пользу агрессивного заимствования для трансформации инвестиционного профиля компании, который в условиях 2023–2024 гг. столкнулся с естественными ограничениями, предсказанными теорией. С позиции финансовой безопасности такая трансформация означает перенос фокуса с накопления ликвидных резервов на управление рыночной стоимостью, что в условиях внешнего санкционного давления создает дополнительные вызовы для поддержания финансовой устойчивости корпорации.

Методология исследования. Отсутствие в научной литературе универсальных количественных границ для классификации стратегий обуславливает необходимость применения адаптивных инструментов анализа. В рамках данного исследования для идентификации фактически реализуемой финансовой стратегии ПАО «Газпром» применяется метод Дж. Обэр-Крие [11]. Данный инструмен-

тарий позволяет не просто констатировать изменение долей в балансе, а сопоставить параметры структуры пассивов с вектором стратегического развития компании в наглядной визуальной форме. В контексте экономической безопасности метод Дж. Обэр-Крие выступает в качестве системы раннего предупреждения, позволяющей идентифицировать момент перехода корпорации из зоны устойчивости в область повышенного финансового риска.

Информационной базой являются отчеты ПАО «Газпром» за 2012–2024 гг., размещенные на сайте компании. Выбор данного периода позволяет охватить два различных цикла управления и оценить адаптивность системы финансовой безопасности компании к экстремальным внешним шокам (пандемия, санкционное давление, трансформация рынков сбыта).

Для верификации гипотезы авторами проведено позиционирование ежегодных показателей структуры капитала на номограмме (треугольнике) Дж. Обэр-Крие. Количественный анализ дополнен качественной оценкой управленческих решений, что позволяет верифицировать детерминированность финансовой устойчивости компании стратегическим выбором руководства.

Результаты и обсуждение. Анализ динамики структуры пассивов подтверждает наличие двух принципиально разных векторов управления капиталом в ПАО «Газпром» (табл. 1, 2).

Таблица 1 – Динамика соотношения собственного и заемного капитала ПАО «Газпром» за 2013–2018 гг.

Год	Акционерный (собственный) капитал, не включая неконтролирующую долю участия, млн руб.	Заемный капитал, млн руб.	Заемный/ собственный
2013	9 319 590	1 801 928	0,19
2014	9 816 558	2 688 824	0,27
2015	10 589 586	3 442 215	0,32
2016	11 094 531	2 829 623	0,25
2017	11 629 086	3 266 518	0,28
2018	13 300 009	3 863 822	0,29

Источник: составлено авторами на основе материалов годовой отчетности ПАО «Газпром» за 2013–2018 гг. [12].

В период 2013–2018 гг. (этап «Традиционная модель финансового управления») ПАО «Газпром» демонстрировало модель «финансовой автономности». Коэффициент финансового левериджа на уровне 0,19–0,29 свидетельствует о сознательном отказе от преимуществ налогового щита в пользу минимизации рисков финансовой несостоятельности. С позиции теории экономической безопасности данный этап характеризуется формированием избыточного запаса финансовой

прочности, который позволил корпорации накопить ресурс для противостояния будущим внешним шокам. Это был период «статичного баланса», где заемный капитал выполнял лишь сервисную функцию при реализации мегапроектов.

Таблица 2 – Динамика соотношения собственного и заемного капитала ПАО «Газпром» за 2019–2024 гг.

Год	Акционерный (собственный) капитал, не включая неконтролирующую долю участия, млн руб.	Заемный капитал, млн руб.	Заемный/ собственный
2019	14 104 833	4 119 920	0,29
2020	14 237 943	5 170 303	0,36
2021	16 251 519	5 180 053	0,32
2022	15 749 697	5 446 881	0,35
2023	15 649 707	7 193 647	0,46
2024	16 710 793	7 308 487	0,44

Источник: составлено авторами на основе материалов годовой отчетности ПАО «Газпром» за 2019–2024 гг. [12].

В период 2019–2024 гг. (этап «Модель ценностно-ориентированного финансового инжиниринга (с 2019 г.)») наблюдается переход к модели «динамического левериджа». Рост показателя до 0,36 (2020) и его последующая стабилизация в условиях турбулентности 2022 года указывают на внедрение инструментов активного управления пассивами.

Проведем анализ ключевого показателя финансовой устойчивости, отражающего количество лет, необходимых компании для полного погашения обязательств за счет операционной прибыли, без учета процентов, налогов и амортизации. Коэффициент чистый долг / ebitda служит лакмусовой бумажкой для определения риск-профиля руководства и их стратегии управления капиталом (рис. 1). В системе мониторинга экономической безопасности данный индикатор является опережающим: он показывает запас прочности корпорации в условиях резкого падения выручки (внешнего шока).

Согласно рис. 1, в период 2013–2018 гг. показатель чистый долг / ebitda 0,5х–1,2х свидетельствовал о стратегии «абсолютной неуязвимости». С позиции теории агентских издержек (М. Дженсен) [1] такая сверхнизкая нагрузка могла свидетельствовать о консервативном недоиспользовании потенциала заемного капитала в пользу накопления ликвидности.

Смена парадигмы с 2019 г. совпала с периодом высокой волатильности цен на энергоносители и пандемических шоков. Внедрение новой дивидендной политики и использование бессрочных облигаций (которые формально не увеличивают чистый долг по МСФО, но требуют обслуживания купонов) стали инструментами «инженерного» удержания коэффициента в комфортном диапазоне до 2,5х.

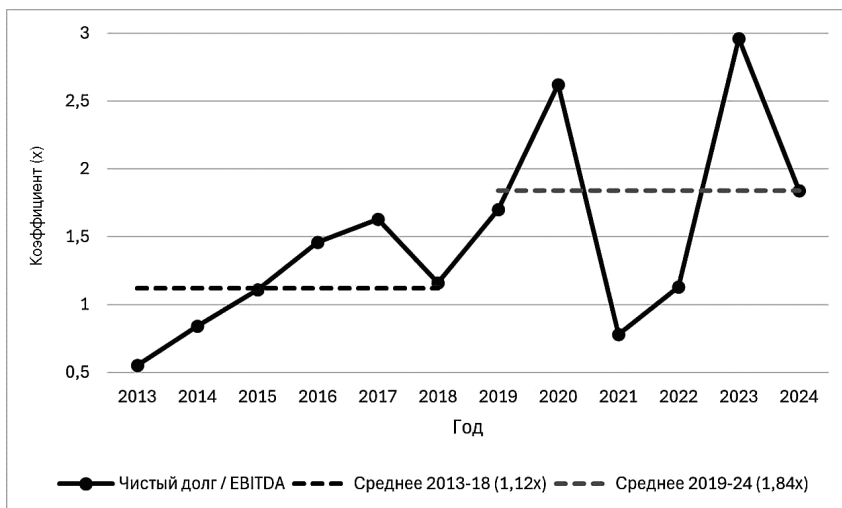


Рисунок 1 – Динамика долговой нагрузки ПАО «Газпром»

Источник: составлено авторами на основе годовых отчетов эмитента эмиссионных ценных бумаг ПАО «Газпром» за 2012–2024 гг. [13].

Таким образом, если в период (2013–2018) долговая нагрузка была следствием операционной деятельности, то с 2019 г. она стала самостоятельным объектом управления. Финансовая функция стала драйвером капитализации. С точки зрения экономической безопасности это означает переход от модели «защищенности через накопление» к модели «устойчивости через рыночное маневрирование», что в условиях санкционных ограничений требует кратного усиления системы риск-менеджмента.

Финансовый инжиниринг как инструмент маскировки рисков. Инжиниринг в ПАО «Газпром» в современных условиях трансформировался в инструмент маскировки рисков через активное управление структурой капитала. Важным этапом этого процесса стало принятие в 2019 году новой дивидендной политики, установившей целевой уровень выплат в 50% от скорректированной чистой прибыли по МСФО [14, 15]. Однако реализация этой политики потребовала внедрения инновационных долговых инструментов для поддержания финансовой устойчивости.

ПАО «Газпром» стало первой российской корпорацией, масштабно использовавшей возможности стандартов МСФО для стратегического управления долговой нагрузкой через размещение бессрочных облигаций. В 2020 году компания разместила такие бумаги на сумму 150 млрд рублей. Несмотря на то что классическая облигация является обязательством, юридическая природа бессрочного долга позволяет эмитенту не возвращать основную сумму и переносить выплату купонов.

Выпуск бессрочных облигаций классифицируется по МСФО (IAS) 32 «Финансовые инструменты: представление», согласно п. 16, как собственный капитал, что позволяет оптимизировать показатель чистый долг / ebitda в пределах 1,8х–2,5х в период 2021–2024 гг. Однако в парадигме финансовой безопасности такая практика создает феномен скрытой долговой нагрузки, и обязанность по выплате купонов при высокой ключевой ставке ЦБ РФ (до 16–21% в 2024–2025 гг.) создала жесткое давление на свободный денежный поток.

Без этого инжиниринга долговая нагрузка компании в период пандемии и падения цен на газ выглядела бы в глазах рейтинговых агентств значительно тяжелее. Для службы экономической безопасности это означает переход риска из категории «риск дефолта» (невозврат долга) в категорию «риск потери ликвидности» (нехватка средств на обслуживание купонов и инвестпрограмму). Таким образом, финансовый инжиниринг выступает не только драйвером капитализации, но и генератором специфических угроз, требующих внедрения новых индикаторов мониторинга, учитывающих реальную стоимость обслуживания «гибридного капитала».

Рассчитаем оптимальную зону финансовой устойчивости. За основу возьмем данные 2019 года [15], как, с одной стороны, год смены финансовой стратегии, а с другой – достаточно типичный год. Учитывая, что отличным считается значение концентрации собственного капитала не менее 0,7, то окончательно получаем значение для доли собственного капитала от 70 до 91%, доля долгосрочных обязательств – от 0 до 21%, и доля краткосрочных обязательств от 9 до 14%. Визуальную интерпретацию пассива баланса компании можно рассмотреть на рис. 2.

Если говорить о фактических значениях, то в 2019 году доля собственного капитала составила 79%, долгосрочных обязательств 7%, а краткосрочных обязательств 14%. Это соответствует теоретически рассчитанной зоне комфорта.

В 2024 году доля краткосрочных обязательств составила 21%, что говорит о выходе показателя за «пределы допустимого» (норма 9–14%). Коэффициент текущей ликвидности снизился до 0,88, что означает формальную потерю финансовой устойчивости, платой за агрессивный финансовый инжиниринг стало размывание защитного барьера ликвидности. Несмотря на высокую долю совокупного капитала в отчетности (71%), эффективная доля собственного капитала, приходящаяся на акционеров ПАО «Газпром» и очищенная от неликвидных резервов переоценки, составляет 62%. Данное снижение обусловлено опережающим ростом долговой нагрузки (долгосрочные обязательства и краткосрочные обязательства) для финансирования стратегических инвестиционных программ.

Изменение координат в треугольнике Обер-Крие с 2019 к 2024 году отражает трансформацию финансовой модели ПАО «Газпром». Снижение доли собственного капитала с 79 до 62% говорит об отказе от консервативной модели «самофинансирования» к модели активного использования финансового заимствования.

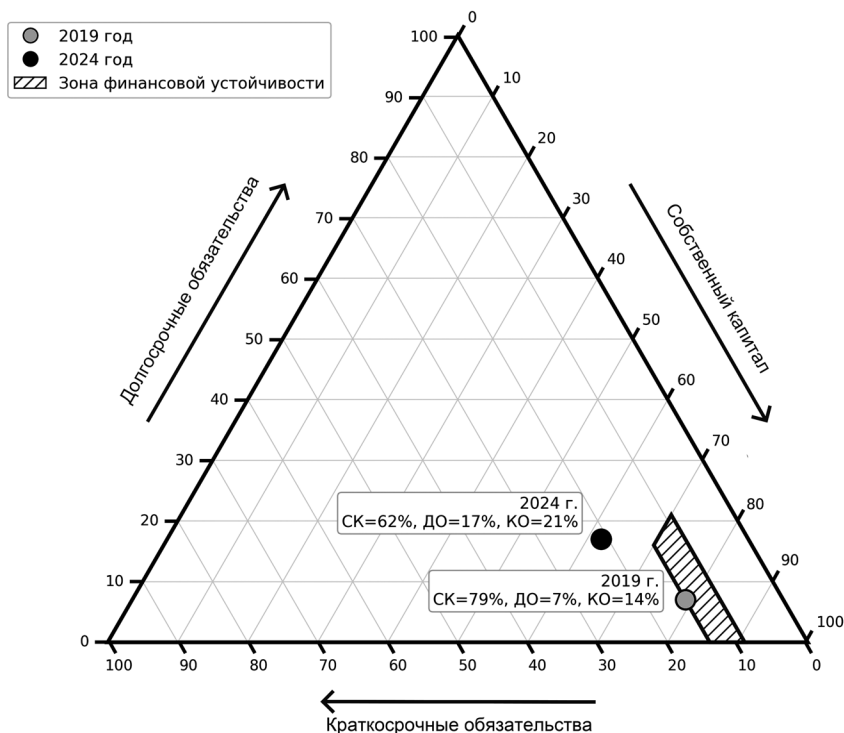


Рисунок 2 – Динамика финансового профиля Группы ПАО «Газпром» в треугольнике Дж. Обер-Крие

Источник: составлено авторами на основе данных отчетов ПАО «Газпром» за 2019–2024 гг. [12, 13, 14].

Это обусловлено необходимостью больших капитальных вложений для переориентации экспорта. При этом рост долгосрочных обязательств до 17% подтверждает сохраняющееся доверие со стороны банковского сектора, а доля собственного капитала выше 60% позволяет компании сохранять приемлемый уровень финансовой автономности в условиях системной трансформации бизнеса.

Заключение

Проведенное исследование позволило математически обосновать диапазон допустимого риска. Выявленные изменения структуры капитала в сторону увеличения краткосрочного заимствования и долгосрочных обязательств должны обеспечить корпорации необходимый объем финансовых ресурсов для завершения проектов по развороту деятельности на Восток. Однако это привело к потере текущей ликвидности. Было также выявлено влияние стиля управления на характер выбираемой финансовой стратегии ПАО «Газпром».

Список источников

1. Кириченко Т. В. Финансовый менеджмент : учебник. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018. 484 с. ISBN 978-5-394-01996-8.
2. Бриггем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент : полный курс : пер. с англ. : в 2 т. / под ред. В.В. Ковалева. Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2005.
3. Myers S.C. Interactions of corporate financing and investment decisions – implications for capital budgeting // *Journal of Finance*. 1974. Vol. 29, No. 1. P. 1–25.
4. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов : пер. с англ. 11-е изд. перераб. и доп. Москва : Альпина Паблишер, 2026. 1316 с. ISBN 978-5-9614-6650-8.
5. Ross S.A. The determination of financial structure: the incentive-signalling approach // *Bell Journal of Economics*. 1977. Vol. 8, No. 1. P. 23–40.
6. Myers S.C., Majluf N.S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have // *Journal of Financial Economics*. 1984. Vol. 13. P. 187–221.
7. Ковалев В.В. Корпоративные финансы : учебник. Москва : Проспект, 2018. 640 с. ISBN 978-5-392-27368-3.
8. Комзолов А.А. Теория и методология инвестиционного анализа : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика», 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» : дис. ... д. экон. наук. Москва, 2006. 413 с.
9. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. Н. Барышниковой. Москва : Олимп-Бизнес, 2008. 1008 с. ISBN 978-5-9693 - 0089-7 (рус).
10. Ибрагимов Р.Г. Финансовая политика фирмы и эффекты леввериджа // *Финансовые исследования*. 2014. № 4 (45). URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 20.02.2026).
11. *Обзор-Кризе Дж.* Управление предприятием : пер. с фр. Москва : Сирин, 1998. 256 с. ISBN 5-86567-009-1.
12. Отчет руководства ПАО «Газпром» за 2013–2024 гг. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports> (дата обращения: 22.03.2026).
13. Отчет эмитента эмиссионных ценных бумагах за 12 месяцев ПАО «Газпром» за 2013–2024 гг. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports> chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpgclclefindmkaj/<https://www.gazprom.ru/f/posts/44/479056/gazprom-emitent-report-.pdf> (дата обращения: 22.03.2026).
14. Дивидендная политика ПАО «ГАЗПРОМ», утверждена решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 24 декабря 2019 г. № 3363. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/dividends/dividend-policy> (дата обращения: 22.03.2026).
15. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Газпром»: 2018–2024 гг. Подготовлена в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) за 2013–2024 гг. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal> (дата обращения: 22.03.2026).

References

1. Kirichenko T.V. Financial management : textbook. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. 484 p. ISBN 978-5-394-01996-8. (In Russ.).
2. Brigham Yu., Gapensky L. Financial management : a complete course : translated from English: in 2 vol. / ed. by V.V. Kovalev. St. Petersburg : Economic School, 2005. (In Russ.).
3. Myers S.C. Interactions of corporate finance and investment decisions – implications for capital budgeting. *Journal of Finance*. 1974;29(1):1-25.

4. Damodaran A. Investment assessment: tools and methods for evaluating any assets : Per. with Engl. 11th ed. reprint. and add. Moscow : Alpina Publisher, 2026. 1316 p. ISBN 978-5-9614-6650-8. (In Russ.).
5. Ross S.A. The determination of financial structure: the incentive-signalling approach. *Bell Journal of Economics*. 1977;8(1):23-40.
6. Myers S.C., Majluf N.S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*. 1984;13:187-221.
7. Kovalev V.V. Corporate finance : textbook. Moscow : Prospekt, 2018. 640 p. ISBN 978-5-392-27368-3. (In Russ.).
8. Komzolov A.A. Theory and methodology of investment analysis : specialty 08.00.12 «Accounting, statistics», 08.00.10 «Finance, money circulation and credit2 : PhD in Economics. Moscow, 2006. 413 p. (In Russ.).
9. Brayley R., Myers S. Principles of Corporate Finance / Per. with Engl. by N. Baryshnikova. Moscow : Olymp-Business, 2008. 1008 p. ISBN 978-5-9693 - 0089-7 (rus). (In Russ.).
10. Ibragimov R.G. Financial policy of the company and the effects of leverage. *Finansovye issledovaniya = Financial research*. 2014;(4(45)). URL: <https://cyberleninka.ru>. (In Russ.).
11. Ober-Krie J. Enterprise Management : Per. with French. Moscow : Sirin, 1998. 256 p. ISBN 5-86567-009-1. (In Russ.).
12. Gazprom Management Report for 2013–2024 URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports>. (In Russ.).
13. The report of the issuer of equity securities for 12 months of PJSC Gazprom for 2013-2024. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports> chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.gazprom.ru/f/posts/44/479056/gazprom-emitent-report-.pdf>. (In Russ.).
14. GAZPROM's Dividend Policy, approved by Resolution No. 3363 of the Gazprom Board of Directors dated December 24, 2019. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/dividends/dividend-policy>. (In Russ.).
15. Consolidated Financial Statements of Gazprom PJSC: 2018-2024 prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) for 2013-2024. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Татьяна Витальевна Кириченко – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры безопасности цифровой экономики и управления рисками, Российский государственный университет нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-6408-0228, kirichenko.t@gubkin.ru;

Иван Андреевич Дробязко – студент Российского государственного университета нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, Москва, Россия, ORCID: 0009-0000-1345-6988, mr.drobzyazko2004@mail.ru.

Tatyana V. Kirichenko – doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of digital economy security and risk management, National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia, ORCID: 0000-0002-6408-0228, kirichenko.t@gubkin.ru;

Ivan A. Drobzyazko – student, National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia, ORCID: 0009-0000-1345-6988, mr.drobzyazko2004@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 21.04.2026; одобрена после рецензирования 22.05.2026; принята к публикации 01.06.2026.

The article was submitted 21.04.2026; approved after reviewing 22.05.2026; accepted for publication 02.06.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 133–148.
Economic Systems. 2026;19(2):133-148.



Научная статья
УДК 336

5.2.4 – Финансы

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-133-148

Анализ финансовых рисков и факторов влияния на устойчивость финансовой системы медицинского страхования военно-медицинской организации

Анна Николаевна Столярова

Финансовый университет при Правительстве РФ, Национальный медицинский исследовательский центр высоких медицинских технологий им. А.А. Вишневского» Минобороны Российской Федерации, Москва, Россия

✉ stolyarovaan@inbox.ru

Аннотация. В работе изложены результаты анализа актуальных проблем, связанных с обеспечением финансовой устойчивости системы медицинского страхования при оказании помощи в военно-медицинских организациях (ВМО). В качестве объекта исследования определены финансовые риски и факторы влияния на финансовое обеспечение деятельности военных госпиталей. Проведен анализ факторов негативного влияния, оказывающих отрицательное воздействие на устойчивость финансовой системы медицинского страхования ВМО. В целях минимизации или даже полного устранения возможных последствий их неблагоприятного воздействия на систему медицинского страхования ВМО разработан комплекс эффективных мер. Помимо этого, выявлены положительные факторы, воздействующие на финансовую систему ВМО, и обозначены способы их усиления. Большинство выполненных разработок приемлемы для применения в гражданских клинических больницах.

Ключевые слова: система медицинского страхования, факторы негативного и положительного воздействия, меры по исключению негативного влияния факторов, устойчивость системы медицинского страхования, финансово-экономическое обеспечение военно-медицинской организации, обязательное медицинское страхование, добровольное медицинское страхование, платные медицинские услуги

Для цитирования: Столярова А.Н. Анализ финансовых рисков и факторов влияния на устойчивость финансовой системы медицинского страхования военно-медицинской организации // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 133–148. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-133-148.

© Столярова А.Н., 2026

Original article

Analysis of financial risks and factors influencing the stability of the financial system of medical insurance of a military medical organization

Anna N. Stolyarova

Financial University under the Government of the Russian Federation, A.A. Vishnevsky National Medical Research Center of High Medical Technologies of the Russian Ministry of Defense (for organizing extra-budgetary activities), Moscow, Russia

✉ stolyarovaan@inbox.ru

Abstract. This paper presents the results of an analysis of current issues related to ensuring the financial sustainability of the medical insurance system for military medical organizations. The study focused on financial risks and factors influencing the financial support of military hospitals. An analysis of the negative factors affecting the financial sustainability of the military medical organization's medical insurance system was conducted. A set of effective measures was developed to minimize or even completely eliminate the potential negative impacts of these factors on the military medical organization's medical insurance system. Furthermore, factors positively impacting the financial system of military medical organizations were identified, and measures for improving them were presented. The vast majority of the completed studies are suitable for application in other military medical organizations and civilian clinical hospitals.

Keywords: health insurance system, factors of negative and positive impact, measures to eliminate the negative impact of factors, sustainability of the health insurance system, financial and economic support of the military medical organization, compulsory health insurance, voluntary health insurance, paid medical services

For citation: Stolyarova A.N. Analysis of financial risks and factors influencing the stability of the financial system of medical insurance of a military medical organization. *Economic Systems*. 2026;19(2):133-148. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-133-148.

Введение

Современные условия функционирования военных медицинских организаций (ВМО) характеризуются высокой необходимостью постоянной готовности к оказанию помощи в мирное и военное время. Анализ эффективности финансового обеспечения ВМО, изучение практики финансирования военных госпиталей и иных государственных (муниципальных) медицинских учреждений выявили проблемы в поддержании их финансовой устойчивости, которая во многом зависит от воздействия финансовых рисков и иных факторов негативного

влияния. В условиях возрастающих требований к качеству и доступности военно-медицинской помощи минимизация указанных угроз приобретает особое значение. При этом не менее важным для обеспечения финансовой устойчивости таких систем является выявление и эффективное использование факторов положительного воздействия на них.

Целью данного исследования является анализ финансовых рисков, а также иных факторов влияния на устойчивость финансовой системы ВМО.

Практически нет ни одной сферы деятельности, которая характеризовалась бы стабильностью, без финансовых рисков. Понятие «финансовый риск» стало часто использоваться в науке и практике конца XX и начала XXI веков. При этом разные исследователи трактуют его по-разному. Например, американский ученый [1, с. 101] определяет «финансовый риск, как опасность, незащищенность от потерь или ущерба». Несколько в иной редакции сущность понятия изложена в работе российского автора [2, с. 250], который утверждает, что «в наиболее общем виде риск может быть определен как вероятность осуществления некоторого нежелательного события».

Зарождению, развитию научно-теоретических и практических основ по финансовым рискам и факторам влияния на финансовую устойчивость организации посвящено немало глубоких и научных изданий.

Так, в работе [3] исследуются методы, процедуры управления финансовыми рисками и излагается порядок подготовки ежегодного отчета об управлении этими рисками. В научной статье [4, с. 278–281] исследуется сфера медицины в контексте подверженности финансовым рискам и, соответственно, необходимости минимизировать их негативное воздействие. Имеется также целый ряд других опубликованных работ в данной области исследования.

Основная часть

В процессе оказания медицинской помощи военнослужащим, гражданскому населению в военно-медицинских организациях (далее – ВМО) имеют место финансовые риски, некоторые из которых существенно влияют на устойчивость финансовой системы медицинского страхования. В качестве финансовых рисков медицинской организации, заслуживающих особого внимания, автором определены для риск-менеджмента семь видов рисков:

- 1) риски, связанные с медицинским оборудованием;
- 2) риски, связанные с квалификацией врачебного медицинского персонала;
- 3) ошибки в бизнес-процессах;
- 4) недостаточность финансирования;
- 5) валютный риск;
- 6) кредитный риск;
- 7) риск неплатежеспособности.

Выполненный автором достаточно подробный апостериорный анализ устойчивости финансовой системы медицинского страхования военных медицинских организаций с одновременными действиями по оценке качества предоставляемой

медицинской помощи военнослужащим в период специальной военной операции (далее – СВО), любой другой масштабной военной операции показал наличие проблем, порождающих возможные финансовые риски в исследуемой системе. Важно выделить следующие из этих проблем.

Для оказания первичной медицинской помощи в неотложной форме, реанимационного контроля повреждений пострадавших участников СВО в условиях массированных ракетно-артиллерийских обстрелов, а также для участия в эвакуационных мероприятиях воздушным либо железнодорожным транспортом в военные госпитали на этапе всесторонней медицинской помощи потребовалось командирование в зоны боевых действий медицинских работников из штата военных госпиталей. Данные медицинские работники имеют высокую квалификацию и опыт и могут пригодиться для оказания медицинской помощи раненым, непосредственно поступившим в госпиталь.

В условиях массовой доставки раненых из зоны боевых действий СВО в военно-медицинские организации произошла перегрузка этих организаций со снижением финансовой устойчивости медицинского страхования. Такого рода перегрузка может явиться причиной финансовых рисков, применительно к исследуемой системе.

Так, необходимость оказания качественной медицинской помощи раненым и заболевшим по причине неблагоприятных погодных условий в зоне боевых действий требует от военных госпиталей командирования ведущих специалистов, начальников отделений, других наиболее квалифицированных специалистов из числа медицинских работников. Это не может не сказываться на уровне качества оказания медицинской помощи пациентам госпиталей в период отсутствия командированных в зону боевых действий. Для решения такой проблемной задачи, устранения возможности негативного воздействия на финансовую систему медицинского страхования с обеспечением ее устойчивости предлагается в качестве одной из результативных мер дополнить численность медицинского персонала военных госпиталей штатными мобильными группами. Данные группы должны быть полноценно обучены оказанию качественной медицинской помощи военнослужащим в зоне боевых действий, умению выполнения срочных работ по эвакуации раненых и оказанию медицинской помощи во время эвакуации.

Эвакуация раненых, пострадавших в процессе боевых действий СВО, осуществляется преимущественно в военные госпитали Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга как в наиболее подготовленные к оказанию высококвалифицированной медицинской помощи, имеющие наиболее современную медицинскую технику и высококвалифицированный медицинский персонал. Это является одной из причин нехватки коечного фонда. При этом преимущественная часть пациентов – военнослужащие, участники СВО с тяжелыми травмами, требующими оперативных вмешательств и длительного этапа лечения.

Для решения данной проблемы прежде всего предлагается сформировать дополнительно некоторое количество эвакуационных военных госпиталей

в регионах Сибири и Дальнего Востока, на территориях Северного Морского Пути, способных оказывать медицинскую помощь военнослужащим в период масштабных военных операций.

Прежде чем изложить содержание предлагаемой следующей меры по минимизации влияния финансового риска на устойчивость финансовой системы медицинского страхования в военно-медицинских организациях, автор считает целесообразным кратко упомянуть историю становления, развития военной медицины в России, представленную в научных статьях Н.И. Пирогова – известного специалиста в исследовании и практическом оказании медицинской помощи военнослужащим в период боевых действий [5, 6]. В указанных научных статьях Н.И. Пирогов, с одной стороны, подчеркивает, что в период крупных военных действий всегда имеет место отсутствие необходимого количества врачей. С другой стороны, автор ставит вопрос об исключительной целесообразности интеграции военной медицинской службы с гражданским здравоохранением.

Существенным принципом указанной интеграции Пирогов обозначил единый подход и к финансированию, и к материальному обеспечению военного и гражданского ведомств.

Как отмечает современный российский автор [7] именно Н.И. Пирогов впервые подробно обосновал важность тесного взаимодействия военно-медицинской службы с гражданскими органами здравоохранения. Для подтверждения необходимости такого взаимодействия А.В. Рагозин изучил и представил в своей статье результативные действия по тождественной интеграции в годы Гражданской войны, в период Великой Отечественной войны и в случае специальной военной операции. Проанализировав и обобщив действия по интеграции военной медицинской службы с гражданской, описанные Пироговым и Рогозиным, автор данной статьи вносит следующее предложение.

Предлагается в качестве эффективной меры по минимизации финансового риска и обеспечения устойчивости финансовой системы медицинского страхования при оказании медицинской помощи военным в период масштабных военных операций, выполняемых Российской Федерацией, объединение (интеграцию) систем организационного и финансово-экономического управления военной медицинской службой и гражданской медициной. Применение данной меры предлагается осуществлять только в период масштабных военных операций.

В мирное время применение рекомендуемой меры автор считает неприемлемым по следующим причинам.

Во-первых, недопустимо, чтобы управление военно-медицинскими организациями в мирное время хоть в какой-то степени осуществлялось гражданскими лицами. Иначе выражаясь, интеграция управленческих органов военной медицины и гражданских органов управления в мирное время неприемлема.

Во-вторых, финансирование военно-медицинских организаций в мирное время всегда осуществляется с непосредственным участием Министерства обороны РФ и в гораздо более значительных (крупных) размерах. А потому снижать объемы финансирования военно-медицинских организаций по причине передачи

части денежных средств гражданским медицинским организациям недопустимо и нерационально. Это неразумно и по той причине, что медицинских гражданских организаций гораздо больше по сравнению с военно-медицинскими организациями.

В то же время применительно к мирному времени работы медицинских организаций гражданского здравоохранения автор предлагает обеспечить мобилизационную готовность клинических больниц во всех регионах России по отдельному заблаговременно подготовленному нормативно-правовому документу.

Данная мера в сочетании с изложенным выше предложением о формировании дополнительного количества эвакуационных госпиталей в регионах Сибири, Дальнего Востока, на территориях Северного Морского Пути позволит обеспечить постоянную готовность российской медицины к масштабным военным операциям.

Предлагается также мера по минимизации влияния на устойчивость финансовой системы медицинского страхования в военных госпиталях негативных природных аномалий в России, происходящих в последние годы регулярно.

Одним из потенциальных результатов проявления негативных природных явлений может стать повреждение системы электроснабжения госпиталя с прекращением подачи электричества в связи с мощным ураганом, наводнением, оползнем и т. д. Предлагаемая мера предусматривает обеспечение оборудования госпиталей отдельным источником электропитания – генераторами, включаемыми автоматически при аварийном отключении электричества.

Факторы влияния на устойчивость финансовой системы медицинского страхования и меры воздействия на них

В процессе анализа факторы влияния на устойчивость финансовой системы медицинского страхования разделены автором на два вида – факторы положительного влияния и факторы отрицательного воздействия на устойчивость указанной системы. Учитывая особую важность нейтрализации, минимизации влияния факторов негативного, отрицательного влияния, в первую очередь рассмотрим именно эти факторы.

Начнем с **инфляции**. Данный фактор «с течением времени обесценивает стоимость находящихся в обращении денежных средств (капитала в денежной форме)» [8], что может привести к снижению прибыли, рентабельности. Инфляция является постоянно действующим фактором негативного влияния в сферах экономики и в медицине практически во всех странах мира. В связи с этим и в ВМО учету фактора инфляции должно обязательно уделяться внимание, в частности со стороны руководителя отдела медицинского страхования (принятием действенных мер).

Применительно к военно-медицинским организациям фактор инфляции следует воспринимать как определенное снижение весомости денежных поступлений от государственных финансовых органов и некоторое снижение доходности предоставляемых госпиталем платных медицинских услуг и услуг по полисам добровольного медицинского страхования.

Одной из мер по снижению негативного влияния фактора инфляции на устойчивость финансовой системы медицинского страхования и на финансово-экономическое состояние ВМО в целом автор предлагает создание резервного фонда денежного капитала. Важно, чтобы этот резервный фонд действовал не постоянно, а периодически – во время существенного роста инфляции.

Кроме того, в качестве инструмента управления финансовыми рисками и факторами негативного влияния на финансовое обеспечение деятельности ВМО автор в своей статье [9, с. 249–255] обосновывает создание отдела медицинского страхования как отдельного структурного подразделения ВМО. Одной из функций такого отдела должно стать хеджирование – принятие мер, с помощью которых негативные последствия риска или фактора влияния снижаются.

Автором разработан и предложен кадровый состав отдела медицинского страхования, который для наглядности представлен в виде табл. 1.

Таблица 1 – Кадровый состав отдела медицинского страхования военного госпиталя федерального уровня (условный пример)

Наименование должности	Количество
Начальник отдела медицинского страхования	1
Заместитель начальника отдела медицинского страхования	2
Врач-методист	4
Юрист	1
Ведущий экономист	1
Экономист	2
Бухгалтер	1
Старший инспектор	2
Инспектор	15
Медицинский регистратор	7
Медицинский статистик	1
Кол-центр	
Начальник кол-центра	1
Медицинский регистратор	3
Инспектор	10
Количественный состав отдела	51

Источник: составлено автором.

Еще одним из существенных факторов негативного влияния на финансово-экономическую обеспеченность ВМО и, соответственно, на устойчивость его финансовой системы медицинского страхования является **эпидемия**, т. е. широкое распространение какой-либо инфекционной болезни. В 2020 году и в начале двадцатых годов XXI столетия в большинстве стран мира, включая Российскую Федерацию, свирепствовала пандемия COVID-19. В указанный период порядок

предоставления медицинских услуг военно-медицинскими организациями регламентировался комплексом нормативно-правовых актов, в составе которых важно выделить следующие: Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 323-ФЗ¹, Порядок определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства обороны Российской Федерации, оказываемые им сверх установленного государственного задания², Положение по организации оказания медицинской помощи в военно-медицинских организациях Министерства обороны Российской Федерации, дислоцированных в г. Москве и Московской области³ (в настоящее время действует приказ министра обороны РФ от 28.08.2023 № 553 «Об установлении особенностей организации оказания медицинской помощи военнослужащим Вооруженных сил Российской Федерации и гражданам, призванным на военные сборы, проводимые в Вооруженных силах Российской Федерации, в том числе порядка их освобождения от исполнения обязанностей военной службы в связи с заболеванием и иными причинами»⁴).

Действия руководителей и коллективов медицинских работников военно-медицинских организаций сообразно требованиям указанных нормативно-правовых актов позволили в определенной степени снизить негативное воздействие пандемии. Сверхактивная, беспримерно напряженная борьба с COVID российских медиков (в том числе персонала ВМО), всеобъемлющее использование разработанной в России вакцины для предупреждения массового заболевания населения позволили существенно ослабить негативное воздействие эпидемии. Медики Российской Федерации не только успешно одержали победу над

¹ Об основах охраны здоровья граждан в РФ: Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 48. Ст. 6724. С. 15171–15237.

² Об утверждении Порядка определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства обороны Российской Федерации, оказываемые им сверх установленного государственного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами в пределах государственного задания: приказ Министра обороны РФ от 06.09.2011 № 1575. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=3&nd=102153590 (дата обращения: 11.04.2026).

³ Об утверждении Положения по организации оказания медицинской помощи в военно-медицинских организациях Министерства обороны Российской Федерации, дислоцированных в г. Москве и Московской области: приказ начальника Главного военно-медицинского управления МО РФ от 13.10.2017 № 11. URL: <https://mil.ru/storage/activity/social/health/VX%204074.pdf?ysclid=mpy8nyk7ao564528753> (дата обращения: 11.04.2026).

⁴ Об установлении особенностей организации оказания медицинской помощи военнослужащим Вооруженных сил Российской Федерации и гражданам, призванным на военные сборы, проводимые в Вооруженных силах Российской Федерации, в том числе порядка их освобождения от исполнения обязанностей военной службы в связи с заболеванием и иными причинами: приказ Министра обороны РФ от 28.08.2023 № 553. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407686430/> (дата обращения: 11.04.2026).

пандемией, но и оказали крайне важную помощь в поставке вакцины для населения других стран.

Все изложенное о борьбе с эпидемией является основанием считать, что принятые меры являются важными для минимизации воздействия рассматриваемого негативного фактора влияния.

Необходимость минимизировать отрицательное воздействие перечисленных выше негативных факторов на устойчивость финансовой системы медицинского страхования требует постоянного совершенствования финансового менеджмента. Такой вывод подтверждается исследованиями [10, с. 4–11, 11, 12, с. 67–75].

Одним из факторов негативного влияния на финансово-экономическое состояние ВМО, а также на устойчивость его финансовой системы медицинского страхования является некоторая недостаточность **финансового обеспечения** ряда госпиталей. Следует подчеркнуть, что недофинансирование госпиталя в небольших размерах не оказывает существенного негативного влияния на финансовые показатели. Вместе с тем даже некоторое недофинансирование побуждает всерьез задуматься над разработкой мер по минимизации возможных неблагоприятных последствий.

В качестве результативных мер по поддержанию финансово-экономического положения госпиталя и устойчивости финансовой системы медицинского страхования из-за некоторого недофинансирования автор предлагает следующие:

- уделять постоянное внимание анализу источников и объемов поступления денежных средств с одновременной безотлагательной оценкой степени их достаточности и прогноза новых поступлений;*
- в период некоторого недофинансирования активизировать работу по предоставлению услуг, по источнику финансирования относящихся к внебюджетной деятельности;*
- использовать оказание высокотехнологичной медицинской помощи гражданам как источник поступления средств в госпиталь.*

Действие факторов негативного воздействия, охарактеризованных в статье, минимизируется или полностью нейтрализуется разработанными автором мерами по обеспечению устойчивости финансовой системы медицинского страхования, которые приемлемы для использования во всех военно-медицинских организациях.

Далее рассмотрим *факторы положительного влияния* на финансово-экономическую обеспеченность военных госпиталей, на устойчивость финансовой системы медицинского страхования. Цель – разработка мер по их активизации.

Важным фактором положительного воздействия на устойчивость системы медицинского страхования является *формирование и внедрение корпоративной культуры в военно-медицинские организации*. Нет особой необходимости в изложении требований и содержания корпоративной культуры, поскольку они подробно изложены в ряде литературных источников, например [13, 14, 15, 16].

В контексте корпоративной культуры авторы предлагают использовать меру: постоянная эффективная мотивация членов коллектива ВМО. Для реализации данной меры каждый руководитель обязан систематически уделять должное внимание определению и удовлетворению материальных, других потребностей членов коллектива, особенно персонала высокой квалификации и с большим опытом работы.

Существенным фактором для поступления денежных средств за пациентов, получающих медицинские услуги по каналам внебюджетного финансирования (ОМС, платные медицинские услуги, ДМС) и, соответственно положительно влияющих на устойчивость финансовой системы медицинского страхования госпиталя, является *доступность медицинской помощи с короткими сроками ожидания*. Значительную роль в обеспечении указанной потребности пациентов играют уже упоминавшийся отдел медицинского страхования и его круглосуточно работающий кол-центр.

Значительное внимание предусматривается уделять военнослужащим и членам их семей, т. е. тем категориям, которые обозначены в Федеральном законе № 76-ФЗ¹.

Рассматривая ВМО с финансово-экономической позиции, есть все основания утверждать, что именно медицинские работники военно-медицинской организации являются гарантами медицинских услуг, номенклатура, количество и квалификация которых обеспечивает необходимую финансовую составляющую успешной деятельности госпиталя, устойчивость финансовой системы медицинского страхования.

Для обеспечения устойчивости финансовой системы медицинского страхования в военно-медицинских организациях необходимо создавать благоприятную обстановку в коллективе. Она достигается путем обеспечения достойной оплаты труда медицинских работников, формирования их удовлетворенности выполняемой работой. В дополнение к изложенному автор предлагает создавать в коллективе следующий положительный фактор влияния – систематическое обеспечение членов коллектива по всем планам, существующим проблемам в медицинской организации и ожидаемым переменам. Дело в том, что в определенной части медицинских организаций (как гражданской, так и военной систем здравоохранения):

- до членов коллектива, не принадлежащих к командному начальствующему составу, не доводятся постоянно и доходчиво цели, задачи и направления развития их медицинских организаций;

- слова и установки, выказываемые устно, одноразово и скороговоркой, как правило, вскоре забываются.

Для исключения подобного положения требуется:

- информирование членов трудового коллектива посредством информационной рассылки, периодического доведения информации о достигнутых результатах на совещаниях и коллективных собраниях;

¹ О статусе военнослужащих: Федеральный закон от 27 мая 1998 № 76-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18853/ (дата обращения 10.04.2026).

- информация должна быть по содержанию понятна каждому члену коллектива;
- в информации должны указываться конкретные сроки выполнения целей, задач, направлений развития ВМО.

К факторам положительного влияния на устойчивость финансовой системы медицинского страхования автор предлагает отнести введение в ВМО **системы многоканального финансирования**, которая включала бы следующие источники финансового обеспечения:

- средства федерального бюджета, выделенные в виде субсидий на целевые расходы;
- выполнение государственного задания Министерства обороны РФ;
- средства федерального бюджета, выделенные на оказание высокотехнологичной медицинской помощи, не включенной в базовую программу ОМС;
- средства обязательного медицинского страхования;
- средства, поступившие от оказания платных услуг, в том числе по договорам добровольного медицинского страхования.

Каждые поступления денежных средств от источников финансирования медицинских услуг ВМО обладают своей спецификой, которую следует знать и учитывать. Именно этим постоянно занят отдел медицинского страхования, одновременно поддерживая устойчивость финансовой системы медицинского страхования.

Выводы

На основании положений, изложенных в данном исследовании, можно сделать следующие выводы.

Для обеспечения эффективной работы ВМО, своевременного и качественного оказания медицинской помощи участникам СВО, другим военнослужащим, а также для поддержания устойчивости финансовой системы медицинского страхования с одновременным обеспечением приемлемого уровня финансово-экономического обеспечения военно-медицинской организации автор предлагает предпринять действенные меры с их внедрением:

1. Учитывая значительную перегруженность в период СВО военных госпиталей Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга и других, расположенных в европейской части России, предлагается в первоочередном порядке сформировать дополнительно некоторое количество эвакуационных военных госпиталей в регионах Сибири, Дальнего Востока, на территориях Северного Морского Пути, способных оказывать необходимую медицинскую помощь (особенно тяжелораненым) участникам масштабных военных операций либо в мирное время.

2. Предлагается законодательно оформленное внедрение в качестве эффективной меры по минимизации финансового риска и обеспечения устойчивости финансовой системы медицинского страхования при оказании медицинской помощи военным госпиталем в период масштабных военных операций, выполняемых Российской Федерацией, объединение (интеграцию) систем организационного и финансово-экономического управления военной медицинской службой

и гражданской медициной. Применение данной меры предлагается осуществлять только в период масштабных военных операций. В мирное время применение данного предложения автор считает неприемлемыми по обоснованным в статье соображениям.

3. Необходимость оказания качественной медицинской помощи раненым и заболевшим в зоне боевых действий требует от военных госпиталей неоднократного командирования ведущих специалистов, начальников отделений, других наиболее квалифицированных медицинских работников. В период отсутствия командированных в зону боевых действий СВО предлагается в качестве одной из результативных мер дополнять численность медицинского персонала военных госпиталей штатной мобильной группой. Данная группа должна быть полноценно обучена оказанию качественной медицинской помощи военнослужащим в зонах боевых действий, умению выполнения срочной эвакуации раненых авиационным, железнодорожным транспортом и на автомобилях с последующим оказанием медпомощи в госпитале.

4. В качестве одной из мер по снижению негативного влияния фактора инфляции на устойчивость финансовой системы ВМО автор предлагает создать в госпитале резервный фонд денежного капитала. Важно, чтобы этот резервный фонд действовал не постоянно, а периодически – во время существенного роста инфляции.

5. В целях обеспечения готовности клинических больниц гражданского здравоохранения к оказанию медицинской помощи и гражданскому населению, и военнослужащим в период масштабных военных операций предлагается упреждающе, заблаговременно обеспечить мобилизационную готовность клинических больниц во всех регионах России по отдельному заранее подготавливаемому нормативно-правовому документу.

6. Целесообразно оборудовать (снабдить) каждый военный госпиталь отдельным источником электропитания (особенно операционное отделение) – генератором, включаемым автоматически при аварийном отключении электричества мощным ураганом, наводнением, оползнем и т. д. Актуальность реализации данного предложения обусловлена негативными природными аномалиями в России, наблюдающимися в последние годы.

Заключение

В результате проведенного исследования автором разработан комплекс мер по обеспечению устойчивости финансовой системы медицинского страхования военных медицинских организаций Российской Федерации. Большинство из них одновременно поддерживают и необходимую финансово-экономическую обеспеченность ВМО.

Предлагаемые меры предусматривают, с одной стороны, минимизацию или даже полную нейтрализацию факторов негативного влияния, а с другой стороны, активизацию факторов положительного влияния на устойчивость финан-

совой системы медицинского страхования и на финансово-экономическое состояние госпиталей.

По каждому фактору негативного влияния на устойчивость финансовой системы медицинского страхования подготовлены действенные меры по их минимизации или полному исключению.

Помимо факторов негативного влияния на устойчивость финансовой системы медицинского страхования и на финансово-экономическое состояние военных медицинских организаций, автор определил семь видов финансовых рисков, негативно-воздействующих на устойчивость системы медицинского страхования. Нет оснований утверждать, что все указанные финансовые риски одновременно проявляются и вызывают тревожное состояние в военных госпиталях. Но упреждающие профилактические действия актуальны всегда. Например, автор подготовил в числе важных мер предложение создать в структуре ВМО специальное структурное подразделение – отдел медицинского страхования, предусмотреть в нем должность риск-менеджера и менеджера по факторам негативного и положительного воздействия на систему медицинского страхования.

Важной составной частью данного отдела является круглосуточно работающий кол-центр, функции которого изложены в статье.

Большое внимание уделено автором выявлению и анализу *факторов положительного влияния* на финансово-экономическую обеспеченность военных госпиталей и устойчивость финансовой системы медицинского страхования. Важнейшими из этих факторов являются формирование и внедрение корпоративной культуры в военной медицинской организации, предусматривая постоянную эффективную мотивацию членов коллектива ВМО.

В целях обеспечения устойчивости финансовой системы медицинского страхования в военных медицинских организациях крайне важно создавать в коллективе благоприятную обстановку. Она достигается путем обеспечения достойного уровня оплаты труда медицинских и других работников коллектива, а также формированием удовлетворенности выполняемой работой. В таких условиях растут производительность труда и качество оказания медицинских услуг пациентам.

Еще одной важной рекомендацией по формированию и поддержанию благоприятной обстановки в коллективах военно-медицинских организаций является систематическое информационное обеспечение членов коллектива по всем планам, существующим проблемам в военно-медицинской организации и ожидаемым значимым результатам.

В частности, предусматривается:

- периодически информировать членов трудового коллектива посредством рассылки по корпоративной почте, а также размещения объектов информации на видных для членов коллектива местах;
- информация должна быть по содержанию и изложению понятна каждому члену коллектива;
- в размещаемой информации следует указывать конкретные сроки решаемых задач и сроки достижения целей, а также направления развития ВМО;

– периодически коллектив должен получать информацию о достигнутых результатах как в рассылке по электронной корпоративной почте, так и на обзорных стендах, а также на собраниях.

Все изложенные в статье меры, предложения по обеспечению устойчивости финансовой системы медицинского страхования ВМО в большинстве своем приемлемы и для гражданских медицинских организаций.

Список источников

1. Бриггем Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента : пер. с англ. / ред. кол. А.М. Емельянов, В.В. Воронов, В.И. Кушлин [и др.]. 5-е изд. Москва : РАГС, Экономика, 1998. 823 с. (Госслужба и региональное управление).
2. Ковалёв В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Проспект, 2009. 1024 с.
3. Брег С. Настольная книга финансового директора : пер. с англ. 4-е изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 536 с.
4. Голощапова Л.В., Якушина С.О. Управление финансовыми рисками в сфере здравоохранения и способы их минимизации // Вестник Академии знаний. 2019. № 31 (2). С. 278–281.
5. Пирогов Н.И. Начала общей военно-полевой хирургии, взятые из наблюдений военно-госпитальной практики и воспоминаний о Крымской войне и Кавказской экспедиции. Дрезден, 1865.
6. Пирогов Н.И. Военно-врачебное дело и частная помощь на театре войны в Болгарии и в тылу действующей армии в 1877–1878 гг. Ч. 2. Санкт-Петербург : Главное управление Общества попечения о раненных и больных, 1879. 382 с.
7. Рагозин А.В. Оплата медицинских услуг методом раздельного покрытия постоянных и переменных затрат медицинских организаций // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ. 2022. Т. 8, № 14. С. 63–72.
8. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Ольга : Ника-Центр, 2004. Т. 1. 672 с.
9. Столярова А.Н. Обеспечение устойчивости финансовой системы медицинского страхования при оказании медицинской помощи в военно-медицинских организациях // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2025. № 4. С. 249–255.
10. Есипов А.В., Абушинов В.В., Алехнович А.В., Зенин Р.В. Проектное управление деятельностью многопрофильного военного госпиталя // Военно-медицинский журнал. 2022. Т. 343, № 7. С. 4–11.
11. Есипов А.В., Абушинов В.В., Алехнович А.В. Реализация стратегии развития военно-медицинской организации на примере центрального военного госпиталя // Госпитальная медицина: наука и практика. 2023. Т. 6, № 1. С. 58–66.
12. Валиева Е.Н. Управление финансами государственных медицинских организаций // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 8 (214). С. 67–75.
13. Лайкер Дж., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota : уроки для других компаний : пер. с англ. 5-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2020. 354 с.
14. Эйтаро Коно. Как 1% усилий помогает сделать 99% работы / пер. с япон. Е.С. Жбан. Москва : Эксмо, 2021. 192 с. (Бизнес. Лучший мировой опыт).
15. Снегирева Т.Г., Барулина В.А., Косцова Н.Г. Корпоративная культура как инструмент управления изменениями // Госпитальная медицина: наука и практика. 2024. Т. 7, № 3. С. 67–72.

16. Якушина Т.В. Современные аспекты мотивации трудовой деятельности персонала // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 3. С. 42–50.

References

1. Brigham Yu.F. Encyclopedia of Financial Management : per. with Engl. / ed. by colleagues A.M. Yemelyanov, V.V. Voronov, V.I. Kushlin [et al.]. 5th ed. Moscow : RAGS, Economics, 1998. 823 p. (Civil service and reg. management). (In Russ.).
2. Kovalev V.V. Financial management: theory and practice. 2nd ed., revised and add. Moscow : Prospekt Publ., 2009. 1024 p. (In Russ.).
3. Breg S. The Financial Director's Desk Book : per. with Engl. 4th ed. Moscow : Alpina Business Books, 2007. 536 p. (In Russ.).
4. Goloshchapova L.V., Yakushina S.O. Financial risk management in the healthcare sector and ways to minimize them. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2019;(31(2)):278-281. (In Russ.).
5. Pirogov N.I. The beginnings of general military field surgery, taken from observations of military hospital practice and memories of the Crimean War and the Caucasian expedition. Dresden, 1865. (In Russ.).
6. Pirogov N.I. Military medical practice and private assistance in the theater of war in Bulgaria and in the rear of the active army in 1877–1878. Part 2. St. Petersburg : Main Directorate of the Society for the Care of the Wounded and Sick, 1879. 382 p. (In Russ.).
7. Ragozin A.V. Payment for medical services using the method of separate coverage of fixed and variable costs of medical organizations. *ORGZDRAV: novosti, mneniya, obuchenie. Vestnik VShOUZ = ORGZDRAV: news, opinions, training. Bulletin of the Higher School of Economics*. 2022;8(14):63-72. (In Russ.).
8. Blank I.A. Fundamentals of Investment Management. Vol. 1. 2nd ed., revised. and add. Kiev : Olga, Nika-Center, 2004. 672 p. (In Russ.).
9. Stolyarova A.N. Ensuring the stability of the financial system of medical insurance in the provision of medical care in military medical organizations. *RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsia = RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. 2025;(4): 249-255. (In Russ.).
10. Esipov A.V., Abushinov V.V., Alekhnovich A.V., Zenin R.V. Project management of a multidisciplinary military hospital. *Voenno-meditsinskiy zhurnal = Military Medical Journal*. 2022;343(7):4-11. (In Russ.).
11. Esipov A.V., Abushinov V.V., Alekhnovich A.V. Implementation of the development strategy of a military medical organization on the example of a central military hospital. *Gospital'naya meditsina: nauka i praktika = Hospital medicine: science and practice*. 2023;6(1):58-66. (In Russ.).
12. Valieva E.N. Financial management of state medical organizations. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Bulletin of the Samara State University of Economics*. 2022;(8(214)):67-75. (In Russ.).
13. Laiker J., Joseus M. Toyota corporate culture : Lessons for other companies : per. with Engl. 5th ed. Moscow : Alpina Publisher, 2020. 354 p. (In Russ.).
14. Eitaro Kono. How 1% of efforts helps to do 99% of the work / per. with Japanese by E.S. Zhban. Moscow : Eksmo, 2021. 192 p. (Business. The best world experience). (In Russ.).
15. Snegireva T.G., Barulina V.A., Kostsova N.G. Corporate culture as a change management tool. *Gospital'naya meditsina: nauka i praktika = Hospital medicine: science and practice*. 2024;7(3): 67-72. (In Russ.).

16. Yakushina T.V. Modern aspects of personnel work motivation. *Ekonomicheskie sistemy-Economic Systems*. 2024;17(3):42-50 (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Анна Николаевна Столярова – аспирант, Финансовый университет при Правительстве РФ, заместитель начальника Национального медицинского исследовательского центра высоких медицинских технологий – центрального клинического госпиталя им. А.А. Вишневского» Минобороны Российской Федерации, Москва, Россия, SPIN-код: 8995-1961. stolyarovaan@inbox.ru.

Anna N. Stolyarova – Ph.D. student, Financial University under the Government of the Russian Federation, deputy head of the Federal State Budgetary Institution «A.A. Vishnevsky National Medical Research Center of High Medical Technologies» of the Russian Ministry of Defense (for organizing extra-budgetary activities), Moscow, Russia, SPIN-код: 8995-1961, stolyarovaan@inbox.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 12.04.2026; одобрена после рецензирования 13.05.2026; принята к публикации 30.05.2026.

The article was submitted 12.04.2026; approved after reviewing 13.05.2026; accepted for publication 30.05.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 149–159.
Economic Systems. 2026;19(2):149-159.



Научная статья
УДК 336
DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-149-159

5.2.4 – Финансы

Теоретические и институциональные основы денежно-кредитной политики

Алексей Андреевич Пономарев

Институт международных отношений и социально-политических наук Московского государственного лингвистического университета, Москва, Россия

✉ ponomarevmglu@yandex.ru

Аннотация. В статье раскрываются особенности проведения денежно-кредитной политики в плановой и рыночной экономиках. Анализируются теоретические основы денежно-кредитной политики Дж. М. Кейнса и М. Фридмена. Приводятся статистические данные, отражающие денежно-кредитную политику Е. Гайдара и ее последствия. Оценивается политика Центробанка в послереформенный период. Проводятся расчеты коэффициента монетизации экономики. Рассматривается деятельность ЦБ РФ в контексте законодательных норм.

Ключевые слова: денежно-кредитная политика, теория Дж. М. Кейнса, монетарная теория М. Фридмена, норма ссудного процента, инфляция, рост цен, товарная масса, денежная масса, коэффициент монетизации экономики, ставка рефинансирования, Закон РФ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» № 86-ФЗ

Для цитирования: Пономарев А.А. Теоретические и институциональные основы денежно-кредитной политики // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 149–159. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-149-159.

Original article

Theoretical and institutional foundations of monetary policy

Alexey A. Ponomarev

Institute of International Relations and Socio-Political Sciences Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia

✉ ponomarevmglu@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the specific features of implementing monetary policy in planned and market economies. The theoretical foundations of the monetary policies of J.M. Keynes and M. Friedman are analyzed. Statistical data reflecting E. Gaidar's monetary policy and its consequences are presented. The policy of the Central Bank in the post-reform period is evaluated. Calculations of the economy's monetization coefficient are performed. The activities of the Central Bank of the Russian Federation are examined in the context of legislative norms.

Keywords: monetary policy, J.M. Keynes's theory, M. Friedman's monetary theory, loan interest rate, inflation, price growth, commodity mass, money supply, monetization coefficient of the economy, refinancing rate, Federal Law No. 86-FZ «On the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia)»

For citation: Ponomarev A.A. Theoretical and institutional foundations of monetary policy. *Economic Systems*. 2026;19(2):149-159. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-149-159.

Введение

В системе государственного регулирования экономики ведущее место занимает денежно-кредитная политика, включающая разнообразные инструменты и механизмы влияния на динамику и структуру экономического развития. В экономической литературе денежно-кредитное регулирование часто относят к мерам краткосрочного воздействия на хозяйственную конъюнктуру. Однако это не совсем корректно хотя бы потому, что та или иная денежно-кредитная политика – постоянно действующий фактор и не может не оказывать долговременного влияния на экономическую динамику. Особенность денежно-кредитной политики заключается в том, что изменение ее инструментов гораздо быстрее проявляет свое действие на экономику, чем другие инструменты.

Важно учитывать и тот факт, что администрирование в рамках денежно-кредитного регулирования не требует длительных бюрократических процедур и согласований, а осуществляется распоряжениями руководящих органов центрального банка страны, которые несут ответственность за разработку и проведение той или иной денежно-кредитной политики.

С точки зрения теоретико-методологических подходов, на которых может базироваться денежно-кредитная политика, следует выделить экономическую теорию К. Маркса, антициклическую теорию Дж. М. Кейнса и монетарную теорию М. Фридмена.

Основная часть

Основные теоретико-методологические концепции денежно-кредитной политики и их реализация в системе управления экономикой

В Советском Союзе экономическая политика строилась на теоретическом фундаменте марксизма, в частности, на теории денег и теории воспроизводства [1]. В СССР была создана «железобетонная» система денежного обращения, которая ограждала финансовую систему страны от любых валютно-финансовых кризисов, периодически возникающих в мире. В Советском Союзе эмиссия или изъятие денег из обращения проводились Госбанком СССР в соответствии с кредитными и кассовыми планами. Эмиссия денег осуществлялась на основе специальных эмиссионных разрешений Совмина СССР. В свою очередь, планирование денежного обращения проводилось на основе планового баланса национального дохода, единого финансового плана, баланса народного хозяйства, государственного бюджета, баланса денежных доходов и расходов населения. Эти документы являлись одновременно инструментом организации и планирования наличного и безналичного денежного оборота. Другими словами, денежное обращение в СССР являлось неотъемлемой частью общей экономической системы, в которой оно было направлено на бесперебойное функционирование всего народно-хозяйственного комплекса.

В 1990-е гг. усилиями так называемых реформаторов система управления народнохозяйственным комплексом страны, основанная на централизованном директивном планировании, была полностью демонтирована, что привело к катастрофическим экономическим последствиям, которые мы до сих пор преодолеваем.

На смену плановому регулированию процессов денежно-кредитного обращения пришли косвенные методы управления этими процессами. В рыночной экономике теоретическим обоснованием денежно-кредитной политики являются теория Дж. М. Кейнса и монетарная теория М. Фридмена.

Не вдаваясь в нюансы этих теорий, которых великое множество, выделим самые принципиальные моменты. Прежде всего, необходимо отметить, что теория Дж. М. Кейнса появилась в 1930-е гг. как реакция на работы неоклассиков, в которых утверждалось, что рыночная экономика способна к саморегулированию и ни в каком вмешательстве со стороны государства не нуждается.

Мировой экономический кризис на практике показал ошибочность теоретических взглядов неоклассиков.

Теория Дж. М. Кейнса изложена в работе «Общая теория занятости, процента и денег» [2], которая вышла в свет в 1936 г. В историю экономической мысли

эта теория вошла как антициклическая теория. «Действительно, утверждение о том, что высокая норма процента является гораздо более эффективным средством против бума, чем низкая норма процента против кризиса, выглядит довольно убедительно» [2, с. 293].

Практические рекомендации, вытекающие из кейнсианской теории, широко использовались после Второй мировой войны и до кризиса 1970-х гг. в системе государственного регулирования многими капиталистическими странами. В тот период реально удалось удлинить фазу подъема экономики, а сокращение объемов производства имело краткосрочный и неглубокий характер.

Инструментом проведения такой политики являлось в основном регулирование нормы ссудного процента. При этом, как предвидел Дж. М. Кейнс, рост нормы ссудного процента приводил к гораздо более быстрой реакции экономической системы, выражающейся в резком снижении динамики роста экономики, а при снижении нормы ссудного процента требовался значительно более длительный период, после которого темпы роста экономики возрастали. Другими словами, остановить экономику существенно легче, чем запустить ее рост.

Механизм денежно-кредитного регулирования в рамках кейнсианской модели построен на следующей цепочке причинно-следственных связей: объем денежной массы – уровень ссудного процента – размер капиталовложений – рост национального дохода. Исходный пункт денежно-кредитного регулирования – объем денежной массы, обращающийся в национальной экономической системе. Центральный банк, увеличивая объем денежной массы в рамках проведения политики «дешевых» денег и стремясь стимулировать рост экономики, расширяет денежное предложение, вследствие чего происходит снижение нормы ссудного процента¹ как цены денежного товара. Снижение стоимости денег по закону спроса и предложения является побудительным мотивом для развертывания инвестиционных процессов, которые направлены на создание новых технологий и рабочих мест, модернизацию действующих мощностей.

Общим результатом будет рост национального дохода, что, в свою очередь, ведет к росту уровня жизни и увеличению экономического потенциала страны. В случае снижения объема денежной массы результаты будут противоположными.

После топливно-энергетического кризиса 1970-х гг. главную роль в теоретическом обосновании государственной экономической политики капиталистических стран стала играть монетарная теория М. Фридмена. Отказ от кейнсианской модели был обусловлен целым рядом факторов. Дело в том, что кейнсианская модель предполагала активное вмешательство государства в экономику и использование налогов для ее реализации.

В послевоенный период за счет проведения кейнсианской экономической политики экономики многих стран окрепли. Особенно выросли экономические

¹ Снижение нормы ссудного процента, в свою очередь, через кредитную эмиссию ведет к росту денежной массы.

возможности транснациональных корпораций (ТНК), которые больше не нуждались в опеке со стороны государства.

М. Фридмен был противником кейнсианства и стоял на позициях неолиберализма. Он считал, что свобода предпринимательства, стихийный механизм капиталистического рынка способны обеспечить нормальное функционирование экономической системы без вмешательства государства в экономику. Функция государства, по его мнению, должна заключаться только в регулировании прироста денег в обращении.

«Фридмен сочувственно относится к доктрине постоянной денежной массы, хотя находит подобное решение «слишком радикальным». Автор предлагает более мягкий путь стабилизации цен: среднегодовой прирост денежной массы может составлять 4–5%. Он учитывает при этом среднегодовое увеличение реального ВВП (примерно на 3%) и незначительное снижение скорости обращения денег. Эти размышления легли в основу «денежного правила», признанного сегодня с теми или иными дополнениями центробанками большинства стран» [3, с. 13].

Денежно-кредитная политика России в условиях либеральных реформ

Рассмотрим далее, как осуществлялась денежно-кредитная политика России в период реформ 1990-х гг. и последующее время.

Начало реформ ознаменовалось либерализацией цен. По большинству товаров с января 1992 г. цены стали свободными. В результате произошел их резкий рост, и инфляция составила более 2500% [4]. С тех пор слово «инфляция» прочно вошло в лексикон российского общества. В обыденном понимании инфляция тождественна росту цен. Иначе говоря, инфляция – это и есть рост цен. Это не просто терминологическая неточность, а подмена понятий. Дело в том, что термин «инфляция» появился в годы Гражданской войны в США в 1861–1865 гг. Инфляция (от лат. *inflatio* – вздутие) означает вздутие денежной массы в результате безудержной эмиссии бумажных денег, что ведет к переполнению каналов денежного обращения избыточным объемом бумажных денег сверх потребностей товарооборота. Следствием инфляции являются обесценение денежной единицы и рост цен.

Другими словами, инфляция – это отнюдь не единственный фактор роста цен. Иначе следует признать, что цена товара зависит только от одного монетарного фактора – объема денежной массы, а не представляет собой многофакторное явление. Таким образом, рост цен обусловлен как нарушением пропорций между объемом и структурой денежной массы, так и объемом и стоимостной структурой товарной массы, т. е. рост цен обусловлен факторами на стороне и денежной, и товарной массы.

Из этого вытекает необходимость определения объема денежной массы, необходимой для бесперебойного функционирования воспроизводственного комплекса экономики страны. Существует несколько методик определения необходимого объема денежной массы.

В настоящее время для этих целей используется коэффициент монетизации, который рассчитывается как отношение агрегата М2 (наличные и безналичные средства) к стоимости ВВП:

$$K_{\text{мон}} = \frac{M2}{\text{ВВП}} \cdot 100\%.$$

Политику ЦБ РФ в рассматриваемый период наглядно иллюстрируют данные табл. 1 [4].

Таблица 1 – Коэффициент монетизации экономики России (в % к ВВП)

Год	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
$K_{\text{мон}}$	71,9	17,0	11,3	10,6	9,8	10,8	19,8	16,0	15,2	16,5

Источник: составлено автором по данным [4].

Правительство Е. Гайдара причисляло себя к сторонникам неолиберальной монетарной теории М. Фридмена и являлось таковым в том смысле, что всю свою экономическую политику строило вокруг монетарных факторов. Однако в то же время на практике оно действовало вразрез с теоретическими установками этой теории. Как было показано выше, «монетарное правило» М. Фридмена предусматривало рост денежной массы, а не ее сжатие.

В 1992 г. было произведено не просто сокращение объема денежной массы, а ее изъятие. Если деньги – кровь экономики, то из экономики выпустили кровь. В человеческом организме кровь переносит кислород и разные необходимые микроэлементы от одного органа к другому и тем самым обеспечивает жизнедеятельность всего организма, а в экономике деньги переносят частички труда от одного сектора к другому, что обеспечивает постоянное воспроизводство в экономике. Очевидно, что в экономике происходит то же, что и с человеком, если он теряет кровь.

В начале XXI в. политика Центробанка РФ продолжала осуществляться в рамках рестриктивной (ограничивающей) денежно-кредитной политики, проводимой под флагом борьбы с инфляцией, о чем свидетельствуют данные табл. 2.

Таблица 2 – Уровень инфляции и основные денежно-кредитные показатели

Показатель	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Уровень инфляции, % прироста	20,2	18,6	15,1	12,0	11,7	10,9	9,0	11,9
Ставка рефинансирования, % годовых	29,8	25,0	21,0	16,0	18,0	12,0	11,0	10,0
Коэффициент монетизации, % к ВВП	16,5	15,8	19,5	21,3	25,6	27,9	33,5	40,2

Источник: составлено автором по данным [4].

Из данных, приведенных в табл. 2, отчетливо видно, что увеличение денежной массы (рост коэффициента монетизации с 16,5% в 2000 г. до 40,2% в 2007 г. и снижение ставки рефинансирования, соответственно, с 29,8 до 10,0%) приводят к снижению темпов роста цен (в существующей терминологии – инфляции), а не наоборот, как это часто утверждают руководители ЦБ РФ и экономисты неолиберального направления.

Методические особенности расчета коэффициента монетизации

Отдельно необходимо остановиться на особенностях расчета коэффициента монетизации. В соответствии с данными Росстата ВВП России составил в 2023 г. 172,1 трлн руб. в текущих ценах [5, с. 262], а объем денежной массы в том же году оценивался в размере 82,4 трлн руб. [5, с. 508]. Таким образом, коэффициент монетизации составил 47,9%, т. е. вырос на 7,7 п.п. за 16 лет. Для сравнения: коэффициенты монетизации в других странах по данным «Яндекса» составляли в это время: в Великобритании – 140%, Японии – 220%, Франции – 130%, Китае – 250%, США – 195%.

При расчете коэффициента монетизации необходимо принимать во внимание, что ВВП отражает стоимость только конечных товаров и услуг, а промежуточный продукт не входит в стоимость ВВП, т. е. стоимость сырья, материалов, топлива, энергии и полуфабрикатов, без которых невозможно произвести конечный продукт, не учитывается и, соответственно, не обеспечивается денежными средствами. Из этого следует, что к стоимости ВВП необходимо добавить стоимость промежуточного продукта, который составил в 2023 г. 158,1 трлн руб. [5, с. 262]. Таким образом, ВВП – 172,1 трлн руб. и промежуточный продукт (потребление) – 158,1 трлн руб. в сумме составляют 330,2 трлн руб. Из этого следует, что коэффициент монетизации в 2023 г. составлял 24,95%. Однако и этот расчет не совсем точен, так как агрегат М2 отражает номинальный объем денежной массы, определенная часть которой аккумулирована на резервных счетах ЦБ РФ, т. е. не участвует в финансово-хозяйственном обороте. Следовательно, агрегат М2 должен быть уменьшен на величину остатков на резервных счетах, что еще больше уменьшит коэффициент монетизации экономики.

ЦБ РФ, как это неоднократно декларировалось, борется с инфляцией, которой нет в экономической системе РФ. А о какой инфляции может идти речь, если коэффициент монетизации по официальным данным составил 47,9%, т. е. даже конечные товары обеспечены денежной массой меньше, чем наполовину?

Жесткая денежно-кредитная политика, якобы направленная на сдерживание инфляции, не может быть признана состоятельной ни с теоретической, ни с практической точек зрения.

Среди инструментов денежно-кредитной политики, с помощью которых регулируется объем денежной массы, участвующей в финансово-хозяйственном обороте, главная роль принадлежит ключевой ставке (ставке рефинансирования или норме ссудного процента) [6]. ЦБ, устанавливая ключевую ставку, тем самым определяет стоимость денег в экономике, что является ориентиром для коммерческих

банков. Именно норме ссудного процента, по мнению Дж. М. Кейнса, принадлежит ведущая роль в регулировании экономической динамики. При снижении нормы ссудного процента в условиях спада или низких темпов роста происходят увеличение деловой активности и рост объемов производства. Однако Дж. М. Кейнс предупреждал, что расширять денежную массу в течение определенного отрезка времени можно до известных пределов, так как в этом случае норма ссудного процента будет сначала сокращаться, а затем наступит предел, за которым норма ссудного процента не будет сокращаться даже несмотря на увеличение денежной массы. Этот эффект Дж. М. Кейнс назвал «ловушкой ликвидности».

Если ЦБ повышает ключевую ставку, то тем самым он увеличивает стоимость денег в экономике, которые являются товаром-эквивалентом, т. е. посредником в обмене товаров по формуле Т–Д–Т. Как при этом может снижаться уровень цен (или по крайней мере стабилизироваться), если цена на товар-эквивалент растет? Следствием будет только рост цен, что приведет к снижению платежеспособного спроса и включению механизма мультипликатора сжатия экономики, когда снижение спроса на продукцию одной или нескольких отраслей приведет к сокращению объемов производства в смежных отраслях.

Жесткая денежно-кредитная политика вынуждает Правительство РФ использовать бюджетные средства на компенсацию удорожания стоимости кредитов для определенной части заемщиков, имеющих статус системообразующих предприятий и организаций. Таким образом, бюджетные средства «перекачиваются» в банковскую систему. Кроме того, инвестиционный процесс поддерживается как за счет бюджетных инвестиций, так и за счет средств фондов развития. Это позволяет поддерживать уровень расширенного воспроизводства на крайне низком уровне в пределах 1,5–2–2,5(%) темпов роста ВВП в год. Если в инвестиционный процесс включить финансы банковской сферы, то рост ВВП мог бы составить от 5 до 8% в год.

Необходимо иметь в виду и еще один эффект ключевой ставки. Как уже отмечалось, нарушение пропорций между товарной массой (ТМ) и денежной массой (ДМ) приводит к росту цен. При этом, если ужесточить условия кредитования для производителей, что происходит при росте процентной ставки, то товарная масса будет сокращаться быстрее, чем денежная. Даже при стабильной денежной массе товарная масса уменьшится, и снова возникнет диспропорция $ДМ > ТМ$.

Последнее повышение ключевой ставки ЦБ обосновывал слишком высокими темпами роста потребительского кредитования, т. е. опережением спроса над предложением. Стоит отметить, что многие страны именно к этому и стремятся, потому что, покупая какой-либо товар, потребители, по сути, осуществляют инвестиции в ту или иную отрасль.

Совершенствование институциональных основ денежно-кредитной политики в РФ

В такой ситуации ЦБ мог бы использовать свое право в соответствии со ст. 37 Федерального закона «О Центральном банке Российской Федерации (Банке

России)» № 86-ФЗ: «Банк России может устанавливать одну или несколько процентных ставок по различным видам операций или проводить процентную политику без фиксации процентной ставки» [7]. Из этого положения вытекает возможность установления разного уровня ставок в зависимости от направления кредитования. Если коммерческий банк намерен расширять потребительское кредитование, то в этом случае ЦБ при предоставлении заемных средств коммерческому банку устанавливает более высокую ставку по кредиту. И, наоборот, при намерении коммерческого банка осуществлять кредитование производственной деятельности заемщика ЦБ мог бы предоставить банку кредит с пониженной ставкой.

Еще одним инструментом стимулирования кредитной активности коммерческих банков в целях развития производственно-технической базы экономики России, укрепления ее технологического суверенитета может стать изменение налоговой политики в отношении доходов коммерческих банков. В балансе коммерческого банка отражаются общая сумма доходов банка и доходы, полученные банком от различных операций. При этом доходы, полученные от спекулятивных операций, следует облагать налогом по повышенной ставке. Тем самым направлять кредитную политику в сторону большего кредитования производственной деятельности.

Функционирование ЦБ в качестве основного разработчика и проводника денежно-кредитной политики осуществляется в рамках Федерального закона № 86-ФЗ (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 10.06.2026). В соответствии со ст. 1 этого закона Центробанк осуществляет свои полномочия независимо от других органов власти, т. е. Центробанк фактически обрел статус ветви власти. Причем если органы федеральной, региональной и местной власти стараются действовать скоординированно, то ЦБ это делать не обязан. По сути, это означает выведение ЦБ, а вместе с ним и всей банковской системы за пределы внутреннего народно-хозяйственного комплекса. При этом ЦБ еще и наделен функциями макрорегулятора. Достаточно отметить, что в соответствии со ст. 4 Федерального закона № 86-ФЗ ЦБ обрел монопольное право денежной эмиссии бумажных денежных знаков. Однако в законе не указано, кто и на основании каких документов осуществляет безналичную эмиссию. Ведь наличные и безналичные деньги образуют единый денежный оборот. Другими словами, государство свое монопольное право на организацию денежного оборота передало в ведение ЦБ, т. е. лишило себя части государственного суверенитета в области финансовых отношений. Если проанализировать цели деятельности Центробанка, которые обозначены в ст. 3 Федерального закона № 86-ФЗ, то все они строятся в основном вокруг финансового рынка, а какое-либо упоминание о роли Центробанка в развитии экономики России отсутствует.

На это можно возразить, что эффективное функционирование финансового рынка есть необходимое условие для развития экономики. Несомненно это так. Но такая позиция только подтверждает косвенное участие ЦБ в развитии экономики через развитие финансового рынка. Однако финансовый рынок не может

развиваться вне развития всей экономики. Деньги возникают не в сфере обращения, а в сфере материального производства. Почему бы в цели деятельности ЦБ не внести такую новеллу, как *обеспечение народнохозяйственного комплекса страны научно обоснованным объемом денежной массы?*

Противоречивость закона о Центробанке находит свое отражение и в ст. 4 Федерального закона № 86-ФЗ, которая то ли обязывает, то ли рекомендует Центробанку проводить единую денежно-кредитную политику во взаимодействии с Правительством РФ. Однако решение об уровне ключевой ставки, которая является основным инструментом денежно-кредитной политики, принимается на основе решения правления ЦБ, а не решения правительства или по крайней мере совместного решения. Можно было бы отметить и другие недостатки закона, но и так ясно – необходимо дальше совершенствовать законодательную базу функционирования не только Центробанка, но и других институтов общества.

Заключение

Экономическая деятельность предприятий, фирм, организаций осуществляется в системе институциональных социально-экономических координат, задаваемых обществом. Представляется, что в настоящее время сложилась определенное противоречие между институциональными нормами, которые в основном сформировались в период либеральных рыночных реформ 1990-х годов, и современным состоянием экономики России, особенно с учетом действия неблагоприятных внешних факторов. В настоящее время условия воспроизводства в России совершенно изменились по сравнению с периодом 1990-х годов. Все это диктует необходимость коррекции нормативно-правовой базы функционирования экономики России, что в первую очередь относится к финансовым аспектам развития экономики.

Список источников

1. Маркс К. Капитал / К. Маркс, Ф. Энгельс: сочинения: в 30 т. 2-е изд. Москва, 1960–1961. Т. 23.
2. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег : избранное / вступ. ст. Н. А. Макашевой. Москва : Эксмо, 2008. 360 с.
3. Фридмен М. Количественная теория денег : пер. с англ. Москва : Эльф Пресс, 1996. 131 с.
4. Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации : отчет // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.esopomtu.gov.ru> (дата обращения: 10.03.2026).
5. Российский статистический ежегодник, 2024 : электронная версия // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://www.gks.ru> (дата обращения: 10.03.2026).
6. Спицына Т.А. Банковское финансирование в проектах государственно-частного партнерства: состояние, проблемы и пути их решения // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 3 (66). С. 80–86.

7. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) : Федер. закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901822004> (дата обращения: 10.03.2026).

References

1. Marx K. Capital / K. Marx, F. Engels: essays: in 30 vol. 2nd ed. Moscow, 1960–1961. Vol. 23. (In Russ.).
2. Keynes J. M. The general theory of employment, interest and money : selected works / introduction by N. A. Makasheva. Moscow : Eksmo, 2008. 360 p. (In Russ.).
3. Friedman M. The quantitative theory of money : Per. with Engl. Moscow : Elf Press, 1996. 131 p. (In Russ.).
4. On the results of the socio-economic development of the Russian Federation : a report. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: <https://www.economy.gov.ru>. (In Russ.).
5. Russian Statistical Yearbook, 2024 : electronic version // Federal State Statistics Service. URL: <https://www.gks.ru>. (In Russ.).
6. Spitsyna T.A. Bank financing in public-private partnership projects: status, problems and ways to solve them. *Economic Systems*. 2024;17(3(66)):80-86. (In Russ.).
7. About the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia) : Feder. Law of 10.07.2002 No. 86-FZ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901822004>. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Алексей Андреевич Пономарев – кандидат экономических наук, доцент кафедры зарубежного регионоведения Института международных отношений и социально-политических наук Московского государственного лингвистического университета, Москва, Россия, ponomarevmglu@yandex.ru.

Alexey A. Ponomarev – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the Department of foreign regional studies Institute of International Relations and Socio-Political Sciences Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia, ponomarevmglu@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 22.03.2026; одобрена после рецензирования 18.04.2026; принята к публикации 29.04.2026.

The article was submitted 22.03.2026; approved after reviewing 18.04.2026; accepted for publication 29.04.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 160–168.
Economic Systems. 2026;19(2):160-168.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

УДК 338

5.2.5 – Мировая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-160-168

Использование возможностей научно-технического сотрудничества с дружественными странами при формировании модели технологического суверенитета России

Анна Вадимовна Корневская

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия

✉ korenevskaya-av@rudn.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль индустриального сотрудничества России со странами-партнерами в условиях формирования национальной модели технологического суверенитета и текущей геополитической напряженности. Уделяется особое внимание стратегическим направлениям международного взаимодействия в сфере приоритетных видов экономической деятельности. Во второй части статьи более детально рассмотрены ключевые барьеры, ограничивающие развитие индустриального сотрудничества России с дружественными странами в контексте достижения технологического суверенитета. В результате анализа предложены подходы к преодолению указанных барьеров, направленные на повышение эффективности международной индустриальной кооперации и укрепление технологической независимости России.

Ключевые слова: международное индустриальное сотрудничество, технологический суверенитет, импортозамещение, национальная безопасность

Для цитирования: Корневская А.В. Использование возможностей научно-технического сотрудничества с дружественными странами при формировании модели технологического суверенитета России // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 160–168. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-160-168.

Благодарность. Статья подготовлена в рамках инициативной научно-исследовательской работы № 061612-0-000 на тему «Направления развития российской промышленности в условиях достижения технологического суверенитета», выполняемой на базе кафедры Национальной экономики Экономического факультета РУДН.

Original article

Using the opportunities of scientific and technical cooperation with friendly countries in shaping the model of technological sovereignty of Russia

Anna V. Korenevskaya

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

✉ korenevskaya-av@rudn.ru

Abstract. The article examines the role of Russia's industrial cooperation with partner countries in the context of the formation of a national model of technological sovereignty and the current geopolitical tensions. Special attention is given to the strategic directions of international cooperation in priority economic activities. In the second part of the article, key barriers limiting the development of Russia's industrial cooperation with friendly countries are examined in more detail in the context of achieving technical sovereignty. Based on the analysis, approaches are proposed to overcome these barriers in order to enhance the effectiveness of international industrial cooperation and strengthen Russia's technical independence.

Keywords: international industrial cooperation, technological sovereignty, import substitution, national security

For citation: Korenevskaya A.V. Using the opportunities of scientific and technical cooperation with friendly countries in shaping the model of technological sovereignty of Russia. *Economic Systems*. 2026;19(2):160-168. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-160-168.

Acknowledgement. The article has been prepared within the framework of initiative research work No. 061612-0-000 entitled «Directions of the Russian Industry Development in the Context of Achieving Technological Sovereignty», carried out on the basis of the National Economy Department, Faculty of Economics, RUDN University

Введение

В течение длительного периода времени идея глобализации мировой экономики была одной из наиболее популярных в научных и политических кругах, формируя представление о мире как о едином пространстве свободного движения капитала, технологий и товаров. Глобализацию рассматривали как универсальный механизм оптимизации производственных цепочек и повышения общей эффективности мировой экономики. В 2019 г. на Всемирном экономическом форуме «глобализация» даже была признана словом года [1], что отражало уверенность международного сообщества в устойчивости и неизбежности дальнейшего

углубления взаимосвязанности стран. Однако пандемия COVID-19 внесла существенные коррективы в восприятие данной концепции, наглядно продемонстрировав уязвимость сложных многоступенчатых цепочек поставок. Закрытие границ, сбои в логистике и остановка предприятий выявили, что международное разделение труда не только благо, но высоко рисковое решение. Таким образом, жизненно важные товары, такие как медицинские изделия, могли внезапно перестать производиться, если хотя бы один элемент технологической цепочки оказывался недоступным из-за локдауна в одной из стран-партнеров [2]. Данные обстоятельства вновь актуализировали дискуссии о необходимости переосмысления моделей глобальной экономической интеграции и усиления национального технологического суверенитета.

Основная часть

В 2022 г., после начала специальной военной операции, со стороны стран коллективного запада началось беспрецедентное санкционное давление по отношению к России, в первую очередь сдерживание развития нефтегазового сектора – важнейшей отрасли национальной экономики. Сложившиеся обстоятельства подчеркнули острую необходимость в технологическом суверенитете, что отразилось в пересмотре политики импортозамещения. В этом же году на пленарном заседании Петербургского международного экономического форума (далее – ПМЭФ) Президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин подчеркнул важность достижения технологического суверенитета для страны, назвав его ключевым принципом, так как создание целостной и независимой от иностранных институтов системы экономического развития невозможно без обладания собственными технологиями для производства товаров и услуг [3].

Политика импортозамещения стала одним из ключевых направлений государственного развития Российской Федерации, существующие меры в первую очередь направлены на снижение критической зависимости национальной экономики от зарубежных технологий, оборудования и комплектующих. Импортозамещение рассматривается не только как реактивная мера на внешние вызовы, но и как стратегический инструмент модернизации промышленности, способствующий развитию научно-исследовательской деятельности, созданию высокотехнологичных производств и обеспечению технологического суверенитета страны [4].

Несмотря на то что в текущих условиях стремительных изменений глобальной геополитической и экономической архитектуры вопросы обеспечения технологического суверенитета приобретают особую стратегическую значимость, существующая политика импортозамещения не предполагает полного прекращения международного сотрудничества [5, 6]. Напротив, сотрудничество Российской Федерации с дружественными государствами лишь углубилось, так как ограниченный доступ к ряду западных технологий, оборудования и компонентов создает объективную необходимость в формировании новой модели научно-технологического и промышленного развития страны, основанной

в том числе на диверсификации производственных цепочек, расширении кооперации с странами-партнерами и создании самостоятельных технологических компетенций.

На современном этапе Россия продолжает активно развивать партнерские отношения с дружескими государствами – со странами Азии, Ближнего Востока, Латинской Америки, Африки, Юго-Восточной Азии, СНГ и ЕАЭС. Реализация совместных производственных проектов открывает возможности для достижения высоких результатов в высокотехнологичных отраслях. Сотрудничество с зарубежными партнерами позволяет Российской Федерации повысить эффективность собственных бизнес-процессов, а также повысить конкурентоспособность на международной арене [7].

Обращаясь к официальным данным Федеральной таможенной службы России (далее – ФТС), можно проанализировать изменение объемов и структуры экспорта. По итогам 2024 года, 75,9% экспорта приходится на Азиатский регион, что на 7,6% больше, чем в предыдущем периоде. Подобный показатель был достигнут за счет расширения сотрудничества с Индией и Китаем, входящих в топ-5 крупнейших экспортных партнеров, также являющихся странами БРИКС. Динамика экспорта России за 2023–2024 гг. представлена на рис. 1.

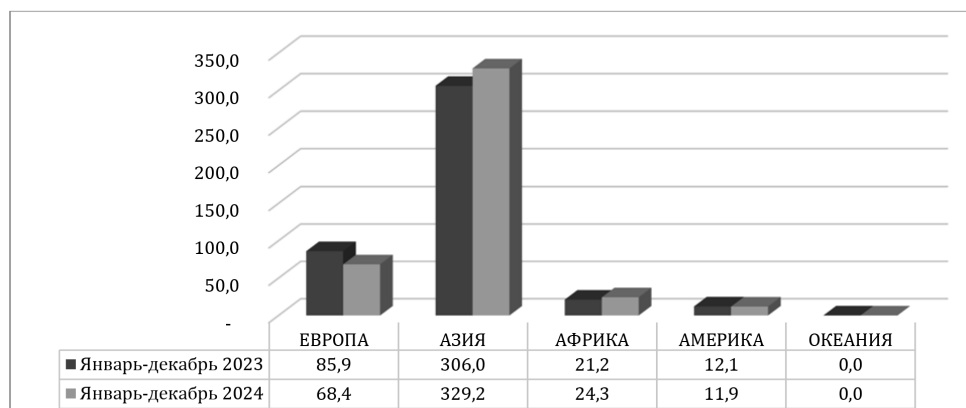


Рисунок 1 – Динамика экспорта России за 2023–2024 гг. (млрд долл. США)

Источник: составлено автором по данным ФТС России, размещенным на официальном сайте ФТС России [8].

Общая величина экспорта России в 2024 г. увеличилась на 2% по сравнению с 2023 годом. Несмотря на сохраняющуюся тенденцию роста экспорта, на итоговый показатель негативное влияние оказывает сокращение поставок углеводородов в страны Европейского союза, которые являлись крупнейшим импортером энергоресурсов из Российской Федерации [9].

Далее проанализируем динамику импорта в Россию за 2023–2024 гг. (рис. 2).

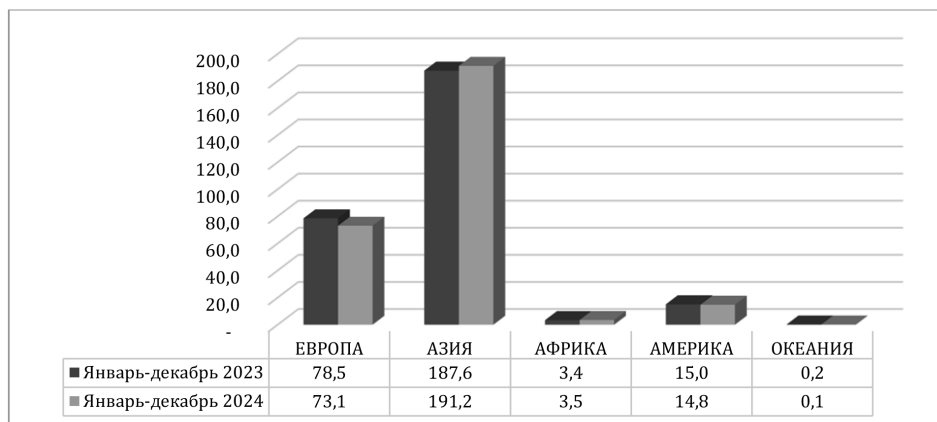


Рисунок 2 – Динамика импорта в Россию за 2023–2024 гг. (млрд долл. США)

Источник: составлено автором по данным, размещенным на официальном сайте ФТС России [8].

При этом более 51% от всей импортируемой продукции из азиатского региона составляют машины и производственное оборудование. Сокращение поставок из Европы компенсируется расширением сотрудничества с азиатским регионом, которое, однако, не позволяет достичь положительной динамики. При этом на первом месте в данном сотрудничестве остается Китай, торговый оборот с которым составил по итогам 2024 года рекордные 245 млрд долл. США [10]. Сотрудничество с Китаем давно приобрело стратегический характер и предоставляет широкий спектр возможностей для технологического развития Российской Федерации. Китайские компании активно локализуют свое производство в России, создавая совместные индустриальные парки и расширяя кооперацию. Особенно отчетливо данная тенденция наблюдается в автомобилестроении [11]. Аналогично тому, как Правительство Российской Федерации поддерживает импортозамещение через субсидии, налоговые льготы и упрощенные процедуры параллельного импорта, правительство КНР предоставляет специальные условия для компаний, локализирующих свои производства на территории РФ.

Сегодня индустриальное сотрудничество России с дружественными странами приобретает более системный и комплексный характер, становясь важным инструментом укрепления устойчивости национальной промышленности и продвижения к технологическому суверенитету. Наиболее активно данное взаимодействие развивается в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС), где ключевыми стратегическими партнерами России выступают Беларусь и Казахстан [7]. В этих условиях сотрудничество выходит за рамки простого обмена товарами и услугами, трансформируясь в глубокую производственную кооперацию, включающую совместное создание высокотехнологичного оборудования,

развитие научно-исследовательских программ и формирование единых стандартов промышленного регулирования. Подобная интеграция позволяет компенсировать России нехватку импортных комплектующих и технологий за счет формирования альтернативных производственных цепочек, что сокращает зависимость от внешних поставщиков и делает экономику более устойчивой к внешним шокам. В результате формируются интегрированные промышленные кластеры, в которых распределение компетенций между участниками обеспечивает повышение эффективности, ускоряет внедрение инноваций и создает условия для поступательного развития критически важных отраслей.

Важнейшим направлением сотрудничества становится развитие научно-образовательных платформ, позволяющих объединять исследовательские школы, формировать общие стандарты подготовки инженерных кадров и ускорять трансфер технологий. Параллельно активно реализуются проекты по локализации критически значимых этапов производственного процесса — от изготовления высокоточных деталей до разработки программного обеспечения и систем управления, что, в свою очередь, обеспечивает устойчивость цепочек поставок, снижает зависимость от внешних производителей и создает условия для формирования самодостаточной технологической экосистемы, способной поддерживать долгосрочное экономическое развитие.

Несмотря на положительную динамику, сфера международной индустриальной кооперации сталкивается с рядом проблемных аспектов, требующих в решении системного подхода. К числу наиболее значимых проблем можно отнести сохранение технологического разрыва в ряде высокотехнологичных отраслей. Например, по данным Минпромторга, отставание российской промышленности от мирового уровня в области микроэлектроники оценивалось на 2022 год в 10–15 лет [12].

Несмотря на то что ежегодно на развитие ключевых направлений выделяются значительные суммы денежных средств (например, из федерального бюджета на 2025 год было выделено более 850 млрд руб. на финансирование программ импортозамещения), импортная зависимость все еще сохраняется. Наиболее значимой и критичной проблемой сегодня является потребность в модернизации производственной инфраструктуры и развитии кадрового потенциала для обеспечения успешного функционирования и устойчивого развития сотрудничества в условиях глобальных изменений.

Заключение

В соответствии с Концепцией технологического развития Российской Федерации до 2030 года «технологический суверенитет обеспечивается в том числе с опорой на устойчивое международное научно-техническое сотрудничество с дружественными странами» [13]. Иначе говоря, реализация политики импортозамещения невозможна без реализации совместных проектов с дружественными государствами. Таким образом, индустриальное сотрудничество играет

ключевую роль в укреплении технологической независимости России, обеспечивая развитие как собственных технологических компетенций, так и формирование устойчивых производственных цепочек. Дальнейшее развитие кооперации требует диверсификации партнерств, повышения уровня локализации, укрепления научно-технической интеграции и выработки долгосрочных механизмов совместного развития высокотехнологичных отраслей, в том числе за счет разработки и внедрения долгосрочных стратегий по развитию взаимоотношений с дружественными государствами.

Развитие сотрудничества в рамках таких объединений, как БРИКС и ЕАЭС, способно существенно снизить барьеры, ограничивающие осуществление совместных высокотехнологичных промышленных проектов. Создание единых стандартов и общих технологических платформ, механизмов финансирования, а также совместная координация промышленной политики, логистики и торговых процедур позволят сформировать условия, подходящие для ускоренного внедрения передовых разработок. Подобная интеграция позволяет странам-партнерам обмениваться компетенциями, объединять научно-технические ресурсы и ускорять внедрение передовых разработок в промышленность.

Список источников

1. Словом года на форуме в Давосе на этот раз стала «глобализация» // ПРАЙМ : офиц. сайт. URL: <https://1prime.ru/20190122/829637715.html> (дата обращения: 25.03.2026).
2. Чернышева А.М., Зобов А.М. Влияние пандемии COVID-19 на тренды мировой экономической системы и преимущества политики импортозамещения (на примере АПК РФ) // КиберЛенинка : офиц. сайт. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-pandemii-covid-19-na-trendy-mirovoy-ekonomicheskoy-sistemy-i-preimuschestva-politiki-importozamescheniya-na-primere-apk-rf> (дата обращения: 25.03.2026).
3. Владимир Путин назвал одним из ключевых принципов развития достижение технологического суверенитета России // Федеральная служба по интеллектуальной собственности : офиц. сайт. URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/news/pmef-putin-17062022> (дата обращения: 25.03.2026).
4. Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации и Положения об условиях отнесения проектов к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации, о представлении сведений о проектах технологического суверенитета и проектах структурной адаптации экономики Российской Федерации и ведении реестра указанных проектов, а также о требованиях к организациям, уполномоченным представлять заключения о соответствии проектов требованиям к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 15.04.2023 № 603. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301344071?ysclid=mq18s729xg35339933> (дата обращения: 25.03.2026).
5. Кондратьев Л.Н., Плотников В.А. Развитие реального сектора экономики: локализация производства, технологический суверенитет, экономическая безопасность // Экономика и управление в машиностроении. 2025. № 5. С. 46–50. DOI 10.48612/esomanmash/2025-0501-4650. EDN TPRYHS.

6. Сорокин Д.Д. Методические особенности исследования процесса локализации производства в высокотехнологичных отраслях российской промышленности (на примере авиационной отрасли) // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 1. С. 145–160.

7. Зверева А.Д. Особенности развития производственной кооперации России с дружественными странами в современных условиях // КиберЛенинка : офиц. сайт. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-proizvodstvennoy-kooperatsii-rossii-s-druzhestvennymi-stranami-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 25.03.2026).

8. Внешняя торговля Российской Федерации // Федеральная таможенная служба : офиц. сайт. URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg> (дата обращения: 25.03.2026).

9. ЕС импортировал из РФ нефть и газ на 21,3 млрд евро в 2024 // БКС Экспресс : офиц. сайт. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/es-importiroval-neft-i-gaz-iz-rf-na-21-3-mlrd-evro-v-2024> (дата обращения: 25.03.2026).

10. Что такое глобализация, почему она происходит и к чему может привести // РБК : офиц. сайт. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/69118fef9a79472c35f42824> (дата обращения: 25.03.2026).

11. Для чего китайские компании массово локализуют в РФ производство автомобилей // RG.RU : офиц. сайт. URL: <https://rg.ru/2025/03/05/dlia-chego-kitajskie-kompanii-massovo-lokalizuiut-v-rf-proizvodstvo-avtomobilej.html> (дата обращения: 25.03.2026).

12. Минпромторг признал зависимость России от иностранных технологий и дефицит кадров // Forbes : офиц. сайт. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/476943-minpromtorg-priznal-zavisimost-rossii-ot-inostrannyh-tehnologij-i-deficit-kadrov?ysclid=mis9qzxr6589669357> (дата обращения: 25.03.2026).

13. Концепция технологического развития на период до 2030 года : распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-п. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301657597?ysclid=mq18xnpymx940396114> (дата обращения: 25.03.2026).

References

1. The word of the year at the Davos Forum this time was «globalization» // PRIME : official website. URL: <https://1prime.ru/20190122/829637715.html>. (In Russ.).

2. Chernysheva A.M., Zobov A.M. The impact of the COVID-19 pandemic on the trends of the global economic system and the advantages of import substitution policy (using the example of the agro-industrial complex of the Russian Federation). CyberLeninka : official website. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-pandemii-covid-19-na-trendy-mirovoy-ekonomicheskoy-sistemy-i-preimushchestva-politiki-importozamesheniya-na-primere-apk-rf>. (In Russ.).

3. Vladimir Putin called the achievement of Russia's technological sovereignty one of the key principles of development. Federal Service for Intellectual Property : official website. URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/news/pmef-putin-17062022>. (In Russ.).

4. On the approval of priority areas for projects of technological sovereignty and projects of structural adaptation of the Economy of the Russian Federation and the Provisions on the Conditions for Classifying projects as Projects of Technological Sovereignty and Projects of Structural Adaptation of the Economy of the Russian Federation, on providing information on projects of technological sovereignty and projects of structural adaptation of the Economy of the Russian Federation and maintaining a register of these projects, as well as on requirements for organizations, authorized to submit opinions on the compliance of projects with the requirements for projects of technological sovereignty and projects of structural adaptation of the economy of the Russian Federation : Decree of the Government of the Russian Federation dated 04/15/2023 No. 603. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301344071?ysclid=mq18s729xg35339933>. (In Russ.).

5. Kondratiev L.N., Plotnikov V.A. Development of the real sector of the economy: localization of production, technological sovereignty, economic security. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii* = *Economics and management in mechanical engineering*. 2025;(5):46-50. DOI 10.48612/ecomanmash/2025-0501-4650. EDN TPRYHS. (In Russ.).

6. Sorokin D.D. Methodological features of the study of the localization of production in high-tech sectors of the Russian industry (using the example of the aviation industry). *Ekonomicheskie sistemy* = *Economic systems*. 2025;18(1):145-160. (In Russ.).

7. Zvereva A.D. Features of the development of industrial cooperation between Russia and friendly countries in modern conditions. CyberLeninka : official website. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-proizvodstvennoy-kooperatsii-rossii-s-druzhestvennymi-stranami-v-sovremennyh-usloviyah>. (In Russ.).

8. Foreign trade of the Russian Federation. Federal Customs Service : official. website. URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg>. (In Russ.).

9. The EU imported oil and gas from Russia for 21.3 billion euros in 2024. BCS Express : official website. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/es-importiroval-neft-i-gaz-iz-rf-na-21-3-mlrd-evro-v-2024>. (In Russ.).

10. What is globalization, why does it happen and what can it lead to // RBC : official. website. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/69118fef9a79472c35f42824>. (In Russ.).

11. Why Chinese companies are massively localizing car production in Russia. RG.RU : official. website. URL: <https://rg.ru/2025/03/05/dlia-chego-kitajskie-kompanii-massovo-lokalizuiut-v-rf-proizvodstvo-avtomobilej.html>. (In Russ.).

12. The Ministry of Industry and Trade recognized Russia's dependence on foreign technologies and a shortage of personnel. Forbes : official. website. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/476943-minpromtorg-priznal-zavisimost-rossii-ot-inostrannyh-tehnologij-i-deficit-kadrov?ysclid=misyqzrg6589669357>. (In Russ.).

13. The concept of technological development for the period up to 2030: Decree of the Government of the Russian Federation dated 05/20/2023 No. 1315-R. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301657597?ysclid=mq18xnpymx940396114>. (In Russ.).

Информация об авторе/ Information about the author

Анна Вадимовна Корневская – старший преподаватель кафедры национальной экономики экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, korenevskaya-av@rudn.ru.

Anna V. Korenevskaya – senior lecturer of the Department of national economics, faculty of economics, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia, korenevskaya-av@rudn.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 14.04.2026; одобрена после рецензирования 18.05.2026; принята к публикации 30.05.2026.

The article was submitted 14.04.2026; approved after reviewing 18.05.2026; accepted for publication 30.05.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 169–179.
Economic Systems. 2026;19(2):169-179.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

УДК 338.24:338.47:656.07

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-169-179

Обоснование риск-ориентированного подхода при управлении транспортным комплексом в процессе реализации концепции в области устойчивого развития

Ольга Викторовна Коришева

Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Москва, Россия

✉ konf-trans-ecb@mail.ru

Аннотация. В статье проанализированы ключевые резолюции, посвященные развитию транспорта, в контексте реализации Концепции в области устойчивого развития. Выявлены недостатки и непроработанные сферы анализируемых резолюций. Показана необходимость учета системообразующей роли транспорта при реализации целей устойчивого развития. Разработаны предложения по совершенствованию резолюций в области развития транспорта, а также обосновано применение риск-ориентированного подхода при управлении транспортным комплексом. При анализе учтены примеры и условия транспортного комплекса России.

Ключевые слова: транспорт, устойчивое развитие, ЦУР, риск, экономика, устойчивость, транспортная отрасль, риск-ориентированный подход

Для цитирования: Коришева О.В. Обоснование риск-ориентированного подхода при управлении транспортным комплексом в процессе реализации концепции в области устойчивого развития // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 169–179. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-169-179.

Original article

Substantiation of the risk-based approach in the management of the transport complex in the process of implementing the concept in the field of sustainable development

Olga V. Korisheva

Russian University of Transport (RUT (MIIT)), Moscow, Russia

✉ konf-trans-ecb@mail.ru

Abstract. The article analyzes key resolutions on the development of transport in the context of the implementation of the Concept of Sustainable Development. The shortcomings and unprocessed areas of the analyzed resolutions are revealed. The necessity of taking into account the system-forming role of transport in the implementation of sustainable development goals is shown. The proposals for improving resolutions in the field of transport development are presented, as well as the application of a risk-based approach in the management of the transport complex. The analysis takes into account the examples and conditions of the Russian transport complex.

Keywords: transport, sustainable development, SDGs, risk, economy, sustainability, transport industry, risk-based approach

For citation: Korisheva O.V. Substantiation of the risk-based approach in the management of the transport complex in the process of implementing the concept in the field of sustainable development. *Economic Systems*. 2026;19(2):169-179. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-169-179.

Введение

Деятельность международных организаций в настоящее время не всегда показывает свою эффективность, а документы и стратегии глобального характера, внедряемые ими в странах мира, не всегда характеризуются четкостью концепций, обоснованностью предлагаемых положений, а в ряде случаев содержат явные ошибки, что, естественно, препятствует положительной реализации различных стратегий. Одним из важных по своим масштабам и целям и в то же время спорным документом глобального характера является Декларация генеральной ассамблеи ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» [1], в соответствии с постулатами которой государства мира формируют и внедряют свои внутренние национальные программы. Однако данный документ имеет множество недоработок, в том числе в части необоснованно неотраженной роли транспорта в достижении

целей устойчивого развития. При этом существуют отдельные резолюции, принятые Генеральной Ассамблеей ООН, посвященные роли транспорта. Однако данные документы также имеют множество непроработанных аспектов и отсутствие четкости в постановке задач и учете рисков при реализации целей. В связи с этим представляется необходимым проведение анализа роли транспорта при реализации целей устойчивого развития, а также обоснование внедрения риск-ориентированного подхода при управлении транспортным комплексом.

Основная часть

Важной сферой, необходимой для реализации любого проекта развития экономики и государства в целом, является транспорт. Транспортный комплекс – это не только локомотив развития хозяйствующих субъектов, но и фактор повышения комфортности и качества жизни граждан. Сбои в работе транспортного комплекса могут привести к существенным негативным последствиям для экономической безопасности страны [2]. Отнесение транспорта к сферам материального производства определяет его роль и исключительное место, которое он занимает в системе экономического развития страны. В связи с этим экономическая безопасность государства и его устойчивое развитие напрямую взаимосвязаны с возможностями транспорта обе спечивать устойчивые темпы роста экономики в условиях расширенного воспроизводства [3]. Однако в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года [1] развитие транспорта не выделено как отдельная цель устойчивого развития, а в перечне задач по достижению других целей транспортное развитие упоминается очень кратко.

Учитывая стратегически важную роль транспорта в обеспечении устойчивого развития, отсутствие достаточной проработки вопросов развития транспортного комплекса представляется явным недостатком рассматриваемого документа. Следует отметить, что, напротив, российское законодательство проработано намного глубже и содержательнее, и задачи развития транспорта выделяются в качестве ключевого направления по обеспечению устойчивого развития, что подтверждается распоряжением Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р «Цели и основные направления устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» [4] и иными документами.

Правовые основы развития транспортных связей как ключевого элемента устойчивого развития

Роль транспорта в достижении целей устойчивого развития раскрывается в трех дополнительных ключевых резолюциях, принятых Генеральной Ассамблеей ООН, начиная с 2014 года: резолюция от 19.12.2014 69/213 «Резолюция о роли транспорта и транспортных коридоров в обеспечении международного сотрудничества в целях устойчивого развития» [5], резолюция от 22.12.2015 70/197 «На пути к всестороннему сотрудничеству между всеми видами транспорта для содействия созданию устойчивых мультимодальных транзитных коридоров» [6] и резолюция от 19.12.2023 года 78/148 «Укрепление связей между всеми видами

транспорта для достижения целей в области устойчивого развития» [7]. Резолюция 2015 года опирается на Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и подтверждает выделение задачи ликвидации бедности как главного глобального вызова [6]. Согласно данному документу, выделяются следующие аспекты процесса укрепления транспортных связей как ключевого элемента устойчивого развития:

1. Экономический рост – мультимодальные коридоры способствуют повышению эффективности перемещения товаров и людей, способствуя экономическому росту.

2. Социальное благополучие – формирование транспортной доступности повышает качество жизни населения, уровень мобильности.

3. Международная торговля – наличие и развитие транспортных коридоров способствуют укреплению торговых связей между странами и развитию сотрудничества.

4. Инклюзивность – отдельно акцентировано внимание на нуждах развивающихся стран, не имеющих выхода к морю, и малых островных государств.

5. Экологическая устойчивость – подчеркивается важность внедрения энергоэффективных и низкоуглеродных технологий.

Резолюция 70/197 [6] определяет, что устойчивое развитие невозможно без эффективной, безопасной, инклюзивной и экологически ответственной транспортной системы. Документ призывает к всеобъемлющему сотрудничеству между всеми видами транспорта, государствами, международными организациями и частным сектором для создания мультимодальных коридоров, которые станут артериями глобального устойчивого развития.

В рассматриваемых резолюциях выделяются пять стратегических функций транспорта, представленных на рис. 1.

Резолюция 2023 года представляет собой обновленный стратегический документ ООН, который развивает положения предыдущих резолюций по транспорту и устойчивому развитию [7]. Документ интегрирует транспортную повестку в контекст Десятилетия действий по достижению ЦУР и подтверждает приверженность ликвидации бедности как главного условия устойчивого развития. Укрепление связей между всеми видами транспорта является стратегическим приоритетом данной резолюции. Предполагается, что это обеспечит эффективную логистику, будет способствовать диверсификации экономики, гарантирует доступ к занятости в части реализации социальных ЦУР, будет способствовать снижению выбросов парниковых газов через внедрение низкоуглеродных, энергоэффективных технологий в части реализации ЦУР экологического блока, а также укреплению международного сотрудничества и учитывать потребности различных групп лиц. В резолюции 2023 года также предлагается реализовать 17 ключевых направлений действий, охватывающих такие направления, как региональная интеграция и инфраструктура, цифровизация и упрощение процедур, институциональное развитие, безопасность дорожного движения, коорди-

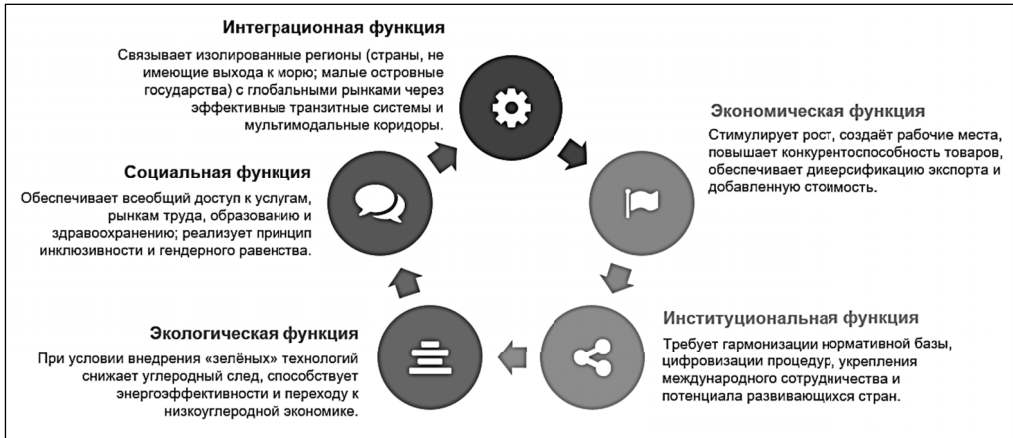


Рисунок 1 – Стратегические функции транспорта для ЦУР

Источник: составлено автором по данным [5, 6, 7].

нация и финансирование, климат и экология, инклюзивность и социальная справедливость, стратегические обязательства.

Несмотря на целый перечень важных проблем и задач в развитии транспорта, следует отметить отсутствие конкретизации в ряде поставленных задач, методов их реализации и механизмов взаимодействия при международном сотрудничестве. В резолюции 2023 года имеется институциональная повестка, провозглашающая «Десятилетие устойчивого транспорта ООН на 10-летний период, начинающийся 1 января 2026 года» (A/RES/78/148, п. 14) [7], что свидетельствует о переходе от декларативных рекомендаций к долгосрочному программированию действий. Однако при этом не наблюдается создания новых конкретизированных документов, регламентирующих общие принципы, механизмы и подходы для реализации всех поставленных задач развития транспорта и реализации ЦУР.

Анализ резолюций Генеральной Ассамблеи ООН и предложения по их совершенствованию

Несмотря на прогрессивность формулировок, анализируемые резолюции содержат системные риски, способные снизить эффективность их реализации. Отсутствие риск-ориентированного подхода при реализации программ развития транспорта и ЦУР создает не только препятствия при реализации поставленных целей, но и формирует новые риски и уязвимости в смежных сферах и областях, что будет вызывать негативный цепной эффект новых проблем, необходимость поиска методов и финансовых средств для устранения ущерба и последствий рисков. А при учете дополнительных макроэкономических и геополитических рисков реализация целей устойчивого развития без должного риск-ориентированного управления может и вовсе создать препятствия

к развитию и реализации национальных стратегических приоритетов и интересов, которые должны учитываться в первую очередь при реализации любых программ государственного развития. В связи с этим выделим ряд системных недостатков анализируемых резолюций:

1. Финансовая асимметрия и долговая устойчивость. Документы активно продвигают государственно-частное партнерство (ГЧП) и смешанное финансирование при реализации транспортных проектов, однако механизмы защиты развивающихся стран от долговой нагрузки остаются декларативными. Несмотря на то что в тексте резолюции 2023 года отмечается необходимость «надлежащего внутреннего финансирования транспортного сектора, которое не подрывает долговую устойчивость страны» (A/RES/78/148, п. 2) [7], в указанном документе отсутствуют конкретные критерии оценки долговой нагрузки, стандарты прозрачности контрактов ГЧП и механизмы перераспределения рисков в условиях макроэкономической волатильности. Кроме того, системообразующая роль транспорта в обеспечении устойчивого развития и экономической безопасности России формирует необходимость именно государственного контроля и управления транспортным комплексом в стратегически важных аспектах инфраструктурного развития, поскольку это оказывает позитивное влияние на обеспечение энергетической, экономической и продовольственной безопасности страны, ее пространственное развитие и международную торговлю.

2. Разрыв между цифровизацией и институциональным потенциалом. Рекомендация по переходу на электронные транспортные документы (п. 8 A/RES/78/148) [7] предполагает наличие цифровых платформ, стандартов кибербезопасности и кадрового потенциала. В наименее развитых странах и государствах, не имеющих выхода к морю, эти условия часто не выполняются, что создает риск цифрового неравенства и формирования «двухскоростной» логистической системы.

3. Геополитическая и транзитная уязвимость. Анализируемые резолюции рассматривают транспортные коридоры как технические и экономические проекты, но не учитывают риски, связанные с санкциями, конфликтами, блокадами транзитных путей и фрагментацией глобальных цепочек. Транспортная связность в условиях обострения геополитических рисков требует механизмов кризисной устойчивости, которые в текстах не проработаны и четко не отражены.

4. Противоречие между экономической эффективностью и социальной инклюзивностью. Принцип «никого не оставить в стороне» декларируется, однако модели финансирования (возврат инвестиций через тарифы, коммерциализация услуг) часто исключают низкодоходные группы населения и удаленные регионы из зоны экономической целесообразности, что снижает реальную доступность транспорта. В связи с этим следует отметить социальную направленность транспортной политики России с сохранением низкодоходных и даже убыточных направлений, государственным субсидированием перевозок для сохранения транспортной доступности для населения и повышения мобильности.

В аспекте необходимости риск-ориентированного подхода при управлении транспортным комплексом и с учетом системообразующей роли транспорта для ЦУР предлагается дополнить анализируемые резолюции следующими элементами, без которых достижение целей 2030 года будет неполным и неэффективным:

1. Интеграция с землепользованием и пространственным планированием. Транспорт – «кровеносная система» экономики, существует всегда в системе, а не изолированно. Без координации с региональной, жилищной, промышленной и экологической политикой возникают эффекты спонтанной урбанизации, транспортного коллапса, деградации земель, неравномерного развития. Наличие и объемы транспортной инфраструктуры формируют возможности необходимой для развития регионов энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры. Магистральный транспорт является необходимым условием для обеспечения экономических, социальных, информационных связей между регионами, а также способствует развитию отраслей промышленности и сельского хозяйства, необходимых для общего социально-экономического развития России, обеспечения ее энергетической, экономической и продовольственной безопасности. Кроме того, именно возможности транспортной инфраструктуры позволяют эффективно реализовать транзитный потенциал нашей страны. С учетом указанных аспектов необходимы превентивные меры по нейтрализации соответствующих рисков, что позволит достичь больших мультипликативных эффектов от продуманного системного развития транспортно-го комплекса.

2. Кибербезопасность критической транспортной инфраструктуры. Цифровизация логистики и внедрение электронных документов повышают уязвимость к хакерским атакам, способным парализовать цепочки поставок [8]. Указанные риски будут формировать новые финансовые риски и вероятность ущерба, дополнительных затрат. В рассматриваемых документах данные риски не упоминаются. Кроме того, внедрение любых цифровых проектов в централизованное управление транспортной системой без наличия альтернативных способов создает дополнительные риски как кибер-атак, так и парализации перевозочного процесса из-за сбоев электричества по различным причинам. Подобные риски также следует учитывать и разрабатывать альтернативные решения еще на этапе разработки цифровых проектов.

3. Учет неравномерности развития транспорта при разработке новых программ и технологий. При развитии различных цифровых проектов или внедрении электротранспорта следует учитывать различный уровень транспортного развития в зависимости от территории страны: наличие/отсутствие электрификации, наличие/отсутствие второго ж/д пути, наличие/отсутствие автодорог и других путей сообщения, складских помещений и других составляющих транспортной системы. Для эффективного внедрения новых технологий и цифровых продуктов следует в первую очередь реализовывать фундаментальные цели инфраструктурной обеспеченности для достижения равномерности в развитии всего транспортного комплекса. Кроме того, учитывая ситуацию

в различных развивающихся странах мира, где до 70% пассажирских и грузовых перевозок может осуществляться неформальными операторами, переход к низкоуглеродным и цифровым системам без программ переобучения и легализации ведет к потере средств к существованию миллионов работников.

4. Риск-ориентированный подход для сохранения биоразнообразия, природных экосистем и экологии при развитии транспорта. Строительство транспортных коридоров часто приводит к фрагментации экосистем, миграционным барьерам для фауны и загрязнению водных ресурсов. Принципы «природопозитивного» транспорта не отражены в анализируемых резолюциях, хотя среди ЦУР можно выделить 6, 11, 12, 13 цели, которые непосредственно связаны с экологическим блоком.

5. Система мониторинга и привязка к индикаторам ЦУР. В текстах резолюций отсутствуют привязки к конкретным индикаторам (например, 9.1.1, 11.2.1, 13.2.1) и механизмы независимой верификации прогресса. Без измеримых целевых показателей реализация принятых документов остается декларативной. Данный элемент представляется необходимым условием при реализации риск-ориентированного подхода при управлении транспортным комплексом, так как отсутствие конкретных количественных показателей снижает, во-первых, эффективность всей государственной политики (в том числе в области экономики), и, во-вторых, эффективность принятой модели управления рисками, поскольку не позволяет получить четкие ориентиры приближающихся опасностей и угроз, а также не позволяет разрабатывать конкретизированные тактические планы по достижению поставленных целей государственных программ.

6. Циклическая экономика в транспорте. Не затрагиваются многие вопросы утилизации транспортных средств, переработки инфраструктуры, снижения материалоемкости логистики и устойчивого управления отходами в цепочках поставок. С учетом масштабов транспортного комплекса в России проработка данных задач в транспортном комплексе способна создать новые синергические и мультипликативные эффекты не только в экономике, но и в экологии и бюджетном управлении.

С учетом требования неделимости и взаимосвязанности трех сфер устойчивого развития страны: экономической, социальной и экологической, транспорт реализует данный принцип, и программы развития транспорта формируют положительные эффекты в данных областях (рис. 2).

Однако выявленные противоречия, недостатки и непроработанность резолюций в области развития транспорта при реализации ЦУР вызывают необходимость применения риск-ориентированного подхода при управлении транспортным комплексом с учетом его системообразующей роли. Следовательно, сохранение комплексного подхода с учетом фундаментальности роли транспорта при реализации программ устойчивого развития наряду с применением предупредительных мер по нейтрализации рисков позволят повысить эффективность данных программ и принципиально улучшить результат.

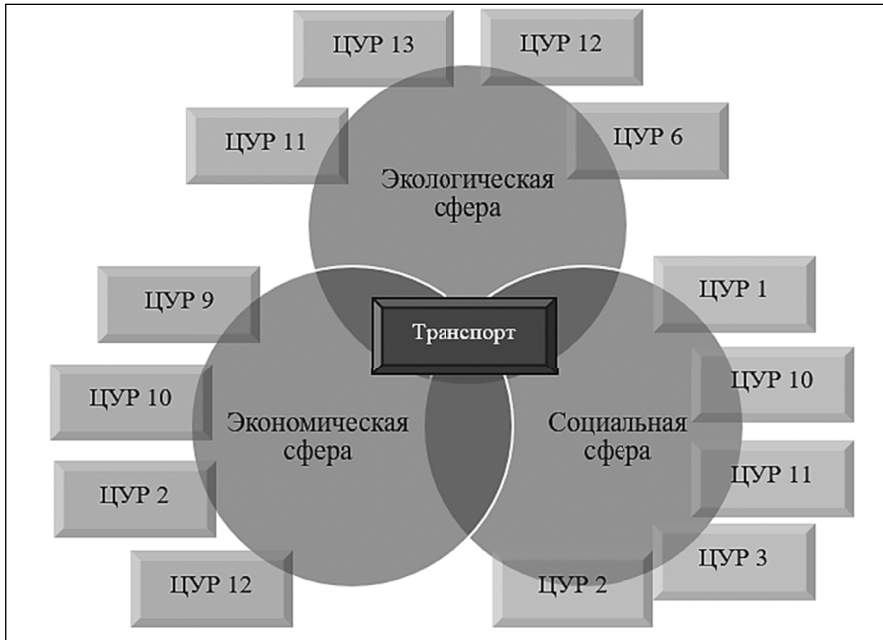


Рисунок 2 – Системообразующая роль транспорта при обеспечении устойчивого развития

Источник: составлено автором.

Заключение

Таким образом, можно обоснованно сделать вывод о системообразующей роли транспорта при обеспечении устойчивого развития Российской Федерации и ее экономики. Без транспорта невозможно добиться устойчивого роста различных отраслей экономики, сформировать сбалансированную структуру экономики в условиях расширенного воспроизводства, стабильного социально-экономического положения в стране. Роль транспорта в реализации целей устойчивого развития, достижении экономической стабильности и роста безальтернативна, однако документы Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и резолюции Генеральной Ассамблеи ООН, посвященные развитию транспорта, не отражают в должной мере приоритетную и системообразующую роль транспортного комплекса.

Следует отметить, что в российском законодательстве, наоборот, содержится больше развернутых, конкретных задач, посвященных развитию транспортной отрасли, что будет, безусловно, способствовать их лучшей реализации, а также достаточно подробно отражается роль транспорта в достижении целей устойчивого развития. Кроме того, необходимо внедрение риск-ориентированного подхода при управлении транспортным комплексом, который должен отражаться

в положениях важнейших документов и резолюциях, а также в последующем тактическом управлении в каждом сегменте и направлении развития транспорта.

Внедрение риск-ориентированного подхода с учетом системообразующей роли транспорта позволит предупредить множество рисков и угроз, в том числе в смежных и иных отраслях и сферах, а также будет способствовать эффективности реализации стратегий и национальных проектов в области транспорта.

Список источников

1. Декларация Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 года «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/420355765> (дата обращения: 03.04.2026).
2. Коришева О.В. Анализ значения транспортного комплекса в устойчивом развитии рыночной экономики и ее субъектов // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности). 2018. № 1 (11). С. 241–250.
3. Соколов Ю.И., Кожевников Р.А., Коришева О.В. Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность // Экономика железных дорог. 2018. № 7. С. 49–58.
4. Цели и основные направления устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации : распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-п. URL: <http://static.government.ru/media/files/sMdcuCaAX4O5j3Vy3b1GQwCKfa9lszW6.pdf> (дата обращения: 03.04.2026).
5. Резолюция о роли транспорта и транспортных коридоров в обеспечении международного сотрудничества в целях устойчивого развития : Резолюция Генеральной ассамблеи ООН от 19.12.2014 69/213. URL: <https://docs.un.org/en/A/RES/69/213> (дата обращения: 03.04.2026).
6. На пути к всестороннему сотрудничеству между всеми видами транспорта для содействия созданию устойчивых мультимодальных транзитных коридоров : резолюция Генеральной ассамблеи ООН от 22.12.2015 года 70/197. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/449/96/pdf/n1544996.pdf> (дата обращения: 03.04.2026).
7. Укрепление связей между всеми видами транспорта для достижения целей в области устойчивого развития : резолюция Генеральной ассамблеи ООН от 19.12.2023 года 78/148. URL: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2024-10/transport%20to%20achieve%20SDGs.pdf> (дата обращения: 03.04.2026).
8. Коришева О.В. Обоснование рискориентированного подхода при реализации программы развития транспортной системы // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 257–270.

References

1. Declaration of the UN General Assembly of September 25, 2015 «Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development». URL: <https://docs.cntd.ru/document/420355765>. (In Russ.).
2. Korisheva O.V. Analysis of the importance of the transport complex in the sustainable development of the market economy and its subjects. *Rynok transportnyh uslug (problemy povysheniya effektivnosti) = Transport services market (problems of increasing efficiency)*. 2018;(1(11)):241-250. (In Russ.).
3. Sokolov Yu.I., Kozhevnikov R.A., Korisheva O.V. Contribution of transport to national economic security. *Ekonomika zheleznih dorog = Economics of Railways*. 2018;(7):49-58. (In Russ.).

4. Goals and main directions of sustainable (including green) development of the Russian Federation : Decree of the Government of the Russian Federation dated 07/14/2021 No. 1912-п. URL: <http://static.government.ru/media/files/sMdcuCaAX4O5j3Vy3b1GQwCKfa9lszW6.pdf>. (In Russ.).

5. Resolution on the role of transport and transport corridors in ensuring international cooperation for sustainable development : UN General Assembly Resolution 69/213 dated 12/19/2014. URL: <https://docs.un.org/en/A/RES/69/213>. (In Russ.).

6. Towards comprehensive cooperation between all modes of transport to promote the creation of sustainable multimodal transit corridors : UN General Assembly Resolution on 12/22/2015, 70/197. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/449/96/pdf/n1544996.pdf>. (In Russ.).

7. Strengthening links between all modes of transport to achieve the Sustainable Development Goals: UN General Assembly Resolution 78/148 of 12/19/2023. URL: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2024-10/transport%20to%20achieve%20SDGs.pdf>. (In Russ.).

8. Korisheva O.V. Justification of a risk-oriented approach in the implementation of the transport system development program. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(2):257-270. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Ольга Викторовна Коришева – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы и кредит», Российский университет транспорта, Москва, Россия, konf-trans-ecb@mail.ru.

Olga V. Korisheva – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor of finance and credit, Russian University of Transport, Moscow, Russia, konf-trans-ecb@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 07.04.2026; одобрена после рецензирования 10.05.2026; принята к публикации 29.05.2026.

The article was submitted 07.04.2026; approved after reviewing 10.05.2026; accepted for publication 29.05.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 180–187.
Economic Systems. 2026;19(2):180-187.



Научная статья
УДК 338

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-180-187

Методический инструментарий оценки экономической эффективности торговли на маркетплейсах

Леонид Павлович Дашков¹, Тимофей Егорович Карахан²✉

^{1, 2} Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ st102312@ruc.su

Аннотация. В статье раскрывается методологический инструментарий оценки экономической эффективности торговли на маркетплейсах. Особое внимание уделено метрикам, связанным с маркетингом, продвижением и рекламой (как особенно значимым для торговли на маркетплейсах). Рассмотрены показатели CTR, CPC, CPM, CR, CPO, DPP, ROMI, SAS, LTV, чистая прибыль, рентабельность и себестоимость. Приведены способы расчета указанных показателей и показаны возможности их использования при оценке экономической эффективности торговли на маркетплейсах.

Ключевые слова: маркетплейсы, электронная коммерция, онлайн-ритейл, бизнес-модели, информатизация, метрики экономической эффективности

Для цитирования: Дашков Л.П., Карахан Т.Е. Методический инструментарий оценки экономической эффективности торговли на маркетплейсах // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 180–187. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-180-187.

Original article

Methodological tools for assessing the economic efficiency of trading on marketplaces

Leonid P. Dashkov¹, Timofey E. Karakhan²✉

^{1, 2} Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ st102312@ruc.su

© Дашков Л.П., Карахан Т.Е., 2026

Abstract. The article reveals methodological tools for assessing the economic efficiency of trading on marketplaces. Special attention is paid to metrics related to marketing, promotion and advertising (as they are especially important for trading on marketplaces). The indicators CTR, CPC, CPM, CR, CPO, DRP, ROMI, CAC, LTV, net profit, profitability and cost are considered. The methods of calculating these indicators are given and the possibilities of their use in assessing the economic efficiency of trading on marketplaces are shown.

Keywords: marketplaces, e-commerce, online retail, business models, informatization, economic efficiency metrics

For citation: Dashkov L.P., Karakhan T.E. Methodological tools for assessing the economic efficiency of trading on marketplaces. *Economic Systems*. 2026;19(2):180-187. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-180-187.

Введение

В современной цифровой коммерции маркетплейсы занимают ведущее место площадок для онлайн-продаж. Согласно исследованию ВЦИОМ [1], более 70% россиян совершают покупки в сети Интернет, из них 92% хотя бы раз совершали покупку на том или ином маркетплейсе. В сложившихся условиях для бизнеса важнейшей задачей становится объективная оценка экономической эффективности торговли на маркетплейсах, что требует разработки специального методического инструментария.

Основная часть

Как известно, оценка экономической эффективности торговой деятельности требует расчета ряда классических показателей, таких как себестоимость, прибыль, рентабельность. Однако торговля на маркетплейсах связана с рядом специфических затрат, которые включаются в себестоимость и влияют на все остальные показатели. Особое место в этих затратах занимают маркетинговые расходы.

Георгий Чвилев в своей статье [2] отмечает, что для успешной торговли на маркетплейсах необходимо активно использовать маркетинговые и рекламные инструменты. С этим тезисом сложно не согласиться, так как в условиях жесткой конкуренции на электронных площадках продвижение товаров и услуг с помощью средств рекламы маркетплейсов или иной рекламы остро необходимо для повышения показателя продаж.

Исходя из вышесказанного, рассмотрим специфические показатели затрат и результативности использования инструментов маркетинга, так как они необходимы для расчета базовых экономических метрик при оценке эффективности торговли на маркетплейсах.

Первый показатель – *CTR (Click through Rate)*, или отношение кликов к количеству показов. Этот показатель представляет собой отношение количества кликов товара на электронной площадке, к количеству показов этого товара. Формула расчета следующая:

$$CTR = C/R * 100\%,$$

где CTR – отношение кликов к количеству показов, %;

C – количество кликов;

R – количество показов.

Для различных товаров эталонное значение обычно отличается, однако рекомендуемое значение – не ниже 2–3% [3]. Данный показатель рассчитывается, чтобы выявить, насколько товар интересен для целевой аудитории. Если его значения слишком низкие относительно медианной нормы для данного типа товара, то необходимо пересмотреть рекламную стратегию или реинвестировать средства в рекламу других товаров.

Следующий показатель – CPC (*Cost per Click*), или стоимость клика. Эта метрика демонстрирует, сколько расходов несет продавец за каждый переход пользователя в карточку товара. Расчет CPC важен для управления рекламным бюджетом, так как от него напрямую зависит стоимость привлечения потенциальных покупателей. Формула расчета выглядит так:

$$CPC = C / Qc,$$

где CPC – стоимость одного клика, руб.;

C – общий бюджет, затраченный на рекламную кампанию за период, руб.;

Qc – количество кликов за период.

Показатель CPC важен для оценки стоимости рекламной кампании и дальнейших расчетов конверсии показов товара в фактические заказы.

Далее рассмотрим связанный с CPC показатель – CPM (*Cost per Mille*), или стоимость тысячи показов в глобальном поиске. В контексте маркетплейсов он менее приоритетен, чем CPC , так как предназначен больше для классической электронной коммерции. Тем не менее знание CPM помогает прогнозировать охват потенциальных покупателей и сравнивать эффективность разных способов размещения рекламы, например, рекламы внутри платформы маркетплейса и внешних баннеров на сторонних сайтах или рекламы по технологии *ad*. Формула расчета следующая:

$$CPM = (C / Qs) * 1000,$$

где CPM – стоимость за 1000 показов, руб.;

C – расходы на рекламу за период, руб.;

Qs – общее число показов рекламного объявления за период.

Так как клики не являются фактическими продажами, важно рассмотреть показатель конверсии CR (*Conversion Rate*). Это процент посетителей, которые, перейдя по ссылке, в итоге оформляют заказ и становятся фактическими покупателями. Чем выше CR , тем ниже затраты на привлечение одного покупателя. Формула расчета показателя следующая:

$$CR = (Qb / Qc) * 100\%,$$

где CR – конверсия в заказ, %;

Qb – число оформленных покупок за период;

Qc – количество кликов за период.

Данный показатель позволяет понять заинтересованность покупателей конкретным товаром. Если его уровень слишком низкий относительно средних значений для данного типа товара, это означает, что он не оправдывает ожиданий потребителей или его карточка не является достаточно убедительной для потенциального покупателя.

Показатели стоимости и конверсии кликов тесно связаны с показателем CPO (*Cost per Order*) – стоимостью привлечения одного заказа. Этот показатель в определенной мере характеризует эффективность рекламы и привлекательность товара для клиента (включая внешний вид карточки товара, стоимость, востребованность, качественные показатели товара) [4]. CPO показывает, сколько в среднем денег затрачивается на рекламу для получения одного оформленного заказа. Формула может быть выражена как через общие расходы, так и через CPC :

$$CPO = CPC / CR,$$

где CPO – стоимость привлечения одного заказа, руб.;

CPC – стоимость клика, руб.;

CR – конверсия кликов (в десятичном выражении, например, 0,05 для 5%).

Для оценки доли рекламного бюджета в общем объеме продаж необходимо отслеживать $ДРР$ (долю рекламных расходов). Эта метрика показывает, какой процент от выручки «съедает» рекламный бюджет. Удержание $ДРР$ в эталонных пределах (обычно до 10–15% в зависимости от маржинальности товара [5]) гарантирует, что предприятие не работает исключительно «на продвижение» собственного товара. Однако в некоторых случаях, обычно при выходе новых компаний на рынок, допустимы более высокие значения этого показателя. Формула расчета $ДРР$ следующая:

$$ДРР = (Cm / TR) * 100\%,$$

где $ДРР$ – доля рекламных расходов, %;

Cm – бюджет на продвижение, руб.;

TR – выручка (цена товара, умноженная на количество продаж), руб.

Для оценки окупаемости вложений в маркетинг используется $ROMI$ (*Return on Marketing Investment*), или окупаемость расходов на продвижение товаров и услуг. В отличие от общего ROI (окупаемость инвестиций), $ROMI$ имеет такую же формулу, но фокусируется исключительно на оценке эффективности маркетинговых инвестиций. Положительный $ROMI$ (выше 100%) сигнализирует о том, что маркетинговые инвестиции приносят прибыль. Формула расчета показателя следующая:

$$ROMI = ((TR - C) / C) * 100\%,$$

где *ROMI* – рентабельность маркетинговых инвестиций, %;

TR – доходы от реализации товаров и услуг, проданных в результате маркетинговых инвестиций, руб.;

C – маркетинговые инвестиции на продвижение товаров и услуг, руб.

CAC (*Customer Acquisition Cost*), или стоимость привлечения клиента – метрика, расширяющая *CPO*. Если *CPO* учитывает только рекламные расходы, то *CAC* стремится включить все сопутствующие затраты, связанные с убеждением пользователя совершить первую покупку. Формула расчета следующая:

$$CAC = C / Q,$$

где *CAC* – стоимость привлечения одного нового покупателя, руб.;

C – общие затраты на маркетинг и продажи, руб.;

Q – число уникальных покупателей за период.

Отдельно необходимо отметить показатель *LTV* (*Lifetime Value*), или пожизненная ценность клиента. Этот показатель не участвует в итоговых расчетах экономической эффективности организации, но он является важным аналитическим инструментом маркетинга. С помощью этого показателя можно прогнозировать общую прибыль, которую приносит один клиент за все время взаимодействия с брендом, а также выявлять наиболее ценных клиентов [6].

В торговле на маркетплейсах, где борьба идет за каждого покупателя, и цена привлечения в некоторых случаях может превышать чистую прибыль с первой продажи конкретному покупателю, соотношение *LTV* к *CAC* является «золотым стандартом» здоровья бизнеса. Обязательно должно соблюдаться условие: если клиент приносит меньше, чем стоимость его привлечения, т. е. показатель *LTV* меньше, чем *CAC*, то бизнес-модель убыточна. Формула расчета:

$$LTV = AOV * F * T,$$

где *LTV* – пожизненная ценность клиента, руб.;

AOV – средняя выручка (более точно – прибыль) с одной продажи, руб.;

F – среднее количество покупок за период;

T – период активности клиента (в месяцах или годах).

После рассмотрения показателей, специфических для электронной коммерции и, в частности, торговли на маркетплейсах, перейдем к распространенным классическим, но от этого не менее важным расчетным показателям экономической эффективности продаж.

Для начала обратимся к итоговой формуле, отвечающей на главный вопрос: «Сколько на самом деле стоит продажа одной единицы товара с учетом всех маркетинговых и операционных издержек?» Для этого необходимо объединить классическую себестоимость единицы товара (себестоимость производства/закупки) с расходами на логистику и продвижение.

Формула расчета полной себестоимости продажи одного товара (руб.) выглядит следующим образом:

$$Ct = Cg + Cl + Cm + CPO + (Cf / Qs),$$

где Ct – полная себестоимость продажи одной единицы товара;

Cg – стоимость производства/закупки единицы товара (включая упаковку и маркировку, зарплату сотрудников);

Cl – стоимость хранения и доставки товара до клиента;

Cm – комиссия маркетплейса (в рублях на единицу товара);

CPO – стоимость привлечения одного заказа;

Cf – прочие фиксированные расходы за период;

Qs – количество проданных единиц товара за тот же период.

Приводя данную формулу, необходимо сделать уточнение, что иногда показатель Cl включен в данные показателя Cg . Это зависит от модели взаимодействия продавца с маркетплейсом. Основными моделями взаимодействия можно считать *FBO* (*Fulfillment by Operator* – продажи со склада маркетплейса), *FBS* (*Fulfillment by Seller* – продажи со склада продавца) и *DBS* (*Delivery by Seller* – доставка продавцом) [7]. При модели *FBO* расходы на хранение и логистику полностью включены в состав комиссии маркетплейса, при *DBS* и *FBS* – учитываются отдельно.

После расчета себестоимости определяются классические экономические показатели, по которым оценивается эффективность текущих продаж – чистая прибыль, *ROI*, рентабельность. Формула расчета *ROI* аналогична формуле *ROMI* за исключением того, что в *ROI* учитываются все затраты.

Формула расчета чистой прибыли выглядит так:

$$P = TR - Ct,$$

где P – чистая прибыль, руб.;

Ct – полная себестоимость, руб.;

TR – выручка, руб.

Как известно, если объем выручки меньше полной себестоимости, то товар продается в убыток, что в большинстве случаев говорит о провальности бизнес-модели.

После расчета чистой прибыли можно определить рентабельность продажи единицы товара. Этот показатель показывает, какие товары продавать выгоднее, следовательно, в какие направления выгоднее инвестировать средства. Формула расчета рентабельности следующая:

$$R = P / T * 100\%,$$

где R – рентабельность продажи единицы товара, %;

P – чистая прибыль, руб.;

T – объем продаж, руб.

Таким образом, чем выше показатель рентабельности, тем выгоднее инвестировать в торговлю этим товаром.

На основе рассмотренных базовых показателей можно провести расчеты производственных показателей и осуществить более детальный и глубокий анализ (например, маржинальный анализ, инвестиционный анализ, строить модели окупаемости затрат с проекцией на прогнозируемый период и т. д.) [8].

Заключение

Торговля на маркетплейсах, хоть и является разновидностью электронной коммерции, имеет ряд особенностей.

У каждого крупного маркетплейса (например, Ozon, Wildberries, «ЯндексМаркет» или зарубежные AliExpress, Amazon) есть свои настраиваемые BI-инструменты для ведения управленческого учета, в том числе для расчета указанных в статье показателей непосредственно на платформе. Это очень удобно, так как доступ ко всей информации предоставляется в реальном времени неотрывно от фактической операционной деятельности. Однако для успешного ведения торгового бизнеса необходимо понимать методику расчета различных показателей, а также «природу» их происхождения.

В данной статье предложен методический инструментарий оценки экономической эффективности торговли на маркетплейсах, представляющий собой комплексную систему показателей, расчет и анализ которых позволяют принимать обоснованные управленческие решения, направленные на совершенствование стратегии и тактики ведения бизнеса и повышения его конкурентоспособности с учетом происходящих изменений во внутренней и внешней среде.

Список источников

1. ВЦИОМ : [сайт]. URL: <https://wciom.ru/presentation/prezentacii/analiz-populjarnykh-platform-dlja-pokupok-marketpleisy-internet-magaziny-i-socialnye-seti> (дата обращения: 01.04.2026).
2. Чвилев Г. Анализ продвижения на маркетплейсах: топ-7 метрик для Ozon, WB и «ЯндексМаркета» // Saby : сайт. URL: https://saby.ru/articles/marketplaces/metriki_dlya_analiza_reklamy (дата обращения: 01.04.2026).
3. Горюнов В. Бизнес-метрики: 6 показателей для подсчёта эффективности // Roistat : блог. 2025. 31 авг. URL: <https://roistat.com/rublog/6-bisnes-metrik> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Cost per Order (CPO): Definition + Calculation // Seobility Wiki. 2024. 12 Nov. URL: <https://www.seobility.net/en/wiki/cost-per-order-сро> (дата обращения: 03.04.2026).
5. Что такое DPP и как посчитать долю рекламных расходов // Яндекс Директ : База знаний. 2024. 23 июля. URL: <https://direct.yandex.ru/base/articles/drr-что-это-как-посчитать> (дата обращения: 08.04.2026).
6. Михайлов А.Н. LTV клиента: методы расчёта, интерпретация и практическое применение в CRM // Вестник науки. 2026. № 1 (94). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ltv-klienta-metody-raschyota-interpretatsiya-i-prakticheskoe-primeneniye-v-crm> (дата обращения: 02.04.2026).
7. Уварова Л.А., Иванов Д.Ю. Моделирование процессов сбыта в системе «производитель – маркетплейс» // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19, № 3. С. 284–299. DOI 10.17072/1994-9960-2024-3-284-299. EDN SBAMGQ.

8. Голов Р.С. К вопросу о применении интегрального показателя в экономике (на примере комплексной рейтинговой оценки инвестиционной привлекательности) // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 2. С. 37–41. EDN IRLFYQ.

References

1. VTSIOM : [website]. URL: <https://wciom.ru/presentation/prezentacii/analiz-populjarnykh-platform-dlja-pokupok-marketpleisy-internet-magaziny-i-socialnye-seti>. (In Russ.).
2. Chvilev G. Analysis of promotion on marketplaces: top 7 metrics for Ozon, WB and Yandex Market. Saby : website. URL: https://saby.ru/articles/marketplaces/metriki_dlya_analiza_reklamy. (In Russ.).
3. Goryunov V. Business metrics: 6 indicators for calculating efficiency. Roistat : blog. 2025. 31 Aug. URL: <https://roistat.com/rublog/6-bisnes-metrik>. (In Russ.).
4. Cost per Order (CPO): Definition + Calculation. Seobility Wiki. 2024. 12 Nov. URL: <https://www.seobility.net/en/wiki/cost-per-order-cpo>. (In Russ.).
5. What is DRR and how to calculate the share of advertising expenses. Yandex. Direct : Knowledge Base. 2024. July 23rd. URL: <https://direct.yandex.ru/base/articles/drr-cto-eto-kak-poschitat>. (In Russ.).
6. Mikhailov A.N. Customer's LTV: calculation methods, interpretation and practical application in CRM. *Vestnik nauki = Bulletin of Science*. 2026;(1(94)). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ltv-klienta-metody-raschyota-interpretatsiya-i-prakticheskoe-primenenie-v-crm>. (In Russ.).
7. Uvarova L.A., Ivanov D.Yu. Modeling of sales processes in the manufacturer – marketplace system. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Bulletin of Perm University. Series: Economics*. 2024;19(3):284-299. DOI 10.17072/1994-9960-2024-3-284-299. EDN SBAMGQ. (In Russ.).
8. Golov R.S. On the application of an integral indicator in economics (using the example of a comprehensive rating assessment of investment attractiveness). *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(2):37-41. EDN IRLFYQ. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Леонид Павлович Дашков – доктор экономических наук, профессор, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, ldashkov@ruc.su;

Тимофей Егорович Карахан – аспирант, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, st102312@ruc.su.

Leonid P. Dashkov – doctor of economic sciences, professor, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, ldashkov@ruc.su;

Timofey E. Karakhan – Ph.D. student, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, st102312@ruc.su.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 08.04.2026; одобрена после рецензирования 18.05.2026; принята к публикации 03.06.2026.

The article was submitted 08.04.2026; approved after reviewing 18.05.2026; accepted for publication 03.06.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 188–200.

Economic Systems. 2026;19(2):188-200.



Научная статья
УДК 339.1+338.24

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-188-200

Эволюция подходов к регулированию торговли в Российской Федерации

Светлана Борисовна Ильяшенко

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

✉ svetavol@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается эволюция подходов к регулированию торговли в Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена изменением роли торговли в национальной экономике, развитием сетевого ретейла, электронной торговли, расширением платформенных моделей продаж, а также усилением значения внешне-торгового регулирования и импортозамещения. Раскрыто содержание понятия «подход к регулированию торговли» как ведущего принципа государственного воздействия на торговую сферу, который определяет регуляторный риск, объект регулирования, применяемые инструменты и критерии результативности. На основе анализа научных публикаций, нормативных актов и фактических данных о развитии розничной и интернет-торговли выделены основные этапы изменения государственного воздействия на торговую сферу. Обоснована последовательная смена дерегулирующего, институционально-правового, антимонопольно-договорного, потребительского, платформенного и внешнеторгово-обеспечительного подходов. Показано, что современное регулирование торговли формируется на сочетании торгового, конкурентного, потребительского, цифрового и внешнеторгового регулирования.

Ключевые слова: торговля, регулирование торговли, государственное регулирование, торговая деятельность, сетевой ретейл, антимонопольное регулирование, электронная торговля, маркетплейсы, внешнеторговое регулирование, импортозамещение

Для цитирования: Ильяшенко С.Б. Эволюция подходов к регулированию торговли в Российской Федерации // Экономические системы. 2026. Т. 19, № 2. С. 188–200. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-188-200.

Original article

Evolution of approaches to trade regulation in the Russian Federation

Svetlana B. Ilyashenko

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

✉ svetavol@yandex.ru

Abstract. The article examines the evolution of approaches to trade regulation in the Russian Federation. The relevance of the study is determined by the changing role of trade in the national economy, the development of chain retail, the growth of e-commerce, the expansion of platform-based sales models, as well as the increasing importance of foreign trade regulation and import substitution. The content of the concept «approach to trade regulation» is revealed as the leading principle of state influence on the trade sphere, which determines regulatory risk, the object of regulation, the instruments applied, and the criteria for evaluating effectiveness. Based on the analysis of scientific publications, regulatory legal acts, and factual data on the development of retail and e-commerce, the main stages of changes in state influence on the trade sphere are identified. The consistent change of deregulating, institutional-legal, antimonopoly-contractual, consumer-oriented, platform-based, and foreign trade support approaches is substantiated. It is shown that modern trade regulation is formed at the intersection of trade, competition, consumer, digital, and foreign trade regulation.

Keywords: trade, trade regulation, state regulation, trading activity, chain retail, antimonopoly regulation, e-commerce, marketplaces, foreign trade regulation, import substitution

For citation: Ilyashenko S.B. Evolution of approaches to trade regulation in the Russian Federation. *Economic Systems*. 2026;19(2):188-200. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-188-200.

Введение

Торговля занимает особое место в системе воспроизводственных связей российской экономики, поскольку через торговую сферу осуществляется движение потребительских товаров, формируется конечный спрос, проявляется ценовая чувствительность населения, реализуется связь между производителями, посредниками, импортерами, торговыми сетями и конечными покупателями. По этой причине регулирование торговли тесно связано с продовольственной безопасностью, конкуренцией, предпринимательской активностью, защитой прав потребителей, развитием цифровой экономики и многими другими фундаментальными аспектами современной экономики.

В национальной экономике регулирование торговли прошло несколько содержательно разных этапов, начиная с проведения рыночных реформ. Так, в 1990-е гг. торговая сфера развивалась преимущественно в условиях слабого федерального регулирования, т. е. государство уделяло наибольшее внимание общим правилам предпринимательства, налоговому администрированию и защите конкуренции. Специальные нормы о торговле имели ограниченное значение, что, как показывает В.В. Радаев, не могло продолжаться длительное время. Закономерно разработка закона о торговле стала реакцией на накопление противоречий между торговыми сетями, поставщиками и государством, а также на необходимость формализации правил рынка в данном секторе, который на протяжении длительного времени развивался при недостатке отраслевого регулирования [1]. Основным моментом стало принятие Федерального закона от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», который закрепил правовые основы регулирования торговой деятельности и в целом позволил установить требования к отношениям между хозяйствующими субъектами (вкуче с другими фундаментальными вопросами) [2]. С момента принятия закона торговля стала рассматриваться в качестве самостоятельного объекта государственной экономической политики.

Современная торговля в Российской Федерации является одной из крупнейших сфер внутреннего товарного оборота. Согласно данным Росстата, оборот розничной торговли в 2025 г. составил более 60 трлн руб. и вырос на 2,6% относительно 2024 г. в сопоставимых ценах [3]. Одновременно изменилась и внутренняя организация торговли, в которой усилилась роль сетевого ретейла, платформ как посредников между продавцом и покупателем, логистических операторов и цифровых каналов продаж. По оценке Ассоциации компаний интернет-торговли, объем интернет-торговли в России в 2025 г. достиг почти 11,5 трлн руб., увеличившись на 28% относительно 2024 года; доля интернет-торговли в общем объеме розничных продаж составила 18,8% [4].

Вместе с тем проблема, поставленная во главу настоящего исследования, состоит в том, что эволюция регулирования торговли, как правило, раскрывается через последовательное появление отдельных нормативных актов; иными словами, регулирование торговли в Российской Федерации фиксируется через призыву юридических сторон этого процесса. Между тем в разные периоды государство решало разные задачи, сопряженные с регулированием торговли, которые как находили отражение в принимаемом законодательстве, так и сопрягались с целями национальной экономики.

В рамках настоящего исследования под подходом к регулированию торговли понимается ведущий принцип государственного воздействия на торговую сферу, который выражается в определении основного регуляторного риска, выборе объекта регулирования, подборе правовых и экономических инструментов, а также в установлении критерия результативности регулирования. Тем самым в исследовании подход к торговому регулированию раскрывается как изменение представлений государства о том, какие процессы в торговле требуют

первоочередного воздействия. С этой позиции один и тот же нормативный акт может выполнять разные функции в зависимости от экономического периода. Поэтому эволюция подходов к регулированию торговли раскрывается через четыре признака – регуляторный риск, основной объект воздействия, набор применяемых инструментов и критерий результативности.

Цель исследования состоит в разработке периодизации эволюции подходов к регулированию торговли в Российской Федерации на основе выявления того, каким образом в разные периоды менялись регуляторный риск, объект государственного воздействия, применяемые инструменты и критерии результативности регулирования.

Для достижения указанной цели решены следующие задачи: уточнено содержание понятия «подход к регулированию торговли»; определены основные этапы изменения государственного воздействия на торговую сферу; выявлены нормативные и экономические причины перехода от одного подхода к другому; раскрыта роль антимонопольного, потребительского, цифрового и внешнеторгового регулирования; предложена структура смены подходов к регулированию торговли в Российской Федерации.

Методологическую основу исследования составили институциональный анализ, сравнительно-правовой метод, историко-экономический подход и метод систематизации научных публикаций.

Основная часть

Эволюция подходов к регулированию торговли в Российской Федерации может быть представлена в качестве последовательной смены доминант. Под доминантой регулирования в статье понимается ведущая цель государственного воздействия на торговую сферу в определенный период, которая задает набор правовых инструментов, круг регулируемых субъектов и критерии оценки эффективности вмешательства государства. При этом подход к регулированию является более широким понятием, поскольку включает не только цель, но также основной регуляторный риск, объект воздействия, набор инструментов и критерий результативности.

Первый этап государственного регулирования торговли в Российской Федерации можно определить как дерегулирующий, связанный с переходом к рыночной экономике, расширением частной торговли, увеличением числа посредников и быстрым изменением каналов обращения товаров. Такое регулирование в обозначенный период носило ограниченный характер, поскольку приоритет отдавался появившейся свободе предпринимательской деятельности и разрушению прежних административных механизмов плановой экономики. Характерной чертой данного этапа является то, что инфраструктура торговли развивалась быстрее, чем правовые механизмы ее регулирования.

Второй этап связан с формированием базовых институтов и нормативно-правовых механизмов регулирования торговой деятельности, поскольку госу-

дарство стало закреплять специальные правила функционирования сферы торговли. В научной литературе данный процесс рассматривается через соотношение регулирования и саморегулирования, в чем справедливыми видятся уточнения, сделанные В.П. Куренковой. Автор отмечает, что рыночная торговля не может функционировать эффективно в отсутствие справедливого соотношения публичных правил регулирования и внутренней самоорганизации участников торгового оборота [5]. Роль государства и его институтов в данном случае связывается с определением пределов допустимого поведения субъектов торговли.

Отметим, что развитие указанного подхода нашло свое отражение в работах Л.В. Андреевой, в которых автор обращает внимание на проблему соотношения государственного регулирования и саморегулирования торговли, поскольку чрезмерное вмешательство нередко сдерживает предпринимательскую активность. В то же время слабое регулирование усиливает дисбаланс интересов между торговыми сетями, поставщиками и потребителями [6]. Опираясь на тезисы авторов, необходимо рассматривать регулирование торговли в качестве процесса поиска оптимального соотношения публичных и частных правил поведения.

Третий этап регулирования торговли в Российской Федерации связан с усилением антимонопольной и договорной составляющей регулирования, необходимость которых была обусловлена стремительным развитием торговых сетей, ставших точками концентрации продаж, и изменением силы и способности воздействия ретейла на поставщиков. На этой стадии государство начало регулировать условия доступа товара к полке, сроки оплаты, бонусы, договорные ограничения и долю торговых сетей на отдельных товарных рынках. В этом отношении В.П. Чеглов справедливо указывает, что проблемы регулирования торговой деятельности в России связаны с необходимостью согласования интересов сетевого ретейла, поставщиков и государства, а также с потребностью в уточнении правовых инструментов воздействия на торговые отношения [7].

Стоит также отметить и тот факт, что антимонопольное регулирование фактически стало самостоятельным основанием воздействия на сферу торговли. Так, Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» определил общие запреты на монополистическую деятельность, недобросовестную конкуренцию и антиконкурентные соглашения [8]. Применительно к торговле значение описанного закона проявилось в регулировании рыночной власти крупных субъектов, контроле сделок, пресечении навязывания невыгодных условий и защите конкурентной среды. Специальный вопрос антимонопольного регулирования связан с ограничением доли торговых сетей на рынке продовольственных товаров. Так, в своем исследовании А.В. Спиридонова рассматривает антимонопольные ограничения доли торговых сетей с позиции способа предупреждения чрезмерной концентрации и защиты поставщиков от усиления зависимости от крупных каналов сбыта [9]. Поскольку продовольственный рынок является социально значимой сферой, тесно связанной с экономической безопасностью, его специальное регулирование является оправданным (концентрация продаж мо-

жет влиять на цены, доступность товаров и деятельность малых производителей, которые традиционно вносят важный вклад в обеспечение населения продовольствием).

Не менее значимым направлением развития регулирования торговли на данном этапе является также и оценка реального действия закона о торговле. Например, В.В. Радаев показывает, что эффекты регулирования накапливаются постепенно, а их оценка должна осуществляться через анализ поведения участников рынка, изменение договорных отношений и реакции торговых сетей на новые требования [10]. Тем самым можно косвенно подтвердить ранее приводимый тезис о том, что результативность регулирования определяется не только содержанием закона, но и тем, каким образом трансформируются деловые практики участников рынка под его влиянием.

Четвертый этап регулирования торговли связан с усилением потребительской и цифровой составляющей регулирования. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» закрепляет права покупателей, обязанности продавцов, изготовителей, исполнителей, импортеров и владельцев агрегаторов информации о товарах [11]. В части сферы торговли необходимость данного закона проявляется в том, что он переводит регулирование из сферы отношений между предпринимателями в плоскость защиты конечного покупателя. При этом стремительное и крайне противоречивое развитие электронной торговли изменило саму природу торгового взаимодействия, поскольку теперь большая часть сделок все чаще совершается без необходимости физического контакта покупателя с продавцом; информация о товаре формируется через цифровые интерфейсы и платформы. Электронная торговля в России развивалась высокими темпами, но изначально сталкивалась с проблемами правового регулирования, защиты потребителей, налогообложения и трансграничного оборота [12].

Особое значение на данном этапе приобрели маркетплейсы, которые стали самостоятельными посредниками между множеством продавцов и покупателей. В своих работах ряд авторов обосновывают, что цифровые товарные платформы должны согласовывать интересы участников, поскольку в их деятельности пересекаются вопросы обеспечения доступа к рынку, ответственности за информацию о товаре, договорных условий и защиты потребителей [13, 14, 15]. С учетом этого регулирование торговли начинает переходить к модели регулирования цифровой среды товарного оборота.

Пятый этап регулирования торговли в России связан с трансформацией внешнеторгового регулирования и нарастающими идеями импортозамещения, сопряженными с текущими потребностями национальной экономики, ее безопасности и обеспечением суверенитета Российской Федерации. Внешняя торговля традиционно регулируется через тарифные и нетарифные меры, запреты, ограничения, лицензирование, квотирование и меры защиты внутреннего рынка. Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» закрепляет правовые основы государственного воздействия на внешнеторговые связи [16]. В современных условиях дан-

ный аспект регулирования торговли приобрел повышенное значение, поскольку внешняя торговля напрямую влияет на наполнение внутреннего рынка товарами, сырьем, оборудованием и компонентами.

При этом беспрецедентные санкционные ограничения усилили значение правового регулирования импорта. О.В. Власова и Н.Л. Шкилева отмечают, что регулирование импорта в условиях санкций связано с перестройкой правовой основы, поиском новых каналов поставок и изменением подходов к обеспечению товарного предложения [17]. В результате государственное воздействие на торговлю стало ориентироваться на поддержание стабильного состояния внутреннего рынка при снижении зависимости от ограниченных направлений поставок с развитием альтернативных логистических решений. В целом импортозамещение выступило одним из основных направлений государственной экономической политики. Как подмечает О.С. Сухарев, государственное управление импортозамещением стало способом преодоления внешних ограничений и формирования новых производственных возможностей внутри страны [18]. Фактически торговля выступает актуальным индикатором результативности промышленной, таможенной, логистической и потребительской государственной политики.

Учитывая описанные этапы, смена доминант регулирования торговли в Российской Федерации имела характерные черты, сгруппированные в табл. 1.

Опираясь на табл. 1, отметим, что фактически эволюция подходов к регулированию торговли в Российской Федерации связана с накоплением регуляторных задач.

Исходя из этого, регулирование торговли следует рассматривать в качестве многоуровневой системы целей, в которой одновременно действуют задачи свободы предпринимательства, защиты конкуренции, поддержки потребителя и стабильного товарного обеспечения. При этом можно проследить, что каждый этап связан с изменением главного субъекта регулирования (в 1990-е гг. таким субъектом был частный торговец, на этапе сетевого ретейла центральным объектом стали крупные торговые сети, на цифровом этапе основное значение получили платформы и владельцы агрегаторов). В то же время современное регулирование торговли осуществляется с использованием множества нормативно-правовых основ; закон о торговле дополняется антимонопольным законодательством, нормами о защите прав потребителей, правилами электронной торговли, внешне-торговыми мерами и механизмами промышленной политики.

Научная новизна исследования состоит в том, что эволюция подходов к регулированию торговли представлена через смену регуляторных доминант, что позволило раскрыть внутренние принципы развития государственного воздействия на торговлю. Можно сделать вывод, что регулирование торговли в Российской Федерации постепенно прошло путь от обеспечения свободы предпринимательства к управлению условиями доступа к рынку, защите слабой стороны сделки, регулированию деятельности посредников-платформ и поддержанию стабильности на товарных рынках несмотря на попытки внешних дестабилизирующих воздействий.

Таблица 1 – Эволюция подходов к регулированию торговли в Российской Федерации

Подход (этап)	Главный объект регулирования	Инструменты	Содержательная характеристика
Дерегуляционный (1990-е – первая половина 2000-х гг.)	Продавец, потребитель, предприниматель, хозяйствующий субъект	Общие нормы о защите потребителя, запрет недобросовестной конкуренции, базовые правила предпринимательской деятельности	Торговля рассматривалась как сфера свободного рыночного оборота. Специальности еще не было. Регулирование носило разрозненный характер
Институционально-правовой (2009 – середина 2010-х гг.)	Торговые сети, поставщики продовольственных товаров, органы власти субъектов РФ и муниципалитеты	Требования к организации торговой деятельности, правила доступа поставщика к торговой сети, запрет дискриминационных условий, регулирование договоров поставки	Торговля получила самостоятельное правовое оформление. Закон закрепил цели обеспечения единства экономического пространства, доступности товаров, конкурентной среды и поддержки российских производителей
Антимонопольно-договорной (середина 2010-х – конец 2010-х гг.)	Крупные торговые сети и поставщики продовольственных товаров	Ограничение совокупного размера вознаграждения и платы за услуги до 5% от цены приобретенных продовольственных товаров, сроки оплаты продовольственных товаров, ограничение роста сетей при превышении 25% доли реализованных продовольственных товаров в соответствующих границах	Государство перешло к регулированию рыночной власти. В основном регулирование касалось договорных практик, доступа поставщика к торговой сети и защиты конкурентной среды

Окончание табл. 1

Подход (этап)	Главный объект регулирования	Инструменты	Содержательная характеристика
Потребительский, платформенный (2018– 2024)	Интернет-магазины, агрегаторы информации о товарах, маркетплейсы, потребители	Обязанность владельца агрегатора доводить информацию о себе и продавце, ответственность за ненадлежащую информацию, право потребителя требовать возврата предвартельной оплаты через владельца агрегатора при установленных условиях	Регулирование торговли стало распространяться на цифровую среду сделки. Значение приобрели достоверность информации, идентификация продавца, возврат оплаты и распределение ответственности между участниками онлайн-продажи
Внешнеторговый, обеспечительный (санкционный) (2022 г. – настоящее время)	Импортёры, отечественные производители, логистические посредники, органы внешнеторгового регулирования	Таможенно-тарифные меры, нетарифное регулирование, разрешительный порядок, меры защиты внутреннего рынка, поддержка отечественного производства, перестройка каналов поставок	Торговое регулирование стало связано с обеспечением внутреннего рынка. Торговля выступает индикатором того, насколько промышленная, внешнеторговая и логистическая политика способны поддерживать товарное предложение

Источник: составлено автором.

Теоретическое значение предложенного подхода заключается в уточнении содержания категории регулирования торговли, которую предлагается не ограничивать нормами о торговой деятельности. Практическое значение исследования состоит в возможности использовать предложенную периодизацию при разработке мер государственной торговой политики, оценке действия нормативных актов и формировании направлений дальнейшего совершенствования государственного регулирования торговой деятельности.

Заключение

Проведенное исследование позволило установить, что эволюция подходов к регулированию торговли в Российской Федерации происходила последовательно, но нелинейно, так как на каждом этапе менялась ведущая цель государственного воздействия. Фактически постепенно произошла смена подходов от дерегулирующего понимания торговли как сферы свободного рыночного оборота к внешнеторгово-обеспечительному пониманию торговли как фактора стабильности, суверенитета и безопасности внутреннего рынка. Между этими полюсами последовательно сформировались институционально-правовой, антимонопольно-договорной и потребительский, платформенный подходы, каждый из которых отражает новый регуляторный риск.

Список источников

1. Радаев В.В. Администрирование рыночных правил: как разрабатывался закон о торговле // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 3. С. 5–35. DOI 10.17323/1999-5431-2010-0-3-5-35.
2. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации : Федер. закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ // Consultant. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/ (дата обращения: 01.05.2026).
3. Впервые в истории РФ объем розничной торговли может превысить 60 трлн рублей // Retail. URL: <https://www.retail.ru/news/vpervye-v-istorii-rf-obem-rozничnoy-torgovli-mozhet-prevysit-60-trln-rublej-23-dekabrya-2025-272950/> (дата обращения: 01.05.2026).
4. 11,5 трлн рублей: АКИТ подвела итоги интернет-торговли за 2025 год // Akit. URL: <https://akit.ru/news/11-5-trln-rublej-akit-podvela-itogi-internet-torgovli-za-2025-god> (дата обращения: 01.05.2026).
5. Куренкова В.П. Торговля России: регулирование и саморегулирование в условиях рынка // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16, № 11. С. 1543–1556. DOI 10.18334/rp.16.11.236.
6. Андреева Л.В. Проблемы соотношения государственного регулирования и саморегулирования торговли // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2016. Т. 158, кн. 2. С. 348–358.
7. Чеглов В.П. Проблемы регулирования торговой деятельности в Российской Федерации и пути их решения // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. № 3 (55). С. 43–50.
8. О защите конкуренции : Федер. закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 03.05.2026).

9. Спиридонова А.В. Антимонопольные ограничения доли торговых сетей на рынке продовольственных товаров // Актуальные проблемы российского права. 2018. № 11 (96). С. 106–113.

10. Радаев В.В. К оценке регулирующего воздействия Закона о торговле: накапливаются ли эффекты // Экономическая политика. 2018. Т. 13, № 3. С. 28–61.

11. О защите прав потребителей : Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-I // Consultant. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/ (дата обращения: 03.05.2026).

12. Городнова Н.В., Руденко К.С. Электронная торговля в России и за рубежом: анализ динамики, проблемы регулирования и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 7. С. 3839–3860. DOI 10.18334/epp.14.7.121312.

13. Андреева Л.В. Согласование интересов участников товарных цифровых платформ (маркетплейсов): правовые проблемы // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2024. № 8 (120). С. 149–157.

14. Леонтьев Д.В. Анализ применения цифровых технологий для организации сбыта продукции: современная практика и ключевые тенденции // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 4. С. 47–50. EDN CGTNVF.

15. Карахан Т.Е. Эволюция электронной коммерции и роль маркетплейсов в современной торговле // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 100–106.

16. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : Федер. закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397 (дата обращения: 03.05.2026).

17. Власова О.В., Шкилева Н.Л. Особенности регулирования импорта России в условиях санкций: основные тенденции и правовая основа // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2023. Т. 12, № 2 (43). С. 15–19.

18. Сухарев О.С. Государственное управление импортозамещением: преодоление ограничений // Управленец. 2023. Т. 14, № 1. С. 33–46. DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-1-3.

References

1. Radaev V.V. Administration of market rules: how the federal law on trade was developed. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2010;(3): 5-35. DOI 10.17323/1999-5431-2010-0-3-5-35. (In Russ.).

2. On the Fundamentals of State Regulation of Trading Activities in the Russian Federation : Federal Law No. 381-FZ of December 28, 2009. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629. (In Russ.).

3. For the first time in the history of the Russian Federation, retail trade turnover may exceed RUB 60 trillion. Retail.ru. 2025. URL: <https://www.retail.ru/news/vpervye-v-istorii-rf-obem-rozничnoy-torgovli-mozhet-prevysit-60-trln-rublej-23-dekabrya-2025-272950>. (In Russ.).

4. RUB 11.5 trillion: ACIT summarized the results of e-commerce for 2025. Association of Internet Trade Companies. 2026. URL: <https://akit.ru/news/11-5-trln-rublej-akit-podvela-itogi-internet-torgovli-za-2025-god>. (In Russ.).

5. Kurenkova V.P. Russian trade: regulation and self-regulation in market conditions. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2015;16(11):1543-1556. DOI 10.18334/rp.16.11.236. (In Russ.).

6. Andreeva L.V. Problems of correlation between state regulation and self-regulation of trade. *Uchenye zapiski Kazanskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki = Proceedings of Kazan University. Humanities Series*. 2016;158(2):348-358. (In Russ.).
7. Cheglov V.P. Problems of regulation of trading activity in the Russian Federation and ways to solve them. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsialnye nauki = Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*. 2019;3(55):43-50. (In Russ.).
8. On Protection of Competition : Federal Law No. 135-FZ of July 26, 2006. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763. (In Russ.).
9. Spiridonova A.V. Antimonopoly restrictions on the share of retail chains in the food market. *Aktualnye problemy rossiiskogo prava = Actual Problems of Russian Law*. 2018;11(96):106-113. (In Russ.).
10. Radaev V.V. One more regulatory impact assessment of the trade law: are there cumulative effects over time? *Ekonomicheskaya politika = Economic Policy*. 2018;13(3):28-61. DOI 10.18288/1994-5124-2018-3-02. (In Russ.).
11. On Protection of Consumer Rights : Law of the Russian Federation No. 2300-I of February 7, 1992. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305. (In Russ.).
12. Gorodnova N.V., Rudenko K.S. E-commerce in Russia and abroad: analysis of dynamics, regulatory issues and prospects. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024;14(7):3839-3860. DOI 10.18334/epp.14.7.121312. (In Russ.).
13. Andreeva L.V. Coordination of interests of participants in digital commodity platforms (marketplaces): legal problems. *Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina (MGYuA) = Courier of Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*. 2024;8(120):149-157. DOI 10.17803/2311-5998.2024.120.8.149-157. (In Russ.).
14. Leontiev D.V. Analysis of the use of digital technologies for the organization of product sales: current practice and key trends. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):47-50. EDN CGTNVF.
15. Karakhan T.E. The evolution of e-commerce and the role of marketplaces in modern trade. *Ekonomicheskie sistemy-Economic Systems*. 2025;18(2):100-106. (In Russ.).
16. On the Fundamentals of State Regulation of Foreign Trade Activity : Federal Law No. 164-FZ of December 8, 2003. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397. (In Russ.).
17. Vlasova O.V., Shkileva N.L. Features of Russia's import regulation under sanctions: main trends and legal framework. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. 2023;12(2(43)):15-19. DOI 10.57145/27128482_2023_12_02_03. (In Russ.).
18. Sukharev O.S. State management of import substitution: overcoming restrictions. *Upravlenets = The Manager*. 2023;14(1):33-46. DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-1-3. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Светлана Борисовна Ильяшенко – кандидат экономических наук, доцент, доцент базовой кафедры торговой политики, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия, svetavol@yandex.ru.

Svetlana B. Ilyashenko – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor of the basic Department of trade policy at the plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, svetavol@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 02.05.2026; одобрена после рецензирования 04.06.2026; принята к публикации 14.06.2026.

The article was submitted 02.05.2026; approved after reviewing 04.06.2026; accepted for publication 14.06.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 201–211.
Economic Systems. 2026;19(2):201-211.



Научная статья
УДК 378:339.9

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-201-211

Экономика образовательных услуг: позиции России в глобальных трендах

Владимир Иванович Сарченко¹✉, Ольга Юрьевна Ямбулатова²

¹ Сибирский федеральный университет, Красноярск, Россия

² Институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ vsarchenko@sfu-kras.ru

Аннотация. В статье на основе анализа научных публикаций, статистических данных и актуальной информации рассматривается современное состояние международного рынка образовательных услуг. Выделены ключевые тенденции: рост академической мобильности, трансграничное образование, усиление конкуренции, активный переход к привлечению талантливых студентов, развитие онлайн-обучения. Особое внимание уделено роли глобальных университетских рейтингов как индикаторов конкурентоспособности и инструментов экономического и геополитического влияния. На основе анализа статистических данных показано, как целенаправленные государственные инвестиции в повышение рейтингов университетов трансформируют национальную систему высшего образования и укрепляют позиции страны на мировом рынке. Сделан вывод о необходимости для России выработки стратегии по продвижению вузов в глобальных рейтингах.

Ключевые слова: международный рынок образовательных услуг, экспорт образования, академическая мобильность, интернационализация, университетские рейтинги

Для цитирования: Сарченко В.И., Ямбулатова О.Ю. Экономика образовательных услуг: позиции России в глобальных трендах // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 201–211. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-201-211.

Original article

Economics of educational services: Russia's positions in global trends

Vladimir I. Sarchenko¹✉, Olga Yu. Yambulatova²

¹ Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia

² Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ vsarchenko@sfu-kras.ru

Abstract. Based on an analysis of scientific publications, statistical data, and current information, this article examines the current state of the international market for educational services. Key trends are identified: the growth of academic mobility, cross-border education, intensifying competition, a shift towards attracting talented students, and the development of online learning. Special attention is paid to the role of global university rankings as indicators of competitiveness and as instruments of economic and geopolitical influence. Based on the analysis of statistical data it is shown that targeted government investments in improving university rankings are transforming the national higher education system and strengthening the country's position in the global market. It is concluded that Russia needs to develop a strategy for promoting its universities in global rankings.

Keywords: international market for educational services, export of education, academic mobility, internationalization, university rankings

For citation: Sarchenko V.I., Yambulatova O.Yu. Economics of educational services: Russia's positions in global trends. *Economic Systems*. 2026;19(2):201-211. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-201-211.

Введение

Современная экономика все больше приобретает черты «экономики знаний», где образование выступает не только социальным благом, но и значимым сектором рыночных отношений. Международный рынок образовательных услуг (МРОУ) представляет собой многомиллиардную отрасль мирового хозяйства, охватывающую высшее, среднее профессиональное и дополнительное образование.

Актуальность исследования экономики образовательных услуг обусловлена несколькими факторами. Во-первых, экспорт образования является важной статьей несырьевого экспорта, способствующей притоку валютных средств и развитию смежных отраслей (транспорт, жилье, связь, ретейл). Во-вторых, привле-

чение иностранных студентов укрепляет геополитическое влияние страны, формирует лояльные элиты и расширяет культурные связи. В-третьих, интернационализация высшего образования стимулирует повышение качества национальных образовательных систем через конкуренцию и кооперацию.

Цель данной статьи – на основе анализа научных источников, официальной статистики и актуальных данных представить комплексную характеристику современного состояния международного рынка образовательных услуг, определить место России на этом рынке, а также выявить роль университетских рейтингов как фактора глобальной конкурентоспособности.

Основная часть

Основные характеристики и тенденции развития международного рынка образовательных услуг формируются под воздействием геополитических факторов. В.А. Галичин определяет глобальный рынок образовательных услуг как совокупность отношений между производителями, поставщиками и потребителями тех образовательных услуг, которые предоставляются гражданам за пределами их родных стран, а также иностранными учебными заведениями на внутренних рынках – в том числе с применением интернет-технологий и сетевых средств [1, с. 3].

Большее половины всех международных студентов (свыше 50%) учатся в четырех основных англоязычных странах – США, Великобритании, Австралии и Канаде. В абсолютных цифрах самый большой приток иностранных учащихся принимает Европа, но по интенсивности (т. е. по доле от численности населения) лидирует Северная Америка. Главным регионом, поставляющим студентов (43% от всех иностранных учащихся в странах ОЭСР), выступает Азия. Крупнейшие страны-доноры – Китай, Индия и Республика Корея [2].

Специалисты выделяют ряд тенденций, среди которых наиболее значимыми представляются:

1. Рост масштабов рынка и объемов продаж – ежегодные расходы только китайских студентов на обучение за рубежом составляют более 39,7 млрд долл. США [3].

2. Интернационализация и трансграничное образование – обучение в стране, отличной от той, где базируется образовательное учреждение. Формы: франчайзинг, валидация, совместные и двойные дипломы, зарубежные кампусы, дистанционное обучение [4].

3. Усиление конкуренции – традиционные лидеры (США, Великобритания) теряют долю, активно появляются новые игроки: Сингапур, Иордания, Япония, Малайзия, Турция [4].

4. Переход от массового набора к привлечению талантливых студентов – страны стремятся удержать лучших выпускников в своей экономике. В США иностранные докторанты из Китая, Индии, Южной Кореи составляют не менее 20% всех докторантов [4].

5. Развитие онлайн-образования (MOOCs) – массовые открытые онлайн-курсы (Coursera, Udacity, EdX) становятся не только образовательной, но и экономической моделью [5].

Таким образом, Международный рынок образовательных услуг находится в стадии динамичной трансформации: формируются региональные рынки, появляются новые бизнес-модели, ужесточаются требования к качеству и сервису образовательных услуг.

Россия является традиционным сильным игроком на международном образовательном пространстве. Общая характеристика и рекордные показатели 2024–2025 гг. позволяют утверждать, что за последние годы Россия добилась заметного прогресса в привлечении иностранных студентов. Если в начале 2010-х гг. доля иностранцев в российских вузах составляла около 2,5–3%, то к 2025 г. ситуация кардинально изменилась [7]. В 2025 г. по уточненным данным Минобрнауки, численность иностранных студентов составила 415 тыс. человек из 185 стран мира. К 2030 г. планку планируется поднять до 500 тыс. чел. [8].

Хотя в абсолютных цифрах Россия демонстрирует заметный рост, ее позиция в списке мировых лидеров по экспорту высшего образования остается достаточно скромной [9]. Как отметил замглавы Минобрнауки РФ Андрей Омельчук на Международном образовательном форуме РУДН 27–28 ноября 2025 г. [10], Россия отстает по численности иностранных студентов от других лидеров рынка. Так, в США число иностранных студентов достигает примерно 1,1 млн чел., в Канаде – 843 тыс., в Великобритании – 759 тыс., а в Австралии – 619 тыс. В пересчете на душу населения разрыв выглядит еще более внушительным: в России на каждые 100 тыс. жителей приходится около 250 учащихся из-за рубежа, тогда как в Канаде этот показатель составляет 2,1 тыс., в Австралии – 1,6 тыс., а в Великобритании – 1 тыс. [6].

Таблица 1 – Сравнение позиций России и стран-лидеров на рынке образовательных услуг

Показатель	США	Велико- британия	Австра- лия	Китай	Россия
Доля мирового рынка экспорта образования (доходы, %)	25%	12%	7%	3%	0,5%
Доходы от экспорта образования (млрд долл.)	10,3	4	2,2	0,9	0,15
Доля иностранных студентов в общем контингенте	20%	15%	20%	5%	7%
Доля магистрантов/аспирантов среди иностранцев	Высокая	Высокая	Выше бакалавриата	Растущая	Низкая (5,9% магистратура, 3,4% аспирантура)
Программы на английском языке	Все	Все	Все	Растет	Единичные

Источник: составлено авторами по данным [11–14].

Как видно из таблицы, Россия уступает не только традиционным лидерам, но и Китаю, который активно наращивает экспорт. При этом потенциал у России высокий: сильная физико-математическая школа, относительно низкая стоимость обучения, возможности обучения русскому языку как иностранному.

Важным аспектом, характеризующим положение России на рынке образовательных услуг, является география стран, откуда приезжают абитуриенты. Топ-10 стран – поставщиков иностранных студентов в Россию в 2024 году: Казахстан, Туркменистан, Китай (56 тыс. студентов), Узбекистан, Индия (около 30 тыс., в основном медицина), Таджикистан, Белоруссия, Киргизия, Азербайджан, Иран (+42% за два года) [16]. Государственная поддержка экспорта образовательных услуг выходит на беспрецедентный уровень: бюджетные квоты на 2026–2028 гг. превысят 92 млрд руб. Уже запущена система грантов для иностранцев (обучение, общежитие, стипендия, перелет, ДМС), реализуются программы интеграции выпускников в экономику РФ (пилот в Иркутске – «Учись и работай на Байкале») [16].

Несмотря на положительную динамику, сохраняются системные проблемы, которые требуют решения для устойчивого роста экспорта образовательных услуг. К ним относятся:

- языковой барьер и нехватка англоязычных программ. Обучение ведется преимущественно на русском языке, что отталкивает студентов не из СНГ. Например, по данным опроса вузов Ростовской области, 58,3% респондентов отметили неспособность преподавателей обучать на иностранном языке как серьезную проблему;
- особенности российского миграционного законодательства. Как отмечают специалисты российских вузов, работающие с иностранными студентами, имеются барьеры и трудности в оформлении учебных виз и миграционном учете. Недостаточное распространение англоязычных сервисов, в том числе по поиску доступного жилья вне кампусов, снижает привлекательность российских университетов [15].
- низкие позиции в глобальных рейтингах. Это является реальным тормозом для роста числа абитуриентов из зарубежных стран. Российские университеты, за исключением МГУ и Санкт-Петербургского государственного университета, редко входят в топ-100 мировых рейтингов (QS, THE, ARWU). Это снижает привлекательность страны для талантливых студентов и исследователей из дальнего зарубежья [17].

В сегодняшних реалиях, наступивших после пандемии, то, какие места занимают университеты в различных рейтингах и насколько высока их деловая репутация, играют все более заметную роль в экономическом, социальном и политическом развитии. Хотя изначально вузы создавались для обучения, сейчас они также стали полноценными участниками мирового инновационного рынка. Такие всемирно признанные рейтинговые системы, как QS, THE и ARWU [18], дают комплексную оценку: они показывают не только научный авторитет учебного заведения, но и уровень учебно-методической подготовки его преподава-

тельского состава. При этом оценивание ведется по целому ряду параметров – от исследовательских достижений и качества преподавания до интернационализации, инновационности и влияния на общество. В условиях растущей конкуренции каждый вуз стремится улучшить собственные рейтинговые показатели и подняться выше в таблицах.

С экономической точки зрения сильные позиции в рейтингах приносят университету крупные инвестиции, стимулируют новаторские разработки и укрепляют как региональную, так и национальную экономику благодаря подготовке высококлассных специалистов, соответствующих запросам рынка. Вузы-лидеры нередко становятся центрами притяжения для исследовательской деятельности и передовых проектов, налаживая партнерство с бизнесом и государством, что создает новые рабочие места, развивает предпринимательство и ведет к технологическим прорывам.

Очевидно, что все перечисленные факторы напрямую сказываются на том, насколько охотно с вузом сотрудничают экономические партнеры, как финансируются его научные изыскания, а также на международной мобильности студентов и преподавателей. Высокое место в глобальных рейтингах превращает учебное заведение в ведущий инновационный хаб, привлекает множество иностранных учащихся, открывает доступ к выгодным коллаборациям и крупным грантам на прикладные исследования.

В академической сфере высокие рейтинги подталкивают вузы внедрять современные образовательные методики, пересматривать учебные планы и вкладываться в сильный профессорско-преподавательский состав. Университеты с высокими позициями задают тон во всем мире, становясь образцами качества и передовых подходов [19]. Их вклад в производство и распространение знаний ускоряет развитие науки – как технической, так и гуманитарной, – в глобальном масштабе. Напротив, низкие рейтинги ставят вуз в заведомо проигрышное положение на геополитической арене.

Современные геополитические тенденции вкупе с рейтингами формируют и репутацию университетов – степень их глобального влияния в академической среде и их способность содействовать экономическому росту страны и ее международному статусу. За счет своей репутации ведущие вузы Великобритании, США и Австралии ежегодно принимают растущее число иностранных студентов, развивают международные исследовательские проекты и тем самым повышают престиж собственных государств. Однако динамика геополитики в сфере высшего образования показывает, что страны с быстрорастущей экономикой, особенно азиатские (Китай, Сингапур, Южная Корея), тоже активно вкладывают деньги в высшую школу, поднимая свои университеты в мировых рейтингах.

Китай здесь служит самой наглядной иллюстрацией того, как продуманная государственная политика меняет рейтинговые позиции вузов. В 2017 году там запустили План создания университетов и академических дисциплин мирового класса (Double First-Class Initiative). Его главная цель – к 2050 году сформировать элитные вузы и направления подготовки, соответствующие лучшим мировым стандартам. Проект затронул не только изначально отобранные 39 институтов,

но и многие другие университеты, что позволило повысить качество образования по всей стране. Особое внимание уделялось не только приоритетным дисциплинам, но и смежным областям знаний, что обеспечило более комплексное развитие науки. Улучшалась инфраструктура университетов, рос их исследовательский потенциал, укреплялась репутация китайских вузов в международном академическом сообществе. В итоге проект не только поднял уровень обучения в отдельных университетах, но и привел к созданию более конкурентоспособной и инновационной образовательной системы в Китае [18].

У России пока нет столь же масштабных целевых программ, нацеленных исключительно на продвижение в глобальных рейтингах. Согласно QS 2025, в первой сотне находится лишь МГУ им. М.В. Ломоносова (примерно 80–90-е места), а остальные ведущие вузы – СПбГУ, НГУ, МФТИ, ВШЭ – занимают позиции в диапазоне 200–400 [17]. Китайский опыт убедительно доказывает: без серьезных долгосрочных вложений и фундаментальных институциональных реформ (создания исследовательских кампусов мирового уровня, приглашения нобелевских лауреатов, переход на массовые публикации на английском языке) значительного скачка в рейтингах не добиться. С учетом того, что российское правительство анонсировало новую Программу развития университетов – лидеров научно-технологического развития (2025–2030) [20], можно ожидать, что внимание к рейтингам как к показателю конкурентоспособности возрастет.

Заключение

На основе проведенного в статье анализа факторов, влияющих на экономические показатели международного рынка образовательных услуг, можно сделать следующие выводы.

1. Россия демонстрирует устойчивый рост на международном рынке образовательных услуг: за 15 лет (2010–2025) число иностранных студентов увеличилось более чем вдвое (с 187 тыс. до 415 тыс.), их доля достигла 8,5%. К 2030 г. планируется достичь 500 тыс. студентов.

2. Однако в сравнении с мировыми лидерами (США, Канадой, Великобританией, Австралией) отставание в относительных показателях остается значительным (250 против 1000–2100 на 100 тыс. населения). Основные барьеры: языковой, миграционные сложности, нехватка англоязычных программ, низкая узнаваемость бренда российского образования.

3. Глобальные университетские рейтинги (QS, THE, ARWU) превратились в ключевой инструмент геополитической конкуренции. Высокие позиции в рейтингах привлекают инвестиции, талантливых студентов и профессоров, определяют экономическое и инновационное развитие стран.

4. Государственная политика в области развития и трансформации образовательных услуг играет, как доказывает опыт Китая, существенное влияние на такой объективный показатель прогресса, как рост рейтингов национальных университетов.

5. России необходимо разработать и реализовать амбициозную программу по продвижению вузов в глобальных рейтингах, включающую:

- увеличение финансирования ведущих университетов;
- создание условий для привлечения зарубежных исследователей высокого уровня (программы «мегагрантов» нового поколения);
- совершенствование инфраструктуры кампусов и сервисов для иностранных студентов и преподавателей.

Реализация этих мер позволит России не только достичь количественных целей по числу иностранных студентов, но и качественно укрепить свои позиции в глобальном академическом пространстве, повысить конкурентоспособность экономики и геополитическое влияние.

Список источников

1. Галичин В.А. Международный рынок образовательных услуг: основные характеристики и тенденции развития. Москва : ИД «Дело» РАНХиГС, 2015. 60 с.
2. Доклад ОЭСР Education at a Glance 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en.html (дата обращения: 16.04.2026).
3. Тихонова А.Д. Особенности взаимодействий экономических субъектов на рынке образовательных услуг // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 11. С. 4071–4088. DOI 10.18334/ce.17.11.119584.
4. Всемирный доклад по мониторингу образования за 2026 год. URL: <https://www.unesco.org/gem-report/ru/node/997> (дата обращения: 16.04.2026).
5. World Development Indicators – World Bank Group. URL: https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/themes/people.html#education_1 (дата обращения: 16.04.2026).
6. Развитие российского рынка образовательных услуг в условиях глобализации мирового сообщества : монография / Л. Н. Бондарева, А. А. Вершинин, И. В. Климентьева [и др.] ; под науч. ред. В. А. Шапошникова. Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2021.
7. Высшее образование в России : мониторинг // ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vysshee-obrazovanie-v-rossii-monitoring> (дата обращения: 16.04.2026).
8. В России будут учиться полмиллиона иностранных студентов // Российская газета : спецвыпуск «Образование и карьера № 68 (9904)». URL: https://rg.ru/2026/04/01/diplomakcentom.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 16.04.2026).
9. <https://www.interfax-russia.ru/academia/news/bole-400-tys-inostrannyh-studentov-obuchayutsya-v-rossiyskih-vuzah-i-v-ih-filialah-za-rubezhom-glava-minobrnauki> (дата обращения: 26.04.2026).
10. Выступление замглавы Минобрнауки РФ Андрея Омельчука на Международном образовательном форуме РУДН 27–28 ноября 2025 г. URL: <https://russkiymir.ru/news/341793> (дата обращения: 16.04.2026).
11. Татаринова Е.А. Влияние системы образования на экономический рост // Вестник ГУУ. 2024. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sistemy-obrazovaniya-na-ekonomicheskii-rost> (дата обращения: 16.04.2026).

12. https://tass.ru/obschestvo/21323007?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f (дата обращения: 16.04.2026).
13. <https://www.kommersant.ru/doc/8398867> (дата обращения: 26.04.2026).
14. Погорельская А.М., Дериглазова Л.В. Экспорт российского высшего образования как услуги: инструменты и текущие результаты // Высшее образование в России. 2024. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksport-rossiyskogo-vysshego-obrazovaniya-kak-uslugi-instrumenty-i-tekuschie-rezultaty> (дата обращения: 16.04.2026).
15. Назарова И.Б. Привлечение иностранных студентов в российские вузы // Россия: тенденции и перспективы развития. 2022. № 17-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-inostrannyh-studentov-v-rossiyskie-vuzy> (дата обращения: 16.04.2026).
16. Лашевич Г.А. Государственная политика и правовое регулирование целевого обучения // Конкурентное право. 2024. № 02. С. 30–33.
17. World University Rankings. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> (дата обращения: 16.04.2026).
18. Синь Фанкунь. Реализация в КНР проекта «Первоклассные университеты и специальности международного уровня»: роль местных органов власти // Университетское управление: практика и анализ. 2020. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-v-kr-proekta-pervoklassnye-universitety-i-spetsialnosti-mezhdunarodnogo-urovnya-rol-mestnyh-organov-vlasti> (дата обращения: 16.04.2026).
19. Болдырев М.В., Шарафутдинов Р.Ф. Позиционирование гуманитарных вузов в условиях цифровой трансформации и искусственного интеллекта // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 1. С. 58–70.
20. Программа развития университетов – лидеров научно-технологического развития (2025–2030). URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030> (дата обращения: 16.04.2026).

References

1. Galichin V.A. International educational services market: main characteristics and development trends. Moscow : Publishing house «Delo» RANHiGS, 2015. 60 p. (In Russ.).
2. The OECD Education at a Glance 2025 Report. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en.html.
3. Tikhonova A.D. Features of interactions of economic entities in the educational services market. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economics*. 2023;17(11):4071-4088. DOI 10.18334/ce.17.11.119584. (In Russ.).
4. World Education Monitoring Report for 2026. URL: <https://www.unesco.org/gem-report/ru/node/997>.
5. World Development Indicators – World Bank Group. URL: https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/themes/people.html#education_1.
6. Development of the Russian market of educational services in the context of the globalization of the world community : a monograph / L. N. Bondareva, A. A. Vershinin, I. V. Klimentieva [et al.] ; under the scientific editorship of V. A. Shaposhnikov. Yekaterinburg : Publishing House of Russian State Prof.-ped. University, 2021. (In Russ.).
7. Higher education in Russia : monitoring // VTSIOM. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vysshee-obrazovanie-v-rossii-monitoring>. (In Russ.).
8. Half a million foreign students will study in Russia // Rossiyskaya Gazeta : special issue «Education and Career No. 68 (9904)». URL: https://rg.ru/2026/04/01/diplomakcentom.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F. (In Russ.).

9. <https://www.interfax-russia.ru/academia/news/boleee-400-tys-inostrannyh-studentov-obuchayutsya-v-rossiyskih-vuzah-i-v-ih-filialah-za-rubezhom-glava-minobrnauki>. (In Russ.).
10. Speech by Andrey Omelchuk, Deputy Head of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation, at the RUDN University International Educational Forum on November 27-28, 2025. URL: <https://ruskiymir.ru/news/341793>. (In Russ.).
11. Tatarinova E.A. The influence of the education system on economic growth. *Vestnik GUU = Bulletin of GUU*. 2024;(5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sistemy-obrazovaniya-na-ekonomicheskii-rost>. (In Russ.).
12. https://tass.ru/obschestvo/21323007?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f. (In Russ.).
13. <https://www.kommersant.ru/doc/8398867>. (In Russ.).
14. Pogorelskaya A.M., Deriglazova L.V. Export of Russian higher education as a service: tools and current results. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher education in Russia*. 2024;(10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksport-rossiyskogo-vysshego-obrazovaniya-kak-uslugi-instrumenty-i-tekuschie-rezultaty>. (In Russ.).
15. Nazarova I.B. Attracting foreign students to Russian universities. *Rossiya: tendencii i perspektivy razvitiya = Russia: trends and development prospects*. 2022;(17-1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-inostrannyh-studentov-v-rossiyskie-vuzy>. (In Russ.).
16. Lashevich G.A. State policy and legal regulation of targeted education. *Konkurentnoe pravo = Competition law*. 2024;(02):30-33. (In Russ.).
17. World University Rankings. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>.
18. Xin Fangkun. Implementation of the «First-class Universities and international-level specialties» project in China: the role of local authorities. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University management: practice and analysis*. 2020;(4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-v-krn-proekta-pervoklassnye-universitety-i-spetsialnosti-mezhdunarodnogo-urovnya-rol-mestnyh-organov-vlasti>. (In Russ.).
19. Boldyrev M.V., Sharafutdinov R.F. Positioning Humanities Universities in the Era of Digital Transformation and Artificial Intelligence. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(1):58-70. (In Russ.).
20. The program for the development of universities – leaders of scientific and technological development (2025–2030). URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Владимир Иванович Сарченко – доктор экономических наук, профессор Сибирского федерального университета, руководитель ГСК «КРАССТРОЙ», Красноярск, Россия, vsarchenko@sfu-kras.ru;

Ольга Юрьевна Ямбулатова – кандидат экономических наук, ведущий специалист Института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Москва, Россия, YambulatovaOY@ranepa.ru.

Vladimir I. Sarchenko – doctor of economic sciences, professor, Siberian Federal University, head of «Krasstroy» Group of Companies, Krasnoyarsk, Russia, vsarchenko@sfu-kras.ru;

Olga. Yu. Yambulatova – Ph.D. in economic sciences, lead specialist at the Institute of management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, YambulatovaOY@ranepa.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 24.04.2026; одобрена после рецензирования 30.05.2026; принята к публикации 15.06.2026.

The article was submitted 24.04.2026; approved after reviewing 30.05.2026; accepted for publication 15.06.2026.



Пути повышения стратегической конкурентоспособности промышленности России в условиях достижения технологического суверенитета

Олеся Вячеславовна Щербинина¹, Михаил Александрович Бондарь²,
Анна Вадимовна Корневская³✉

^{1, 2, 3} Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия

✉ korenevskaya-av@rudn.ru

Аннотация. В статье анализируется современное состояние промышленности России, определяются ее роль и место в мире, имеющийся потенциал развития, а также выявлены барьеры, препятствующие этому развитию. Рассматривается степень внедрения цифровых технологий в производство, выделяются особенности и ключевые преимущества российской промышленности относительно конкурентов в условиях достижения технологического суверенитета. Детально рассмотрены существующие барьеры, препятствующие развитию высокотехнологичных отраслей российской промышленности. По итогам проведенного анализа предложены пути повышения стратегической конкурентоспособности промышленности России в условиях достижения технологического суверенитета.

Ключевые слова: конкурентоспособность российской промышленности, национальная безопасность России, развитие промышленного потенциала, технологический суверенитет

Для цитирования: Щербинина О.В., Бондарь М.А., Корневская А.В. Пути повышения стратегической конкурентоспособности промышленности России в условиях достижения технологического суверенитета // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 212–220. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-212-220.

Благодарность. Статья подготовлена в рамках инициативной научно-исследовательской работы № 061612-0-000 на тему «Направления развития российской промышленности в условиях достижения технологического суверенитета», выполняемой на базе кафедры национальной экономики экономического факультета РУДН.

Original article

Ways to increase the strategic competitiveness of Russian industry in the context of achieving technological sovereignty

Olesia V. Shcherbinina¹, Mikhail A. Bondar², Anna V. Korenevskaya³✉

^{1, 2, 3} Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia

✉ korenevskaya-av@rudn.ru

Abstract. This scientific study examines the current state of the Russian industry, reflecting its role and place in the global economy, highlighting barriers and potential for development. The authors identify the main trends in system-forming industries and especially note promising areas for improvement. The article explores the extent of digital technology adoption in production, highlighting the features and advantages of the Russian industry in achieving technological independence. In the second part of this study, the authors delve deeper into the barriers to enhancing the strategic competitiveness of the Russian industry through the lens of national security. They propose ways to overcome these obstacles.

Keywords: competitiveness of Russian industry, national security of Russia, development of industrial potential, technological sovereignty

For citation: Shcherbinina O.V., Bondar M.A., Korenevskaya A.V. Ways to increase the strategic competitiveness of Russian industry in the context of achieving technological sovereignty. *Economic Systems*. 2026;19(2):212-220. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-212-200.

Acknowledgement. The article has been prepared within the framework of initiative research work No. 061612-0-000 entitled «Directions of the Russian Industry Development in the Context of Achieving Technological Sovereignty», carried out on the basis of the National Economy Department, Faculty of Economics, RUDN University.

Введение

Промышленное производство России за свою историю пережило множество кризисов. В условиях геополитической нестабильности и стремительных изменений на мировых рынках российской промышленности необходимо быстро адаптироваться к новым вызовам, чтобы сохранить и укрепить свои позиции.

Промышленность – движущая сила экономического развития страны. Поддержание конкурентоспособности российского производства является одним из ключевых приоритетов обеспечения национальной безопасности. При этом

в соответствии с постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 328 «промышленная политика государства должна быть ориентирована на решение системных проблем, тормозящих выход промышленности на инновационный путь развития. Руководящим принципом промышленной политики должно стать эффективное сглаживание влияния на развитие промышленности рисков всех уровней – глобальных, национальных и отраслевых» [1].

Иначе говоря, в отношении промышленности разрабатывается отдельная, детально проработанная стратегия, которая позволяет не только определить преимущества и выявить уязвимость национального производства, но и создать долгосрочный план по его реструктуризации. Изменение соотношения производственных отраслей в рамках промышленности одной страны предполагает извлечение максимальной пользы – внедрения инновационных решений, устранения убыточных, бесперспективных элементов. Повышение стратегической конкурентоспособности производства становится ключевым фактором, определяющим не только экономическое благополучие отдельных отраслей, но и всей страны в целом. Однако этот процесс сталкивается с множеством препятствий, таких как, например, устаревшие производственные мощности, импортная зависимость, недостаточная инновационная активность и нехватка квалифицированной рабочей силы.

Основная часть

Оценить роль промышленности можно при рассмотрении структуры валового внутреннего продукта (ВВП) страны. По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), ВВП за 2024 год составил почти 200 040 млрд руб., что на 4,1% больше, чем за предыдущий период [2]. Несмотря на то что Россию можно отнести к постиндустриальным странам, так как доля услуг от общего объема произведенных благ по итогам 2024 года превысила 57%, нельзя преуменьшать значимость промышленности для страны, поскольку ее доля в доходной части федерального бюджета остается значительной, например, по итогам 2024 года 32,8% пришлось только на нефтегазовый комплекс [3]. При этом, по расчетам Всемирного банка, добавленная стоимость ВВП, полученная от промышленности, составила в 2024 г. более 13%, что лишь дополнительно подчеркивает важность отрасли для российской экономики [4].

Обращаясь к индексу промышленного производства (ИПП) – макроэкономическому показателю, демонстрирующему уровень производственной активности в индустриальных и добывающих секторах экономики, можно отметить, что динамика изменения этого показателя в период с 2018 по 2025 г. демонстрирует значительные колебания.

Таблица 1 – Индекс промышленного производства, в % к предыдущему году

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 ¹
2,9	2,4	-2,1	5,3	-0,6	4,3	4,6	2,6

Источник: составлено авторами по [5].

¹ Прогнозные значения ИПП России за 2025 год [6].

В начале рассматриваемого периода наблюдался умеренный рост, сменившийся спадом в пандемийном 2020 году на 2,1%. Несмотря на быстрое восстановление и положительную динамику, свои коррективы внесла обострившаяся геополитическая обстановка на фоне начала специальной военной операции (СВО). Как итог, в 2022 г. индекс снова снизился на 0,6%. Положительная динамика в 2023 и 2024 г. обусловливается значительной государственной поддержкой промышленности, активной политикой замещения ранее импортируемых товаров российскими аналогами, а также благодаря увеличению оборота обрабатывающей промышленности. Именно она в 2024 г. стала ключевым двигателем промышленного роста, увеличив выпуск на 8,5% по сравнению с прошлым годом, учитывая, что рост в предыдущем периоде составил 8,7%. В большей степени подобные изменения происходят в результате роста оборонно-промышленного комплекса [7].

Прогноз на 2025 г. предполагает замедление роста до 2,6%, при этом общий тренд по-прежнему остается положительным. Ряд экспертов отмечает, что потенциал промышленности был использован на максимум, снижение деловой активности предприятий также подтверждается официальными статистическими данными [8]. Кроме того, по данным Росстата, резкое падение добычи полезных ископаемых в начале года с одновременным увеличением переработки привело к охлаждению экономики [5]. Жесткая денежно-кредитная политика Центрального банка, направленная на сдерживание инфляции, также влияет на развитие промышленности, так как высокая ключевая ставка сказывается на бизнесе – ограничиваются инвестиции и снижается потребительский спрос (рис. 1).

Снижение внутреннего спроса, перераспределение госзаказов в пользу оборонно-промышленного комплекса, уменьшение инвестиций в гражданские отрасли, а также обострившиеся структурные проблемы становятся реальными барьерами на пути развития промышленности [10]. В настоящее время российское производство переживает трансформационные изменения, которые требуют целостного подхода к оценке и повышению ее конкурентоспособности, в том числе и на международной арене. Кризисные явления ставят отрасли в затруднительное положение, при этом именно благодаря подобным обстоятельствам начинаются структурные, важные изменения, на которые бизнес не рискнул бы пойти в период «расцвета» [11].

Богатство природных ресурсов России во многом определило ход развития экономики страны, современное производство в большей степени сконцентрировано на добыче и переработке сырья, включая полезные ископаемые, лесные ресурсы. Однако зависимость от сырьевого сектора значительно ограничивает возможности диверсификации и развития высокотехнологичных производств. Как отмечает в своей работе М.В. Черняев, «парадокс «энергетической дилеммы» России заключается в том, что продолжая всемерно развивать НГК, страна будет становиться все более зависимой от нефтегазового сектора. Соответственно, энергетическая безопасность страны будет напрямую зависеть от того, насколько хорошо развит НГК» [12]. Следовательно, энергетический сектор является

не только фактором развития российской экономики, но и главной уязвимостью национальной экономики. Именно по этой причине уже 17 пакетов санкций, утвержденных ЕС, закрепляют ограничения по отношению к нефтегазовому сектору Российской Федерации, являющемуся основным источником доходов федерального бюджета [13]. Таким образом, повышение конкурентоспособности российского производства является одним из главных национальных приоритетов.

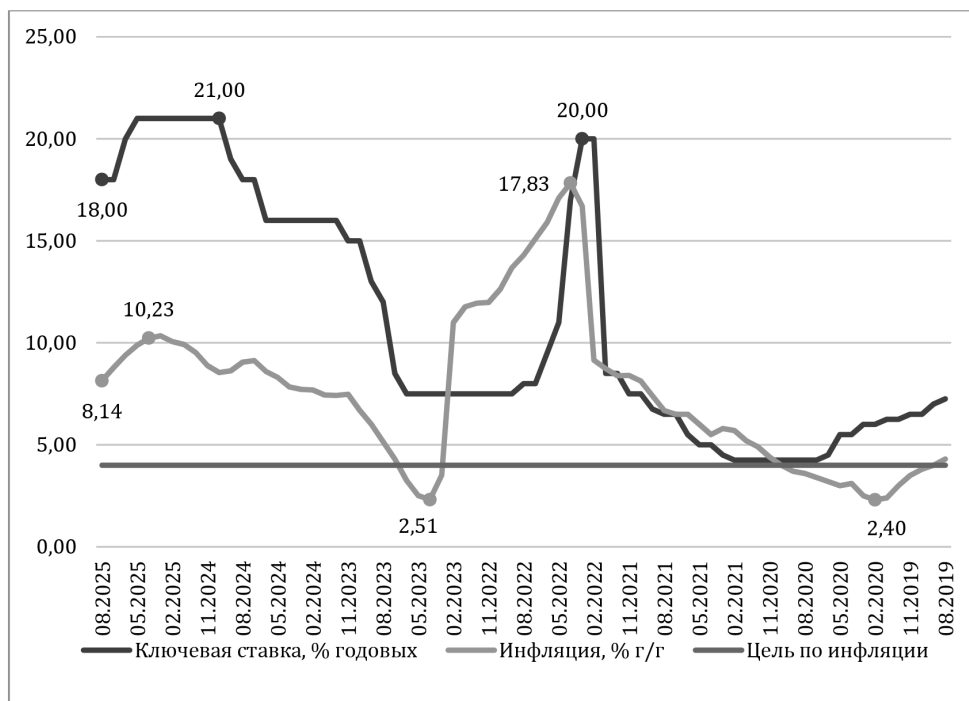


Рисунок 1 – Ключевая ставка Банка России и инфляции

Источник: составлено авторами по [5, 9].

Важно отметить, что в течение последних нескольких десятилетий мировая экономика постоянно находится в состоянии турбулентности, подобная нестабильность во многом повлияла на развитие российской промышленности. Несмотря на то что девяностые годы сменились ярким началом 2000-х годов, уже в 2008 году мировое сообщество достиг глобальный кризис, а еще через 6 лет против России был введен первый пакет санкций, вызванный несогласием коллективного Запада с результатами референдума по вхождению Крыма в состав Российской Федерации. Ограничительные меры лишали российскую экономику значимой части доходных поступлений, что напрямую влияло на объем государственных инвестиций в развитие инновационных технологий.

Сегодня проблема модернизации существующих производств и внедрения инновационных технологий продолжает оставаться одной из ключевых. Согласно Глобальному инновационному индексу (GII), Россия занимает 59-е место среди более чем 130 стран. Это на 12 строчек ниже, чем в 2020 г., что подтверждает наличие значительных барьеров для повышения конкурентоспособности российских компаний. Такая ситуация в значительной степени обусловлена обострившимися проблемами с нехваткой ранее экспортируемых производственных составляющих, а также с выездом высококвалифицированных кадров за границу.

Для повышения стратегической конкурентоспособности российской промышленности критически важно внедрить элементы долгосрочного планирования, нацеленного на решение ключевых проблем. Например, для осуществления подготовки необходимых высококвалифицированных специалистов, формирования достаточного кадрового резерва, который смог бы эффективно работать в современных условиях, закрыв потребность в приоритетных отраслях, необходим проработанный масштабный план, охватывающий этапы, начиная от поступления студентов в образовательные учреждения и заканчивая предоставлением рабочих мест выпускникам.

Другим не менее важным аспектом является поиск собственного рынка сбыта. Сегодня данная проблема является одной из ключевых. Для примера обратимся к нефтегазовой отрасли. Россия не может позволить себе добывать больше полезных ископаемых не из-за внутренних проблем либо из-за санкционного давления на партнеров Российской Федерации, а из-за отсутствия достаточного спроса на российские углеводороды и высокой конкуренции на рынке. Устойчивый рынок сбыта обеспечивает стабильные потоки заказов, тем самым позволяя компаниям модернизировать основные производственные мощности, разрабатывать и внедрять инновационные решения – иначе говоря, инвестировать в собственное высокотехнологичное развитие.

Важно отметить, что в современных условиях надежным партнером для Российской Федерации может стать Китай, который также заинтересован в долгосрочном сотрудничестве. Например, в сентябре 2025 г. Россия и Китай после 5 лет переговоров заключили соглашение о начале строительства проекта «Сила Сибири-2». По словам главы ПАО «Газпром» Алексея Борисовича Миллера, мощность маршрута длиной 2,6 тыс. км составит 50 млрд кубометров газа в год, а договоренности рассчитаны на 30 лет [14]. Таким образом, партнерские взаимоотношения двух государств удовлетворяют интересы обеих сторон. К слову, Китай и Россия сотрудничают не только в энергетической сфере, но и в торговле, медицине, социально-культурных и образовательных программах. Кооперация носит всеобъемлющий характер.

Заключение

Несмотря на обширные запасы природных ресурсов и мощную промышленную базу, российская экономика сталкивается с множеством вызовов, требующих системного подхода. Грамотное планирование использования ресурсов

в условиях дефицита бюджета и геополитической нестабильности является одним из решающих факторов для повышения конкурентоспособности российской промышленности. Необходимо тщательно анализировать существующие риски, следить за текущими тенденциями и прогнозировать потенциальные угрозы. Объединение усилий и грамотное планирование помогут смягчить влияние текущих рисков и выявить новые возможности.

Список источников

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»: постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 328. URL: <https://docs.cntd.ru/document/499091753?ysclid=mq12fratz947533884> (дата обращения: 20.04.2026).
2. Социально-экономическое положение России. Январь 2025 года // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) : офиц. сайт. Москва, 2025.
3. Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы Российской Федерации за 2024 год // Министерство финансов Российской Федерации. Москва, 2025.
4. Россия: доля промышленности // The Global Economy.com : сайт. URL: https://ru.theglobaleconomy.com/Russia/Share_of_manufacturing (дата обращения: 20.04.2026).
5. Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.04.2026).
6. Прогноз по росту промышленного производства в РФ повышен до 2,6% // Интерфакс : офиц. сайт. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1021808> (дата обращения: 20.04.2026).
7. О динамике промышленного производства. Итоги 2024 года // Министерство экономического развития Российской Федерации : офиц. сайт. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itogi_2024_goda.html (дата обращения: 20.04.2026).
8. Промышленность освоила бюджеты // Коммерсантъ : офиц. сайт. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7480025> (дата обращения: 20.04.2026).
9. Инфляция и ключевая ставка Банка России // Банк России : офиц. сайт. URL: https://cbr.ru/hd_base/inf/#highlight=%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86%D0%B8%D1%8F (дата обращения: 20.04.2026).
10. Кондратьев Л.Н., Плотников В.А. Развитие реального сектора экономики: локализация производства, технологический суверенитет, экономическая безопасность // Экономика и управление в машиностроении. 2025. № 5. С. 46–50. DOI 10.48612/esomanmash/2025-0501-4650. EDN TPRYHS.
11. Ефремова М.В., Набиев А.В., Крюкова Т.М. Структурная трансформация промышленности Российской Федерации в 2017–2024 гг. // Экономика и управление в машиностроении. 2025. № 5. С. 59–64. DOI 10.48612/esomanmash/2025-0501-5964. EDN WBWNRK.
12. Черняев М.В. Направления повышения эффективности функционирования нефтегазового комплекса как основа обеспечения энергетической безопасности России : дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2014. 197 с. EDN SVBCZH.
13. Совет ЕС утвердил 17-й пакет санкций против России // Neftegaz.ru : офиц. сайт. URL: <https://neftgaz.ru/news/gosreg/889259-sanktsii/?ysclid=mgs1pwcrcz7733797208> (дата обращения: 20.04.2026).
14. Россия и Китай приблизились к реализации «Силы Сибири-2» // Коммерсантъ : офиц. сайт. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8008007> (дата обращения: 20.04.2026).

References

1. On the approval of the State program of the Russian Federation «Development of industry and improvement of its competitiveness» : Decree of the Government of the Russian Federation dated 04/15/2014 No. 328. URL: <https://docs.cntd.ru/document/499091753?ysclid=mq12fratz947533884>. (In Russ.).
2. Socio-economic situation of Russia. January 2025. Federal State Statistics Service (Rosstat) : official. website. Moscow, 2025. (In Russ.).
3. Execution of the federal budget and budgets of the budgetary system of the Russian Federation for 2024. Ministry of Finance of the Russian Federation. Moscow, 2025. (In Russ.).
4. Russia: industry share. The Global Economy.com : the website. URL: https://ru.theglobaleconomy.com/Russia/Share_of_manufacturing. (In Russ.).
5. Federal State Statistics Service : official website. URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru>. (In Russ.).
6. The forecast for industrial production growth in the Russian Federation has been raised to 2.6%. Interfax : official. website. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1021808>. (In Russ.).
7. On the dynamics of industrial production. Results of 2024. Ministry of Economic Development of the Russian Federation : official. website. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itogi_2024_goda.html. (In Russ.).
8. Industry has mastered budgets // Kommersant : official. website. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7480025>. (In Russ.).
9. Inflation and the key rate of the Bank of Russia. Bank of Russia : official. website. URL: https://cbr.ru/hd_base/infl/#highlight=%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86%D0%B8%D1%8F. (In Russ.).
10. Kondratiev L.N., Plotnikov V.A. Development of the real sector of the economy: localization of production, technological sovereignty, economic security. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2025;(5):46-50. DOI 10.48612/ecomanmash/2025-0501-4650. EDN TPRYHS. (In Russ.).
11. Efremova M.V., Nabiev A.V., Kryukova T.M. Structural transformation of the industry of the Russian Federation in 2017-2024 *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2025;(5):59-64. DOI 10.48612/ecomanmash/2025-0501-5964. EDN WBWNRK. (In Russ.).
12. Chernyaev M.V. Directions for improving the efficiency of the oil and gas complex as a basis for ensuring Russia's energy security : dis. ... candidate of Economic Sciences. Moscow, 2014. 197 p. EDN SVBCZH. (In Russ.).
13. The EU Council approved the 17th package of sanctions against Russia. Neftgaz.ru : official. website. URL: <https://neftgaz.ru/news/gosreg/889259-sanktsii/?ysclid=mgs1pwc rz7733797208>. (In Russ.).
14. Russia and China are approaching the implementation of the «Power of Siberia-2». Kommersant : official. website. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8008007>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Олеся Вячеславовна Щербинина – стажер-исследователь, Центр стратегических исследований экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, shcherbinina-ov@rudn.ru;

Михаил Александрович Бондарь – кандидат филологических наук, старший научный сотрудник, Центр стратегических исследований экономического факультета

Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, bondar-ma@rudn.ru;

Анна Вадимовна Корневская – старший преподаватель кафедры национальной экономики экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, korenevskaya-av@rudn.ru.

Olesia V. Shcherbinina – intern researcher, Center for strategic studies, faculty of economics, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia, shcherbinina-ov@rudn.ru;

Mikhail A. Bondar – Ph.D. in philology sciences, senior researcher, Center for strategic studies, faculty of economics, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia, bondar-ma@rudn.ru;

Anna V. Korenevskaya – senior lecturer of the Department of national economics, faculty of economics, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia, korenevskaya-av@rudn.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 11.05.2026; одобрена после рецензирования 12.06.2026; принята к публикации 22.06.2026.

The article was submitted 11.05.2026; approved after reviewing 12.06.2026; accepted for publication 22.06.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 221–234.
Economic Systems. 2026;19(2):221-234.



Научная статья
УДК 338

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-221-234

Современное состояние российской промышленности: проблемы, особенности развития, перспективы

Кристина Алексеевна Пронина

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия

✉ pronina_kra@pfur.ru

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ текущего состояния промышленного комплекса Российской Федерации в условиях современных экономических вызовов и внешнего санкционного давления. Автором исследованы динамика и структурные изменения в промышленном производстве, выявлены основные проблемы отрасли, среди которых высокая степень износа основных фондов, технологическое отставание от развитых стран, зависимость от импортных поставок оборудования и комплектующих, сырьевая направленность экономики, нехватка квалифицированных кадров и несовершенство институциональной среды. Особый акцент сделан на роли государственной промышленной политики, направленной на развитие импортозамещения, обеспечение технологического суверенитета и внедрение цифровых технологий в целях повышения конкурентоспособности отечественных предприятий. Представлены сценарные прогнозы средне- и долгосрочного развития отрасли, отражающие влияние текущих экономических тенденций и реализацию принятых государственных стратегий. В заключении сформулированы выводы о перспективах развития российской промышленности в контексте глобальной неопределенности и экономических рисков.

Ключевые слова: промышленность России, экономическое состояние, санкционное давление, импортозамещение, технологический суверенитет, цифровая трансформация, государственная промышленная политика, инновационное развитие

Для цитирования: Пронина К.А. Современное состояние российской промышленности: проблемы, особенности развития, перспективы // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 221–234. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-221-234.

Благодарность. Статья подготовлена в рамках инициативной научно-исследовательской работы № 061612-0-000 на тему «Направления развития российской промышленности в условиях достижения технологического суверенитета», выполняемой на базе кафедры национальной экономики экономического факультета РУДН.

© Пронина К.А., 2026

Original article

Current state of Russian industry: problems, development features, prospects

Kristina A. Pronina

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University),
Moscow, Russia

✉ pronina_kra@pfur.ru

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the current state of the industrial sector of the Russian Federation amid modern economic challenges and external sanctions pressure. The author examines the dynamics and structural transformations in industrial production and identifies key problems of the sector, including the high depreciation of fixed assets, technological lag behind developed countries, dependence on imported equipment and components, raw-material-oriented economic structure, shortage of qualified personnel, and institutional deficiencies. Special attention is given to the role of state industrial policy aimed at import substitution, ensuring technological sovereignty, and implementing digital technologies to enhance the competitiveness of domestic enterprises. The paper offers medium- and long-term scenario-based forecasts for industrial development, reflecting the impact of current economic trends and the implementation of adopted governmental strategies. The conclusion outlines the development prospects of Russian industry in the context of global uncertainty and economic risks.

Keywords: Russian industry, economic condition, sanctions pressure, import substitution, technological sovereignty, digital transformation, state industrial policy, innovation-driven development

For citation: Pronina K.A. Current state of Russian industry: problems, development features, prospects. *Economic Systems*. 2026;19(2):221-234. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-221-234.

Acknowledgement. The article has been prepared within the framework of initiative research work No. 061612-0-000 entitled «Directions of the Russian Industry Development in the Context of Achieving Technological Sovereignty», carried out on the basis of the National Economy Department, Faculty of Economics, RUDN University.

Введение

Промышленный сектор Российской Федерации традиционно выступает в качестве одного из ключевых драйверов экономического развития страны, формируя значительную долю валового внутреннего продукта (ВВП) и обеспечивая

занятость широких слоев экономически активного населения. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), в 2024 г. совокупная доля промышленного производства в структуре ВВП Российской Федерации достигала около 33%, из которых на добывающие отрасли приходилось примерно 12–13%, а на обрабатывающие производства – около 20–21% [1]. Таким образом, промышленность сохраняет статус системообразующего звена национальной экономики, оказывая непосредственное влияние на макроэкономическую устойчивость, инвестиционную активность, развитие смежных отраслей и реализацию курса на обеспечение технологического суверенитета.

В период 2020–2024 гг. российская промышленность функционировала в условиях нарастающих экзогенных и эндогенных шоков, среди которых особую значимость приобрели: пандемия COVID-19 с последующим глобальным экономическим спадом, нарушение логистических цепочек, рост волатильности на сырьевых и валютных рынках, а также санкционное давление со стороны ряда недружественных государств в связи с геополитическим обострением 2022 г. Указанные факторы оказали существенное влияние на динамику промышленного производства, актуализировали уязвимости отраслевой структуры, показав зависимость от импортных компонентов и технологий, но одновременно способствовали запуску масштабных адаптационных механизмов. В числе последних следует отметить активизацию процессов импортозамещения, переориентацию на альтернативные рынки сбыта, интенсификацию технологических трансферов и развитие национальных производственных цепочек.

Актуальность исследования современного состояния промышленного комплекса Российской Федерации обусловлена необходимостью объективной оценки степени его адаптации к трансформирующимся внешнеэкономическим и внутренним институциональным условиям на рубеже 2025–2026 годов. В условиях стратегической неопределенности возрастает значимость научного осмысления направлений структурной трансформации промышленности, процессов технологической независимости, диверсификации производственного профиля и цифровизации производственно-управленческих процессов.

Целью настоящей работы является всесторонний анализ текущих параметров функционирования промышленного сектора, выявление ключевых барьеров и ограничений его устойчивого развития, а также формулирование обоснованных выводов относительно перспектив отрасли в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Научная новизна исследования заключается в систематизации и интерпретации статистических данных, нормативно-стратегических документов, а также аналитических материалов с позиций 2026 г. В фокусе анализа – функционирование отечественной промышленности в условиях сохраняющихся внешнеэкономических ограничений при одновременном расширении институциональных и финансовых механизмов государственной поддержки технологического обновления и воспроизводства.

Основная часть

Современное состояние и динамика развития промышленности Российской Федерации

Промышленный сектор Российской Федерации в условиях внешнеэкономических ограничений и геополитической нестабильности продемонстрировал относительную устойчивость и способность к восстановительному росту. После спада в 2020 г., вызванного пандемией COVID-19, в 2021 г. наблюдалось оживление деловой активности и запуск отложенных проектов. Наибольший научный и практический интерес представляет период 2022–2024 гг., который пришелся на этап глубокого санкционного кризиса и трансформации условий функционирования производственных систем.

Согласно данным Минэкономразвития РФ, в 2022 г. индекс промышленного производства увеличился на 0,6% в годовом выражении, несмотря на ранее заявленное снижение (рис. 1). В 2023 г. темпы роста ускорились до 4,3%, в 2024 г. – до 4,6%, что позволило промышленному производству превысить допандемийный уровень 2019 г. В совокупности за два года промышленный выпуск увеличился на 9–10% [2].

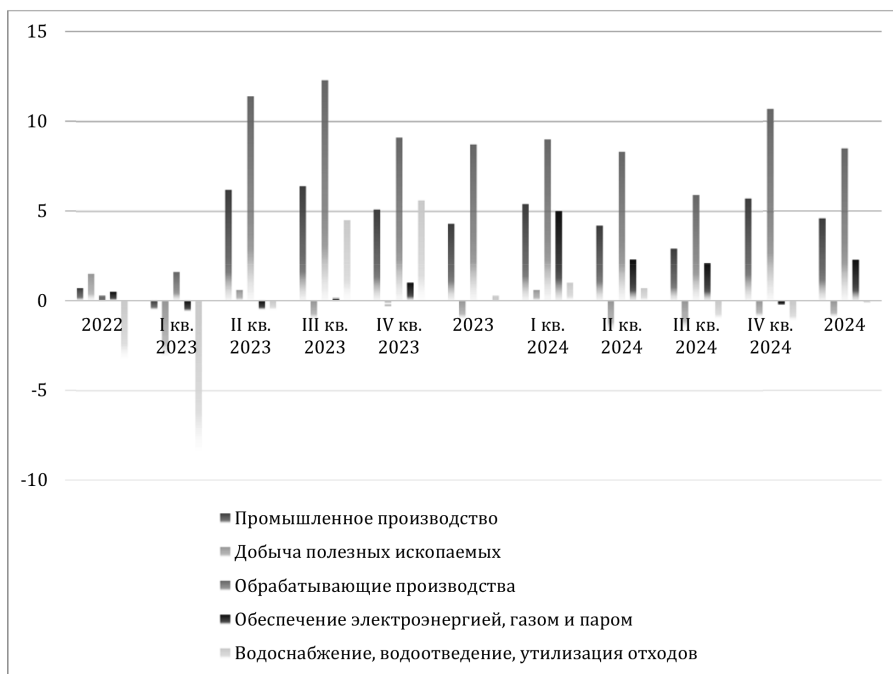


Рисунок 1 – Показатели промышленного производства, в % к соответствующему периоду предыдущего года

Источник: составлено автором по данным <https://www.economy.gov.ru>.

Динамика внутри периодов была неравномерной. Так, II квартал 2022 г. характеризовался сокращением производства, тогда как в декабре зафиксирован рост на 4,3% г/г. В декабре 2024 г. показатель увеличился на 8,2% г/г, чему способствовали эффект низкой базы, рост бюджетных расходов и активизация исполнения оборонного заказа. В целом промышленный комплекс подтвердил способность к адаптации, избежав системного кризиса.

Анализ отраслевой структуры указывает на разнонаправленные тенденции. В добывающем секторе в 2023–2024 гг. наблюдалась стагнация: объемы добычи сокращались на 0,9–1% ежегодно. Ограничения в рамках соглашения ОПЕК+, сокращение экспорта трубопроводного газа в ЕС и конфиденциальность статистических данных осложняют точную оценку. При этом наращивание сотрудничества с азиатскими странами стимулировало рост в отдельных сырьевых сегментах: добыча угля в 2024 г. увеличилась на 1,3%, металлургического сырья – на 2,5%. Совокупный удельный вес добывающей отрасли в промышленной структуре снизился до 33–34%.

Основной вклад в рост обеспечил обрабатывающий сектор. В 2023 г. рост составил 8,7%, в 2024 г. – 8,5%, что в совокупности дало более 18% за два года. Рост объясняется расширением госзаказа, активным импортозамещением и восстановлением локализованных производств. Особенно высокие темпы продемонстрировали отрасли, связанные с производством машин и оборудования, транспортных средств и электронной продукции. В 2024 г. производство готовых металлических изделий увеличилось на 35,3%, транспортных средств – на 29,6%, электронных компонентов – на 28,8%, автотранспорта – на 16,5%. В отдельных категориях выпуск продукции в 2023 г. вырос более чем в 2 раза по сравнению с аналогичными периодами предыдущего года. Данный рост во многом обеспечивался государственными мерами поддержки, включая расширение оборонного заказа.

Тем не менее сохранялась отраслево-секторальная неоднородность. Химическая промышленность, деревообработка и производство строительных материалов росли на уровне 4–5% в год, в то время как некоторые сегменты испытывали снижение из-за логистических ограничений и переориентации экспортных потоков. Несмотря на это, доля обрабатывающих производств в структуре промышленного выпуска достигла 60%, что свидетельствует о сдвиге в пользу производств с высокой добавленной стоимостью.

Сектор электроэнергетики и тепло- и газоснабжения функционировал стабильно: темпы прироста варьировались в пределах 0,5–1% в год. Колебания потребления находились в пределах $\pm 2\%$ в зависимости от погодных условий и уровня деловой активности. Основные вызовы связаны с необходимостью ускоренной модернизации генерирующих мощностей, особенно в условиях отказа от импортного оборудования (Siemens, GE). В ответ на санкции реализуется программа импортозамещения, локализации сервисного обслуживания и технической реконструкции. Энергетика сохраняет инфраструктурную значимость, хотя не является драйвером промышленного роста.

Таким образом, промышленность Российской Федерации в 2023–2024 гг. развивалась в условиях ограниченного внешнего спроса и технологической зависимости. Главными драйверами роста выступили обрабатывающие отрасли, в первую очередь ориентированные на государственный заказ и импортозамещение. Наблюдается структурный сдвиг в пользу перерабатывающего сегмента, сопровождаемый относительным снижением роли сырьевого комплекса. Тем не менее устойчивость достигнутых результатов в долгосрочной перспективе будет зависеть от преодоления технологических ограничений, повышения производительности труда, модернизации основных фондов и развития кадрового потенциала.

Ключевые проблемы и структурные ограничения промышленного сектора РФ

Несмотря на позитивные тенденции, промышленный комплекс Российской Федерации по-прежнему сталкивается с рядом проблем, ограничивающих его конкурентоспособность и технологическую устойчивость.

Прежде всего, сохраняется высокий уровень износа основных фондов. По данным Росстата, на конец 2022 года степень износа оборудования в обрабатывающих отраслях составила 57,3%, а в ряде машиностроительных производств – свыше 70% [1]. Данный фактор обусловлен длительным инвестиционным дефицитом в 1990–2000-е гг. и слабой мотивацией к обновлению активов. Лишь в последние годы санкционное давление спровоцировало ускорение инвестиций в модернизацию, однако эффект пока носит точечный характер.

Вторым критическим ограничением выступает импортозависимость и технологическое отставание. До 70–80% промышленного оборудования в ряде отраслей приобреталось за рубежом, особенно в сферах высокоточной механики, микроэлектроники, медицинского оборудования. Санкции 2022 года показали уязвимость производственных цепочек и вызвали рост издержек, дефицит комплектующих и необходимость экстренной локализации. Технологическая слабость выражается в низкой доле высокотехнологичных отраслей (2–3% ВВП) и ограниченной инновационной активности (лишь 28% предприятий внедряли инновации в 2019 г.) [1].

Существенным сдерживающим фактором остается сырьевой уклон промышленности. Преобладание добычи и первичной переработки ресурсов ограничивает развитие производств с высокой добавленной стоимостью, снижает устойчивость к колебаниям сырьевой конъюнктуры и ослабляет мультипликативный эффект промышленности на экономику в целом. Структура обрабатывающего сектора характеризуется преобладанием металлургии, нефтехимии и базовой химии, при низкой доле точного машиностроения и электронной промышленности.

Ограниченный доступ к капиталу также продолжает затруднять реализацию инвестпроектов. Высокая стоимость кредитных ресурсов, нестабильная ключевая ставка (от 7,5 до 20% в 2022–2023 гг.), а также санкции, исключившие внешнее финансирование, привели к снижению инвестиционной активности частного сектора. Несмотря на активную деятельность институтов развития (ФРП, ВЭБ. РФ), потребность в «длинных» и «дешевых» деньгах сохраняется.

Кадровые и управленческие проблемы проявляются в нехватке квалифицированных технических специалистов, старении рабочей силы и недостаточной адаптивности производственного менеджмента. Современные управленческие практики и цифровые инструменты внедрены точно, а система профессионального образования остается слабо сопряженной с реальными потребностями высокотехнологичной промышленности.

Наконец, институциональные барьеры, включая административную сложность процедур, правовую неопределенность и бюрократическую нагрузку, оказывают негативное влияние на инвестиционный климат. Санкционная среда усугубила данные проблемы, добавив сложности во внешнеэкономической деятельности и логистике.

Таким образом, промышленный сектор РФ функционирует в условиях совокупности ограничений, препятствующих его трансформации в устойчиво развивающийся и инновационно ориентированный сегмент экономики. Для преодоления этих вызовов требуется комплексная промышленная политика, включающая меры поддержки модернизации, стимулирования НИОКР, развития кадров и институциональной среды.

Влияние санкционной и внешнеэкономической среды

С 2022 г. развитие российской промышленности осуществляется в условиях беспрецедентного санкционного давления, которое в совокупности с трансформацией глобальных рынков существенно изменило внешние условия хозяйствования. Введение ограничительных мер затронуло критически важные элементы промышленного воспроизводства: поставки оборудования и технологий, экспортные каналы, финансовую инфраструктуру [3, 4].

Ограничения на импорт промышленного оборудования, высокотехнологичных компонентов, программного обеспечения и материалов нарушили функционирование целого ряда отраслей, особенно зависимых от внешних поставок (автомобилестроение, авиационная промышленность, машиностроение). Например, в 2022 г. выпуск легковых автомобилей сократился более чем на 60% [1], а эксплуатация гражданских самолетов осложнилась дефицитом запасных частей. Прекращение поставок оборудования для ТЭК, электроники, медицинской техники усилило технологические риски.

Санкции ЕС и G7 на поставки нефти, угля, металлов и ряда промышленных товаров сузили традиционные рынки сбыта, снизили экспортную выручку и вынудили российские компании переключиться на азиатские, ближневосточные и латиноамериканские направления. При этом поставки осуществляются со значительными скидками к мировым ценам, что влияет на рентабельность. В металлургии и химической промышленности переориентация сопряжена с логистическими трудностями и потребовала перестройки экспортной логистики.

Отключение банков от SWIFT, блокировка активов и утрата доступа к западным рынкам капитала вынудили промышленность переходить к альтернативным схемам расчетов (в юанях, дирхамах, рупиях) и развивать финансовое вза-

имодействие с банками из стран СНГ, Азии и Ближнего Востока. Инвестиционная активность частного сектора снизилась, при этом государство компенсировало часть потерь через увеличение бюджетных расходов и поддержку стратегических отраслей.

В ответ на вызовы активизированы меры по замещению зарубежных технологий отечественными разработками и локализации производства. Особое значение приобрела автомобильная промышленность: отечественные предприятия заняли долю ушедших иностранных брендов, начата сборка моделей китайских автоконцернов. Параллельный импорт стал временным компенсатором разрыва цепочек поставок – через посредников осуществляется ввоз оборудования, компонентов и электроники, что позволило обеспечить функционирование многих производств.

Санкции на перевозки, страхование и транзакции потребовали создания новых логистических маршрутов: усилено значение транспортного коридора «Север – Юг», применяются схемы обхода эмбарго на перевозки. Нефтяные компании используют независимый флот и схемы перегрузки, металлурги ищут альтернативные пути через Турцию и Азию. Данные процессы сопровождаются ростом транзакционных издержек, но формируют основы новой логистической инфраструктуры.

Несмотря на негативное воздействие, санкции стали катализатором внутренней реиндустриализации. Компании ускоренно развивают локальные компетенции, инвестируют в отечественные разработки и диверсификацию кооперации с партнерами из БРИКС, СНГ и стран Юго-Восточной Азии. Государственная промышленная политика концентрируется на поддержке критически важных производств, НИОКР и создании механизмов технологической независимости.

Импортозамещение, технологический суверенитет и цифровизация промышленности

Ответом на санкционные вызовы и технологические риски, обострившиеся в 2022 г., стало формирование в Российской Федерации целенаправленной промышленной политики, ориентированной на достижение технологического суверенитета, диверсификацию производственной базы и масштабную цифровую трансформацию. Ключевыми направлениями выступают системное импортозамещение, развитие собственных компетенций в высокотехнологичных сегментах, а также внедрение цифровых решений в производственные процессы.

Программа импортозамещения, начатая после 2014 г., с 2022 г. приобрела системный и межотраслевой характер. Обновленные стратегии (в том числе Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности до 2030 г. и на период до 2035 г., концепция технологического развития РФ, отраслевые стратегии в автопроме, электронике, химии и др.) поставили задачу достижения технологической самодостаточности. При этом подчеркивается, что технологический суверенитет понимается как формирование устойчивых производственных цепочек в рамках кооперации с дружественными странами (ЕАЭС, БРИКС, СНГ) [5].

Инструментами реализации выступают финансовая поддержка (через ФРП, льготные кредиты под 1–3%, более 500 млрд руб. за 2015–2023 гг.), механизм СПИК 2.0, субсидии на НИОКР и инфраструктуру, а также развитие региональных фондов промышленности. Значительные результаты достигнуты в транспортном машиностроении, металлургии, легкой промышленности. В то же время в авиационной и электронной отраслях, характеризующихся высокой наукоемкостью, импортозамещение носит более длительный и сложный характер: проекты SSJ-New, MC-21, ПД-14, ЭКБ требуют длительной доводки и сертификации.

Одним из нестандартных подходов стал запуск программы обратного инжиниринга, реализуемой Агентством технологического развития. Цель – воспроизведение недостающих критических компонентов и узлов на основе изучения импортных образцов. Данная мера носит временный характер, но позволила предотвратить остановку ряда производств в период острого дефицита поставок.

Наряду с этим цифровая трансформация промышленности рассматривается как фундаментальный вектор повышения производительности и технологической устойчивости [6, 7]. Ведущими отраслями цифровизации являются автомобилестроение, электроника и энергетика, где активно внедряются АСУ ТП, ERP, IoT, 3D-печать, цифровые двойники, системы предиктивного анализа. Стратегия цифровой трансформации обрабатывающей промышленности до 2030 года предполагает создание отечественного промышленного ПО, платформенных решений и цифровых стандартов «умных фабрик».

Особое внимание уделяется развитию технологий искусственного интеллекта (ИИ) в производстве. Их применение включает предиктивное обслуживание, логистику, компьютерное зрение и оптимизацию процессов. Внедрение ИИ реализуется в рамках Национальной стратегии развития ИИ до 2030 года и поддерживается как крупнейшими корпорациями («Ростех», «Сбер»), так и профильными ведомствами.

Несмотря на санкционные ограничения на доступ к иностранному цифровому оборудованию и ПО (Siemens, Autodesk, Intel и др.), российский IT-сектор активизировал разработку отечественных решений: развиваются платформы типа «Цифра», внедряются российские PLM-системы, создаются маркетплейсы отечественного ПО и промышленного оборудования. Государство дополняет данные процессы мерами поддержки – налоговыми стимулами, субсидиями и льготными кредитами на цифровые проекты.

Таким образом, импортозамещение, развитие национальных технологических компетенций и цифровизация производства формируют ядро современной промышленной политики Российской Федерации. При всей сложности задач, особенно в высокотехнологичных сегментах, заложенные механизмы и масштабные меры господдержки создают предпосылки для формирования суверенной, конкурентоспособной и технологически устойчивой модели промышленного роста.

Перспективы развития отраслей: среднесрочный и долгосрочный прогнозы

Перспективы развития промышленного комплекса Российской Федерации в средне- и долгосрочной перспективе обусловлены как внутренними факторами структурной трансформации, так и воздействием внешнеэкономических ограничений. Прогнозы базируются на официальных сценариях, отраслевых стратегиях и динамике реализуемых программ.

В среднесрочной перспективе (2025–2027), согласно макроэкономическому прогнозу Минэкономразвития РФ (сентябрь 2024 года), ожидается переход от фазы восстановительного всплеска к более устойчивому и сбалансированному росту (табл. 1). Темпы прироста промышленного производства составят 2,0–2,6% в год, что соответствует траектории потенциального роста ВВП [2]. Драйверами развития выступают: расширение внутреннего инвестиционного спроса, реализация национальных проектов, активизация процессов импортозамещения, стабилизация экспортных поставок в восточном направлении, а также восстановление цепочек поставок в рамках новых кооперационных контуров [8].

В табл. 1 в обобщенном виде представлены среднесрочные и долгосрочные перспективы развития отраслей промышленности.

Таблица 1 – Среднесрочные и долгосрочные перспективы развития отраслей промышленности

№ п/п	Отрасль	Среднесрочные перспективы (2026–2027)	Долгосрочные ориентиры (до 2030–2035 гг.)
1	Топливо-энергетический комплекс	Стабилизация добычи, рост экспорта в Азию, развитие СПГ и «Силы Сибири-2»; умеренный рост угля при развитии логистики	Переход к глубокой переработке, развитие водорода и СПГ, снижение зависимости от сырьевого экспорта
2	Металлургия	Снижение экспорта в ЕС компенсируется внутренним спросом; возможен рост цветной металлургии за счет зеленой энергетики	Устойчивый рост благодаря зеленой трансформации; диверсификация экспортных направлений и технологическое обновление
3	Обрабатывающая промышленность	Рост за счет гособоронзаказа, импортозамещения и инфраструктурных проектов; успех зависит от локализации и инвестиций	Рост доли в ВВП до 15%, рост производительности труда в 2 раза, развитие машиностроения, химии, фармы, электроники
4	Автомобилестроение и авиастроение	Восстановление автопрома, рост до 1–1,5 млн авто в год, запуск SSJ New и Ту-214; рост доли китайских моделей и СП	Суверенные технологии, экспорт конкурентоспособной продукции, рост локализации и участие в интеграционных проектах

Окончание табл. 1

№ п/п	Отрасль	Среднесрочные перспективы (2026–2027)	Долгосрочные ориентиры (до 2030–2035 гг.)
5	Цифровизация и ИИ	Рост доли цифровизации, особенно в машиностроении и энергетике; внедрение ИИ в логистику, контроль и сервис	Полная цифровая трансформация предприятий, применение ИИ в большинстве производств, рост эффективности на 1 п.п. ежегодно
6	Энергетика и инфраструктура	Модернизация ТЭЦ и ГЭС, рост генерации на Востоке; транспортные мегапроекты поддержат металлургию и стройматериалы	Завершение программ модернизации; интеграция в водородную и электротехническую цепочку поставок (экспорт ВИЭ-решений)

Источник: составлено автором на основе [1, 2, 5].

Основные риски в этот период связаны с возможным ужесточением санкционного режима, волатильностью глобального спроса на сырье, замедлением мировой экономики, демографическими ограничениями и технологической уязвимостью. В условиях закрытых внешних рынков приоритет смещается в сторону внутреннего спроса и суверенных производственных решений. Государственная промышленная политика, ориентированная на стимулирование обрабатывающих отраслей и технологическое обновление, играет ключевую стабилизирующую роль.

В долгосрочной перспективе (до 2030–2035 гг.) целевые ориентиры закреплены в обновленной Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности. Планируется увеличение доли переработки в ВВП до 15,45%, рост индекса производства в обрабатывающем секторе на 55% к уровню 2019 года, удвоение производительности труда и инвестиций, а также повышение доли инновационно-активных предприятий до 45% [5].

На горизонте 2030-х гг. ожидается структурный сдвиг промышленного роста в сторону несырьевых высокотехнологичных направлений: технологическое и экологическое машиностроение, водородная энергетика, микроэлектроника, фармацевтика, композитные материалы, электротехническая продукция. Отдельное внимание уделяется цифровизации производств и распространению искусственного интеллекта, которые, по прогнозам, обеспечат дополнительный прирост эффективности на уровне до 1 п.п. ежегодно. Особо подчеркивается значение интеграции с ЕАЭС, БРИКС и технологической кооперации с КНР.

Реализация указанных ориентиров возможна при сохранении государственной поддержки, мобилизации частных инвестиций и устранении институциональных барьеров. Однако сценарии варьируются: от динамичной траектории (рост 3–4% в год) до консервативной (1,5–2% в год) при сохранении внешней

изоляции. В любом случае ключевым вектором трансформации остается переход от экспортно-сырьевой модели к диверсифицированной, инновационной и ориентированной на внутренний спрос в промышленной системе.

Заключение

Промышленный сектор Российской Федерации на рубеже 2026 г. демонстрирует двойственный характер: с одной стороны – устойчивость и способность к адаптации, с другой – наличие структурных ограничений, сдерживающих долгосрочное развитие. Преодоление пандемийного спада 2020 г. и особенно санкционного шока 2022 г. подтвердило высокую адаптационную способность производственной системы. Быстрая переориентация экспортных потоков, масштабные государственные меры по импортозамещению и активация внутреннего спроса позволили не только избежать системного кризиса, но и обеспечить восстановительный рост в 2023–2024 гг., прежде всего за счет обрабатывающих отраслей.

При этом сохраняются фундаментальные ограничения: значительный износ основных фондов, критическая зависимость от импорта технологий и компонентов, ограниченность в области высокотехнологичных производств, диспропорциональное преобладание сырьевых отраслей. Санкционные ограничения лишь обострили данные проблемы, выявив уязвимость производственных цепочек и недостаточную глубину технологической диверсификации.

Ответом на вызовы стало формирование новой промышленной политики, ориентированной на технологический суверенитет, ускоренную модернизацию и цифровизацию. Разработан комплекс стратегических документов, включая Сводную стратегию развития обрабатывающей промышленности, отраслевые программы и концепции импортозамещения. В результате уже в среднесрочной перспективе (2026–2030) ожидается стабилизация и поступательный рост промышленного производства, преимущественно за счет внутреннего спроса, расширения локализованных производств и стимулирующей роли государственных инвестиций. Особая динамика развития ожидается в машиностроении, химической промышленности, радиоэлектронике и IT-секторе. В то же время роль добывающего комплекса будет снижаться, что соответствует курсу на снижение сырьевой зависимости России.

Долгосрочная перспектива (до 2035 г.) напрямую связана с результатами текущих усилий по переходу к инновационной экономике. Достижение целей по удвоению производительности труда, увеличению инвестиционной активности, росту доли инновационно-активных предприятий и созданию отечественных технологических платформ позволит российской промышленности выйти на уровень глобальной конкурентоспособности в ряде приоритетных направлений – таких как ядерная энергетика, оборонные технологии, транспортное машиностроение, ПО. Однако реализация данного сценария потребует системных условий: стабильной институциональной среды, подготовки инженерных кадров нового поколения, интеграции науки и производства, а также развития внешнеэкономических связей с нейтральными и дружественными странами.

Таким образом, промышленная политика РФ направлена на превращение внешнего давления в стимул внутреннего развития и структурной трансформации. Успех зависит от согласованных действий государства, бизнеса и научного сообщества. В случае эффективной реализации стратегических ориентиров российская промышленность имеет потенциал стать более технологически уверенной, диверсифицированной и устойчивой к внешним шокам.

Список источников

1. Индексы промышленного производства по видам экономической деятельности // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 09.03.2026).
2. Доклад о динамике промышленного производства // Министерство экономического развития Российской Федерации. Москва : Минэкономразвития России, 2024.
3. Кондратьев Л.Н., Плотников В.А. Развитие реального сектора экономики: локализация производства, технологический суверенитет, экономическая безопасность // Экономика и управление в машиностроении. 2025. № 5. С. 46–50. DOI 10.48612/ecomamash/2025-0501-4650. EDN TPRYHS.
4. Ефремова М.В., Набиев А.В., Крюкова Т.М. Структурная трансформация промышленности Российской Федерации в 2017–2024 гг. // Экономика и управление в машиностроении. 2025. № 5. С. 59–64. DOI 10.48612/ecomamash/2025-0501-5964. EDN WBWNRK.
5. Об утверждении обновленной Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности РФ до 2030 года и на период до 2035 года : распоряжение от 09.09.2023 № 2436-р // Правительство России : офиц. сайт. URL: <https://government.ru/docs/49489> (дата обращения: 09.03.2026).
6. Нигматов Р.Р. Практические направления реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 3. С. 52–59.
7. Сущность и инструменты обеспечения устойчивости развития промышленных предприятий в современной экономике / Л.М. Путятин [и др.] // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 4. С. 132–141.
8. Разуваев А.С., Стариковская Н.А. Стимулы и барьеры развития российских предприятий в условиях импортозамещения // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 6. С. 9–15. EDN CXXXBA.

References

1. Industrial production indices by type of economic activity. Federal State Statistics Service (Rosstat) : official. website. URL: <https://rosstat.gov.ru>. (In Russ.).
2. Report on the dynamics of industrial production. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Moscow : Ministry of Economic Development of Russia, 2024. (In Russ.).
3. Kondratiev L.N., Plotnikov V.A. Development of the real sector of the economy: localization of production, technological sovereignty, economic security. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroyenii* = *Economics and management in mechanical engineering*. 2025;(5):46-50. DOI 10.48612/ecomamash/2025-0501-4650. EDN TPRYHS. (In Russ.).
4. Efremova M.V., Nabiev A.V., Kryukova T.M. Structural transformation of the industry of the Russian Federation in 2017-2024. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroyenii* =

Economics and management in mechanical engineering. 2025;(5):59-64. DOI 10.48612/ecomamash/2025-0501-5964. EDN WBWNRK. (In Russ.).

5. On approval of the updated Consolidated Strategy for the Development of the Manufacturing Industry of the Russian Federation until 2030 and for the period up to 2035: Order No. 2436 r dated 09.09.2023. Government of Russia : official. website. URL: <https://government.ru/docs/49489>. (In Russ.).

6. Nigmatov R.R. Practical directions for implementing the strategy of structural transformations of industrial complexes in achieving technological leadership. *Ekonomicheskie sistemy=Economic Systems*. 2025;18(3):52-59. (In Russ.).

7. The essence and tools of ensuring the sustainability of industrial enterprises in the modern economy / L.M. Putyatina [et al.]. *Ekonomicheskie sistemy=Economic Systems*. 2025;18(4):132-141. (In Russ.).

8. Razuvaev A.S., Starikovskaya N.A. Incentives and barriers to the development of Russian enterprises in the context of import substitution. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(6):9-15. EDN CXXXBA. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Кристина Алексеевна Пронина – студент, экономический факультет Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, pronina_kra@pfur.ru.

Kristina A/ Pronina – student, faculty of economics, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow, Russia, pronina_kra@pfur.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 14.04.2026; одобрена после рецензирования 18.05.2026; принята к публикации 28.05.2026.

The article was submitted 14.04.2026; approved after reviewing 18.05.2026; accepted for publication 28.05.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 235–242.
Economic Systems. 2026;19(2):235-242.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

5.2.6 – Менеджмент

УДК 338.24

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-235-242

Клиентоориентированный подход в управлении рекламной деятельностью предприятия: принципы, инструменты, критерии оценки эффективности

**Екатерина Павловна Дашкова¹✉,
Вера Кирилловна Романович² (научный руководитель)**

^{1, 2} Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ ecatarina.dashkova@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена вопросам внедрения клиентоориентированного подхода в систему управления рекламной деятельностью современного предприятия. Рассматриваются теоретические основы клиентоориентированности, ее влияние на выбор рекламных каналов и форматов коммуникации. Анализируются практические инструменты адаптации рекламных сообщений под потребности целевых аудиторий, а также критерии оценки эффективности рекламы с позиции долгосрочной ценности клиента. Особое внимание уделяется типичным ошибкам при внедрении клиентоориентированного подхода в управлении рекламной деятельностью предприятия и способам их предотвращения. Формулируются рекомендации по формированию рекламной стратегии предприятия, учитывающие запросы потребителей.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход, управление рекламной деятельностью, рекламная стратегия, целевая аудитория, потребительское поведение, эффективность рекламы, лояльность покупателей

Для цитирования: Дашкова Е.П. Клиентоориентированный подход в управлении рекламной деятельностью предприятия: принципы, инструменты, критерии оценки эффективности // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 235–242. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-235-242.

Original article

A customer-oriented approach to managing an enterprise's advertising activities: principles, tools, and performance evaluation criteria

Ekaterina P. Dashkova¹✉, Vera K. Romanovich² (academic supervisor)

^{1, 2} Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ ecaterina.dashkova@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the issues of introducing a customer-oriented approach into the advertising management system of a modern enterprise. The theoretical foundations of customer orientation, its influence on the choice of advertising channels and communication formats are considered. Practical tools for adapting advertising messages to the needs of target audiences are analyzed, as well as criteria for evaluating the effectiveness of advertising from the perspective of long-term customer value. Special attention is paid to typical mistakes in the implementation of a customer-oriented approach in the management of the company's advertising activities and ways to prevent them. In conclusion, recommendations are formulated on the formation of an advertising strategy of the enterprise, taking into account the needs of consumers.

Keywords: customer-oriented approach, advertising management, advertising strategy, target audience, consumer behavior, advertising effectiveness, customer loyalty

For citation: Dashkova E.P. A customer-oriented approach to managing an enterprise's advertising activities: principles, tools, and performance evaluation criteria. *Economic Systems*. 2026;19(2):235-242. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-235-242.

Введение

В современных рыночных условиях, характеризующихся высоким уровнем конкуренции и насыщенностью информационного пространства, традиционные методы рекламного воздействия на клиентов постепенно утрачивают свою эффективность. Потребители ежедневно сталкиваются с сотнями рекламных сообщений, что формирует так называемую баннерную слепоту и снижает доверие к прямым призывам к покупке. В этой ситуации предприятия вынуждены искать новые подходы к управлению рекламной деятельностью. Одним из наиболее перспективных направлений признается клиентоориентированный подход в управлении рекламной деятельностью предприятия, который предполагает переориентацию рекламных коммуникаций с транслирования свойств товара на решение конкретных проблем и удовлетворение глубинных потреб-

ностей покупателя. Актуальность темы обусловлена тем, что клиентоориентированность перестала быть просто «модным термином» и превратилась в фактор выживания предприятия [1]. Реклама, построенная без учета интересов и потребностей целевой аудитории, не только не приносит результата, но и формирует негативный образ компании.

Цель статьи – выявить основные принципы и инструменты реализации клиентоориентированного подхода в управлении рекламной деятельностью предприятия, а также определить критерии оценки его эффективности.

Задачи исследования:

- уточнить содержание понятия «клиентоориентированный подход» применительно к рекламной деятельности;
- классифицировать инструменты адаптации рекламы под потребности разных сегментов аудитории;
- разработать рекомендации по оценке эффективности клиентоориентированного подхода в управлении рекламной деятельностью предприятия с позиции долгосрочной ценности клиента.

Теоретической базой исследования послужили труды ученых в области маркетинга и рекламы, практические кейсы предприятий, а также положения Федерального закона «О рекламе» в части правового регулирования рекламной деятельности [2]. В работе использованы методы анализа, синтеза, сравнения и системного подхода.

Основная часть

Теоретические основы клиентоориентированного подхода в рекламе

Понятие «клиентоориентированный подход» пришло в российскую практику управления в конце 1990-х годов, однако его полноценное внедрение в рекламную деятельность началось лишь в последнее десятилетие. В широком смысле под клиентоориентированностью понимается способность предприятия выявлять и удовлетворять потребности покупателя наиболее эффективными по сравнению с конкурентами способами [3].

Применительно к рекламной деятельности это означает следующее: рекламное сообщение должно быть не просто заметным, но и полезным, своевременным и персонализированным. Классическая модель рекламной коммуникации (обрати внимание – заинтересуйся – желай – действуй) трансформируется в модель (помоги решить проблему – предложи лучший вариант – выстрой доверительные отношения – получи лояльность) [4].

Клиентоориентированный подход в рекламе базируется на трех ключевых принципах:

1. Отказ от усредненного портрета потребителя. Вместо «женщины 25–40 лет со средним достатком» предприятие выделяет несколько микрогрупп с различными сценариями потребления. Например, для одного сегмента важна скорость доставки, для другого – возможность возврата, для третьего – экологичность упаковки.

2. Приоритет ценности для клиента над прямой продажей. Реклама может не содержать призыва «купить сейчас», но при этом давать полезную информацию: как выбрать размер, как отличить качественный товар от подделки, как продлить срок службы изделия [5].

3. Единство рекламного сообщения и реального опыта. Если реклама обещает индивидуальный подход, а на горячей линии клиент сталкивается с безразличием, доверие теряется безвозвратно [6].

Инструменты реализации клиентоориентированного подхода в управлении рекламной деятельностью предприятия

Переход от традиционной к клиентоориентированной рекламе требует от предприятия внедрения целого ряда практических инструментов. Рассмотрим основные из них.

1. Сегментация на основе потребностей, а не демографических признаков.

Демографическая сегментация (пол, возраст, место жительства) важна, но недостаточна. Клиентоориентированный подход требует выделения поведенческих и психографических критериев. Пример: для интернет-магазина товаров для дома целевыми сегментами могут быть не «женщины 30 лет», а «молодые родители, нуждающиеся в безопасной мебели» и «пенсионеры, ценящие простоту сборки».

2. Адаптация рекламных каналов под предпочтения аудитории.

Клиентоориентированность означает, что предприятие использует те каналы коммуникации, которые удобны покупателю, а не те, которые дешевле для рекламодателя. Для аудитории старше 50 лет это могут быть смс-рассылки и листовки у подъезда, для молодежи – короткие вертикальные видео и чат-боты.

3. Персонализация рекламных сообщений.

Современные технологии позволяют обращаться к клиенту по имени, учитывать историю его предыдущих покупок и предлагать товары, дополняющие уже приобретенные. Однако персонализация должна быть этичной и не вызывать ощущения тотальной слежки. Пример удачной персонализации: «Иван, вы смотрели рюкзак для ноутбука. В этом размере остались два цвета» вместо навязчивого «Купите рюкзак!».

Персонализированная реклама предвосхищает сомнения покупателя. Если известно, что целевую аудиторию беспокоит сложность сборки мебели, в рекламном объявлении стоит разместить ссылку на видеоруководство или предложение услуги сборщика. Если клиенты сомневаются в качестве ткани – показать увеличенное фото фактуры и ссылки на сертификаты.

4. Использование обратной связи для корректировки рекламы.

В клиентоориентированной системе рекламная кампания не заканчивается ее запуском. Предприятие систематически осуществляет обратную связь с клиентами: что именно привлекло внимание, что осталось непонятным, какой вопрос остался без ответа. На основе этих данных рекламные материалы оперативно дорабатываются.

Ниже приводится сравнение традиционного и клиентоориентированного подходов в управлении рекламной деятельностью предприятия (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнение традиционного и клиентоориентированного подходов в управление рекламной деятельности предприятия

Параметр сравнения	Традиционный подход	Клиентоориентированный подход
Главный вопрос рекламы	Как продать больше?	Как помочь клиенту выбрать?
Содержание сообщения	Перечень характеристик товара	Решение конкретной проблемы
Каналы коммуникации	Массовые (телевидение, наружная реклама)	Адресные (почта, мессенджеры, личные кабинеты)
Метрики	Охват, число звонков	Доля повторных покупок, отзывы
Роль клиента	Объект воздействия	Партнер по коммуникации

Источник: составлено автором.

Критерии оценки эффективности клиентоориентированной рекламы

Традиционные метрики (охват, количество показов, цена за переход) не в полной мере отражают результативность клиентоориентированного подхода в управлении рекламной деятельностью предприятия. Здесь на первый план выходят показатели, связанные с долгосрочной ценностью покупателя.

Ключевым показателем является пожизненная ценность клиента. Этот показатель рассчитывается как сумма всех покупок, совершенных клиентом за все время взаимодействия с предприятием, за вычетом расходов на его привлечение и обслуживание. Клиентоориентированная реклама нацелена на привлечение не любых, а именно «дорогих» в долгосрочной перспективе клиентов, которые будут возвращаться снова и снова.

Вторым важным показателем является доля лояльных покупателей в общем количестве клиентов, совершивших покупку под влиянием рекламы. Ее можно оценить через повторные обращения в течение трех – шести месяцев после первой покупки.

Третьим показателем выступает индекс потребительской лояльности, который рассчитывается на основе ответов опрашиваемых на один вопрос: «Какова вероятность, что вы порекомендуете нашу компанию друзьям или коллегам?» (по шкале от 0 до 10). Клиенты, поставившие 9 или 10 баллов, считаются сторонниками бренда. Именно на них должна быть ориентирована реклама [7].

На рисунке схематично показана положительная корреляция: по мере роста персонализации и полезности рекламных сообщений (ось X) увеличивается доля повторных покупок и долгосрочная ценность покупателя (ось Y).

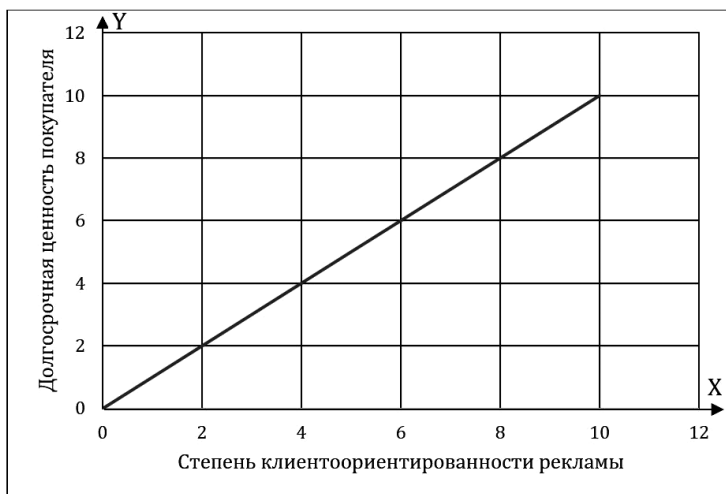


Рисунок 1 – Взаимосвязь между клиентоориентированностью рекламы и долгосрочной ценностью покупателя

Источник: составлено автором.

Типичные ошибки при внедрении клиентоориентированного подхода в управлении рекламной деятельностью предприятия

Практика показывает, что многие предприятия лишь декларируют клиентоориентированность, но на деле продолжают использовать традиционные методы рекламы. Рассмотрим наиболее распространенные ошибки.

Ошибка первая – подмена клиентоориентированности вежливостью. Приветливое обращение «Уважаемый клиент» в начале рекламного письма не делает рекламу клиентоориентированной, если внутри письма нет информации, полезной именно для этого адресата.

Ошибка вторая – избыточная персонализация. Обращение по имени и рекомендация товара, который клиент уже купил три месяца назад, вызывает раздражение, а не благодарность.

Ошибка третья – игнорирование негативной обратной связи. Клиентоориентированный подход требует благодарить клиента даже за критику и публично показывать, как ошибка исправлена. Игнорирование негативных отзывов подрывает доверие ко всей рекламной коммуникации. Е.П. Голубков отмечает, что отказ от систематического сбора обратной связи делает невозможным своевременную корректировку маркетинговых действий [8].

Ошибка четвертая – разрыв между рекламным обещанием и реальностью. Если в рекламе заявлен «индивидуальный подход к каждому», а в пункте выдачи заказов работает только один человек на двадцать посетителей, клиент чувствует себя обманутым.

Заключение

Клиентоориентированный подход в управлении рекламной деятельностью предприятия представляет собой не просто набор техник, а принципиально иную философию взаимодействия с покупателем. Вместо вопроса «Как заставить купить?» предприятие задается вопросом «Как помочь сделать правильный выбор?». Это смещение фокуса приводит к трансформации всех элементов рекламной коммуникации: от выбора каналов до содержания сообщений.

Наиболее эффективными инструментами клиентоориентированной рекламы являются: глубокая поведенческая сегментация, адаптация каналов под предпочтения аудитории, персонализация, работа с возражениями в рекламных материалах и системный сбор обратной связи. Оценка эффективности управления рекламной деятельностью предприятия должна опираться на долгосрочные показатели – пожизненную ценность клиента и долю лояльных покупателей, а не на начальные метрики охвата и переходов по рекламе. Предприятиям, стремящимся к внедрению клиентоориентированного подхода, можно рекомендовать:

- начать с аудита текущей рекламной деятельности на предмет ее полезности для разных сегментов аудитории;
- выделить бюджет на сбор и анализ обратной связи от клиентов после каждого рекламного контакта;
- обучить сотрудников рекламных отделов не только инструментам настройки объявлений, но и основам потребительской психологии;
- сформировать систему ключевых показателей, в которой доля повторных продаж и индекс лояльности имеют не меньший вес, чем число новых лидов.

В условиях, когда покупатели становятся все более разборчивыми и недоверчивыми к прямой рекламе, клиентоориентированный подход перестает быть конкурентным преимуществом и превращается в необходимое условие выживания. Предприятия, которые вовремя осознают эту простую истину, начинают активно выстраивать долгосрочные доверительные отношения со своими клиентами. Те же, кто продолжает транслировать безликие рекламные сообщения без учета потребностей аудитории, обречены на постепенную потерю своей ниши на рынке.

Список источников

1. Кузякин А.П., Семичев М.А. Рекламная деятельность : учебное пособие для вузов. Москва : Юрайт, 2024. 312 с. (Высшее образование).
2. О рекламе : Федер. закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968 (дата обращения: 13.03.2026).
3. Солнцев М.А. Проблемы оценки клиентоориентированности в организациях сферы услуг и пути их решения // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 1 (64). С. 51–62.
4. Синяева И.М., Жильцова О.Н. Маркетинг : учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 487 с.
5. Рожков И.Я., Кисмерешкин В.Г. Брендинг : учебник для вузов. Москва : Юрайт, 2026. 331 с.

6. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за узнаваемость : пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2021. 256 с.

7. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг, менеджмент : учебник : пер. с англ. 15-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2023. 848 с.

8. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва : Юрайт, 2022. 474 с.

References

1. Kuzyakin A.P., Semichev M.A. Advertising activity : a textbook for universities. Moscow : Yurait, 2024. 312 p. (Higher education). (In Russ.).

2. About advertising : Feder. Law of 13.03.2006 No. 38-FZ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968. (In Russ.).

3. Solntsev M.A. Problems of assessing customer orientation in service sector organizations and ways to solve them. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2024;17(1(64)):51-62. (In Russ.).

4. Sinyayeva I.M., Zhiltsova O.N. Marketing : textbook for universities. 3rd ed., revised and add. Moscow : Yurait, 2025. 487 p. (In Russ.).

5. Rozhkov I.Ya., Kismereshkin V.G. Branding : textbook for universities. Moscow : Yurait, 2026. 331 p. (In Russ.).

6. Trout J., Rice E. Positioning. The Battle for recognition : Per. with Engl. Saint Petersburg : Peter, 2021. 256 p. (In Russ.).

7. Kotler F., Keller K.L. Marketing, management : textbook : Per. with Engl. 15th ed. St. Petersburg : Peter, 2023. 848 p. (In Russ.).

8. Golubkov E.P. Marketing for professionals: practical course : textbook and workshop for bachelor's and master's degrees. Moscow : Yurait, 2022. 474 p. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Екатерина Павловна Дашкова – магистрант, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, ecaterina.dashkova@yandex.ru;

Вера Кирилловна Романович (научный руководитель) – доктор экономических наук, профессор, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, vromanovich@ruc.su.

Ekaterina P. Dashkova – master degree student, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, ecaterina.dashkova@yandex.ru;

Vera K. Romanovich (academic supervisor) – doctor of economic sciences, professor, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, vromanovich@ruc.su.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 17.04.2026; одобрена после рецензирования 20.05.2026; принята к публикации 30.05.2026.

The article was submitted 17.04.2026; approved after reviewing 20.05.2026; accepted for publication 30.05.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 243–252.
Economic Systems. 2026;19(2):243-252.



Научная статья
УДК 338.24

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-243-252

Взаимодействие государства и бизнеса в регулировании миграционных процессов в аспекте пространственного развития России

**Василиса Александровна Петрова¹✉,
Владимир Васильевич Земсков² (научный руководитель)**

¹ Институт мировой экономики и бизнеса, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия

² Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

✉ vasilisa0111@gmail.com

Аннотация. Миграционные процессы являются неотъемлемой частью экономики многих стран мира, наряду с международным разделением труда. Вопрос привлечения иностранных специалистов становится для многих государств элементом экономической и социальной безопасности. Вместе с тем без должного нормативно-правового, экономического и социального регулирования миграционный процесс может создать много негативных процессов в обществе. Поэтому целью научной работы выступает обоснование направлений совершенствования взаимодействия государства и бизнеса при регулировании миграционных процессов с учетом задач пространственного развития и экономической безопасности России. Методологическую основу составили системный, институциональный и риск-ориентированный подходы, анализ нормативных положений, обобщение статистических и научных источников, а также сравнительное рассмотрение зарубежных практик управления трудовой миграцией.

В работе демонстрируется, что миграционная политика в России должна рассматриваться не только как инструмент восполнения дефицита рабочей силы, но и как элемент регулирования региональных рынков труда, налоговой дисциплины, инфраструктурной нагрузки, добросовестной конкуренции и производительности труда. Уточнены правовые, кадровые, налогово-финансовые, социально-инфраструктурные, коррупционные и пространственные риски. Обоснована необходимость превентивной модели миграционного управления, включающей использование цифрового миграционного профиля, верификацию квалификации, ответственность работодателя, межведомственный обмен данными и увязку привлечения иностранной рабочей силы с региональными стратегиями развития.

© Петрова В.А., Земсков В.В., 2026

Ключевые слова: миграционная политика, государственное управление, бизнес, экономическая безопасность, пространственное развитие, рынок труда, трудовая миграция, налоговая дисциплина, коррупционные риски, производительность труда

Для цитирования: Петрова В.А. Взаимодействие государства и бизнеса в регулировании миграционных процессов в аспекте пространственного развития России // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 243–252. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2- 243-252.

Original article

State-business interaction in regulating migration processes in the context of Russia's spatial development

Vasilisa A. Petrova¹✉, Vladimir V. Zemskov² (scientific supervisor)

¹ Institute of World Economy and Business, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

² Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

✉ vasilisa0111@gmail.com

Abstract. Migration processes are an integral part of the economy of many countries around the world, along with the international division of labor. The issue of attracting foreign specialists is an element of economic and social security for many States. At the same time, without proper regulatory, economic and social regulation, the migration process can create more negative processes in society, therefore, the purpose of scientific work is to substantiate the directions for improving the interaction of the state and business in regulating migration processes, considering the challenges of spatial development and economic security of Russia.

The methodological basis is based on systematic, institutional and risk-based approaches, analysis of regulatory provisions, generalization of statistical and scientific sources, as well as a comparative review of foreign labor migration management practices. The paper demonstrates that migration policy in Russia should be considered not only as a tool to fill the labor shortage, but also as an element of regulating regional labor markets, tax discipline, infrastructural burden, fair competition and labor productivity. Legal, personnel, fiscal, social and infrastructural, corruption-related and spatial risks have been clarified. The need for a preventive migration management model is substantiated, including a digital migration profile, qualification verification, employer responsibility, interdepartmental data exchange and linking the attraction of foreign labor with regional development strategies.

Keywords: migration policy, public administration, business, economic security, spatial development, labour market, labour migration, tax discipline, corruption risks, labour productivity

For citation: Petrova V.A. State-business interaction in regulating migration processes in the context of Russia's spatial development. *Economic Systems*. 2026;19(2):243-252. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-243-252.

Введение

Миграционные процессы являются значимым фактором социально-экономического развития, поскольку влияют на численность и структуру рабочей силы, занятость, налоговые поступления, территориальное размещение населения, спрос на социальную инфраструктуру и устойчивость региональных рынков. Для Российской Федерации данная проблематика имеет особое значение в связи с масштабом территории, неоднородностью пространственного развития, демографическими ограничениями и потребностью отдельных отраслей в трудовых ресурсах. Экономическая эффективность миграции зависит не столько от ее абсолютных объемов, сколько от степени управляемости, законности трудовой деятельности, прозрачности расчетов и способности государства согласовать интересы бизнеса с долгосрочными задачами территориального развития.

Категория экономического пространства традиционно связана с представлениями о размещении хозяйственной деятельности и взаимодействии субъектов. В философской традиции пространство рассматривалось как условие существования тел и отношений между ними [1, с. 48; 2, с. 123]. В современной экономической трактовке пространство выступает средой, в которой физические и юридические лица вступают в отношения производства, обмена, распределения и потребления благ [3, с. 16]. Следовательно, миграция не может быть сведена только к перемещению населения: она изменяет структуру экономических связей, влияет на локальные рынки труда, предпринимательскую активность, инфраструктурную нагрузку и институциональные правила поведения хозяйствующих субъектов.

Цель исследования состоит в выявлении институционально-экономических условий, при которых взаимодействие государства и бизнеса в сфере миграционного регулирования способствует пространственному развитию России и снижению рисков экономической безопасности. Для достижения цели раскрываются теоретические основания анализа миграции как фактора экономического пространства, обобщаются научные подходы к оценке миграционных процессов, характеризуются основные группы рисков, определяются роль работодателя и направления совершенствования миграционного регулирования. Практическая значимость состоит в возможности использования выводов при корректировке документов в области миграционной политики, экономической безопасности, антикоррупционного контроля, регионального планирования и развития рынка труда.

Методологическую основу исследования составляют системный, институциональный, риск-ориентированный и сравнительный подходы. Системный подход позволяет рассматривать миграцию как совокупность взаимосвязанных процессов: въезд, постановка на учет, трудоустройство, налогообложение, социальная адаптация, денежные переводы, завершение договора и выезд. Институциональный подход ориентирован на анализ норм, стимулов и ограничений, определяющих поведение государства, работодателей, посредников и иностранных работников. Риск-ориентированный подход позволяет выделить зоны, где недостаток

контроля способен трансформироваться в экономические потери, теневую занятость, коррупционные практики или пространственные дисбалансы.

Методический аппарат включает анализ и синтез научной литературы, контент-анализ нормативных положений, классификацию рисков, институциональное моделирование взаимодействия государства и бизнеса, а также интерпретацию графического материала, подготовленного автором на основе статистических источников.

Основная часть

В отечественной научной литературе миграция рассматривается как демографический, социальный, экономический и пространственный процессы. Демографическая школа, представленная трудами А.Г. Вишневского, акцентирует связь миграции с воспроизводством населения, возрастной структурой и качеством человеческого капитала [4, с. 201]. Исследования северных и арктических регионов показывают зависимость мобильности населения от транспортной доступности, уровня доходов, качества социальной инфраструктуры и перспектив занятости [5, с. 275]. В работах Н.В. Капустиной, Г.Г. Сидоренко, Н.А. Эльдяевой и Е.С. Ковановой раскрывается влияние миграции на социально-экономическое состояние государства и региональный продукт [6, с. 11; 7, с. 108].

Для России принципиально важно рассматривать миграцию в системе пространственного развития. Внутренняя и внешняя мобильность населения связана с территориальной доступностью рабочих мест, различиями в оплате труда, состоянием жилищной, транспортной, образовательной и медицинской инфраструктуры. Привлечение иностранной рабочей силы может закрывать краткосрочный дефицит кадров, однако оно не заменяет региональную политику, направленную на создание рабочих мест, повышение качества жизни и закрепление населения в субъектах Федерации.

Финансовое измерение миграции проявляется в денежных переводах, которые отражают связь между рынком труда принимающей страны и экономикой страны происхождения работника. Денежные переводы являются правомерной формой распоряжения доходом при условии законного происхождения средств. Для экономической безопасности важна сопоставимость переводов с официальной занятостью, налоговыми платежами и подтвержденным доходом. Поэтому финансовый мониторинг должен быть направлен не на ограничение законных операций, а на выявление несоответствий между статусом работника, источником дохода и масштабом финансовых потоков.

На рис. 1 представлена авторская визуализация динамики вывода денежных средств.

Представленная динамика требует интерпретации в системе более широких показателей: официальной занятости иностранных работников, размера налоговых и страховых платежей, отраслевой структуры найма, доли безналичных расчетов и эффективности финансового мониторинга. Снижение или рост объема переводов не может автоматически рассматриваться как положительный или



Рисунок 1 – Динамика вывода денежных средств из России

Источник: составлено автором по данным [8].

отрицательный результат; оценка должна учитывать легальность доходов, уровень прозрачности расчетов и участие работодателей в формализации занятости.

Пространственное развитие России характеризуется высокой неоднородностью расселения, концентрацией населения и экономической активности в крупных агломерациях, а также сохраняющейся потребностью ряда регионов в рабочих кадрах. Если привлечение рабочей силы осуществляется без учета инфраструктурной емкости территории, качества занятости и налоговой дисциплины, миграция может усиливать уже существующие различия между регионами.

На рис. 2 представлена схема, отражающая динамику миграции в пространственном развитии страны.

Рисунок 2 позволяет рассматривать миграцию как показатель территориальной привлекательности и одновременно как индикатор региональных ограничений. Отток населения из отдельных федеральных округов может свидетельствовать о необходимости усиления программ инфраструктурного развития, модернизации социальной сферы и повышения качества занятости. Приток населения в крупные агломерации, напротив, требует оценки транспортной, жилищной, образовательной и медицинской нагрузки.

Межгосударственные объединения на постсоветском пространстве формируют институциональные условия для движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Однако интеграционные механизмы не отменяют необходимости национального учета, проверки статуса, контроля трудового договора и оценки потребности экономики. С позиции России важно, чтобы участие в таких объединениях сопровождалось прозрачными правилами найма, защитой трудовых прав, недопущением теневой занятости и соблюдением требований безопасности.

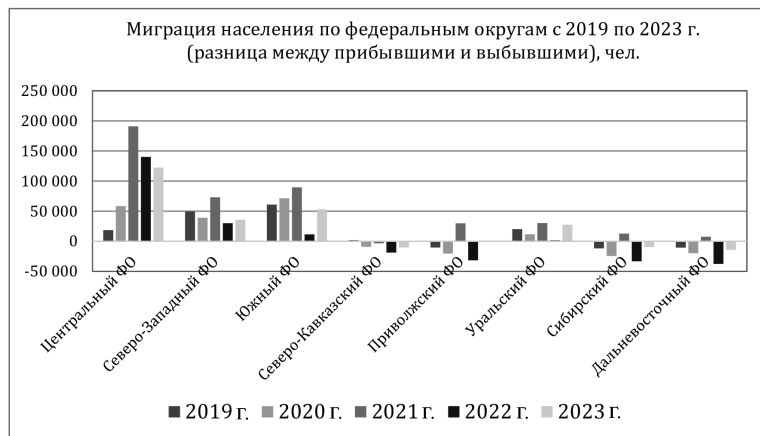


Рисунок 2 – Динамика миграции в пространственном развитии страны

Источник: составлено автором по данным [9].

Данные по странам СНГ целесообразно анализировать не в оценочной, а в институциональной логике: по каналам въезда, основаниям пребывания, структуре занятости, уровню квалификации, доле легальных трудовых договоров и соответствии региональным потребностям. Такой подход позволяет отделить законную трудовую мобильность от административных нарушений и теневых практик, не подменяя научный анализ политизированными обобщениями.

Ключевое противоречие миграционного регулирования состоит в несовпадении горизонтов планирования государства и бизнеса. Государство оценивает долгосрочные эффекты для рынка труда, бюджета, территорий и общественной безопасности. Бизнес, особенно в трудоемких секторах, часто ориентирован на краткосрочное снижение издержек, закрытие вакансий и поддержание объемов производства. Научная задача состоит не в противопоставлении этих интересов, а в построении модели, при которой легальное привлечение иностранной рабочей силы становится экономически прозрачным, а недобросовестные схемы утрачивают преимущества.

Работодатель должен рассматриваться как центральный субъект экономической ответственности. Именно он формирует спрос на иностранную рабочую силу, получает результат труда и имеет возможность контролировать соблюдение трудового договора. Следовательно, расходы на законное оформление, медицинские процедуры, страхование, условия проживания, уведомление органов власти и завершение трудового договора не должны перекладываться исключительно на государство или принимающую территорию. Полная стоимость привлечения иностранного работника должна быть сопоставима с альтернативами: обучением российских работников, повышением оплаты труда, механизацией, автоматизацией и изменением организации производства.

Недостаточная управляемость миграционных процессов проявляется в нескольких группах рисков. Правовые риски связаны с нарушением порядка въезда, пребывания, учета, трудоустройства и уведомления государственных органов. Кадровые риски возникают, когда на рынок труда поступает рабочая сила, не соответствующая требованиям конкретной отрасли. Налогово-финансовые риски связаны с выплатой заработной платы вне официального учета, фиктивными договорами и непрозрачными посредническими схемами. Социально-инфраструктурные риски проявляются при несогласованности миграционного притока с возможностями территории.

В работе В.И. Прасолова и М.В. Недозим выделяются угрозы нелегального труда мигрантов, включая подпитку теневого сектора, вывоз доходов от незаконной деятельности и торможение модернизации отдельных сегментов экономики [10]. Для промышленности, топливно-энергетического комплекса и инфраструктурного строительства особое значение имеет квалификационный аспект: работа на производственных объектах связана с технологической дисциплиной, промышленной безопасностью, знанием регламентов и ответственностью за качество операций.

Сравнительный анализ зарубежного опыта показывает, что высокая доля иностранных работников не обязательно приводит к снижению управляемости миграционных процессов. Решающим является качество институтов: ясность цели въезда, договорный характер занятости, ответственность принимающей стороны, централизованный учет, контроль финансовых расчетов и связь разрешения на пребывание с конкретным основанием. В Объединенных Арабских Эмиратах регулирование трудовой миграции развивалось через систему спонсорства, ограничительные процедуры и межгосударственный диалог по вопросам трудовой мобильности [11, с. 152].

Российская модель не может механически копировать зарубежные институты, однако применимы отдельные управленческие элементы: предварительная проверка работодателя, подтверждение профессии и квалификации, учет срока договора, ограничение посреднических схем, финансовая прозрачность, контроль условий проживания и обязательное завершение правового статуса после прекращения основания для пребывания.

Проведенный анализ позволяет сделать акцент на следующих направлениях регулирования миграционных процессов в России.

- Первое направление связано с доказательной оценкой потребности экономики в иностранной рабочей силе. Для каждой территории и отрасли необходимо определять не только общее количество вакансий, но и профессию, квалификацию, срок договора, работодателя, условия проживания, уровень заработной платы, налоговую нагрузку и влияние на инфраструктуру. Такой подход позволит заменить общие заявления о дефиците кадров конкретными расчетами, сопоставимыми с программами профессионального обучения и внутренней мобильности.

- Второе направление предполагает формирование цифрового миграционного профиля иностранного работника. В него целесообразно включить сведения о цели въезда, основании пребывания, работодателе, трудовой функции, сроке договора, месте работы и проживания, прохождении установленных медицинских процедур, налоговых платежах, административных нарушениях и факте выезда. Персональные данные должны обрабатываться в соответствии с законодательством, разграничением доступа и фиксацией обращений к системе.

- Третье направление состоит в усилении ответственности работодателя. Работодатель должен отвечать за достоверность сведений, оформление договора, уведомление органов власти, соблюдение условий труда, страхование, медицинские процедуры в пределах установленных требований и завершение правового статуса работника после окончания договора. При этом добросовестный работодатель должен получать понятные электронные процедуры, а не избыточную административную нагрузку.

- Четвертое направление связано с антикоррупционным аудитом миграционных процедур. Необходимо анализировать массовые адреса регистрации, повторяющиеся схемы посредничества, аффилированность организаций, несоответствие налоговых платежей фактическому масштабу деятельности и необоснованное получение разрешительных документов. Такой аудит должен быть регулярным, межведомственным и основанным на цифровых данных.

- Пятое направление заключается в увязке миграционной политики с пространственным развитием. Привлечение работников в регион должно сопровождаться оценкой влияния на рынок жилья, транспорт, школы, медицинские учреждения, коммунальную инфраструктуру и социальную адаптацию. Если территория не имеет достаточной инфраструктурной емкости, миграционный приток может усилить социально-экономическое напряжение, даже если он временно закрывает кадровую потребность отдельных работодателей.

Заключение

Проведенное исследование показывает, что миграционные процессы являются значимым элементом пространственного развития России и требуют комплексного институционально-экономического регулирования. Научно корректная постановка проблемы должна быть освобождена от оценочных и обобщающих характеристик и сосредоточена на проверяемых параметрах: законности пребывания, наличии трудового договора, квалификации, налоговой дисциплине, ответственности работодателя, инфраструктурной нагрузке и соответствии региональным стратегиям развития.

Основной риск недостаточной управляемости миграции заключается в том, что экономические выгоды отдельных работодателей могут сопровождаться переносом социальных, инфраструктурных и административных издержек на государство и принимающие территории. Для преодоления этого противоречия необходима модель, в которой бизнес получает доступ к необходимой рабочей

силе при условии полной правовой и финансовой прозрачности, а государство использует цифровые инструменты, риск-профилирование и межведомственный обмен данными для адресного контроля.

Ключевыми направлениями совершенствования регулирования являются формирование цифрового миграционного профиля иностранного работника, квалификационная верификация, финансовая ответственность работодателя, контроль посредников, антикоррупционный аудит, анализ денежных переводов в связке с официальным доходом и включение миграционных решений в пространственное планирование.

Список источников

1. Виц Б.Б. Демокрит. М.: Мысль, 1979. 212 с.
2. Лебедев А.В. Аристотель // Большая российская энциклопедия. Москва : Большая российская энциклопедия. 2005. Т. 2. С. 216–219.
3. Чекмарев В.В. К теории экономического пространства // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2001. № 3. С. 16–18.
4. Банк России: офиц. сайт. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 28.01.2026).
5. Вишневецкий А.Г. Избранные демографические труды : в 2 т. Москва : Наука, 2005. Т. 2. 381 с.
6. Степуть И.С., Аверьянов А.О., Родион И.В. Обзор научных публикаций по изучению миграции населения в российской Арктике // Арктика и Север. 2023. № 52. С. 270–286. DOI 10.37482/issn2221-2698.2023.52.27.
7. Капустина Н.В., Сидоренко Г.Г. Влияние миграции на социально-экономическое состояние государства // Отходы и ресурсы. 2023. Т. 10. № S2. DOI 10.15862/01FAOR223.
8. Эльдяева Н.А., Кованова Е.С. Оценка влияния внутренней трудовой миграции населения на социально-экономическое развитие региона // Экономика, статистика и информатика. 2015. № 6. С. 106–111.
9. Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/B09_16/IssWWW.exe/Stg/7-12.htm (дата обращения: 20.01.2026).
10. Прасолов В.И., Недозим М.В. Угрозы нелегального труда мигрантов для безопасности России // Вестник Евразийской науки. 2023. Т. 15, № 1. URL: <https://esj.today/PDF/86ECVN123.pdf> (дата обращения: 20.01.2026).
11. Юрков Д.В. Миграционная политика Объединенных Арабских Эмиратов: проблемы и перспективы // Вестник экономики, права и социологии. 2015. № 4. С. 150–155.

References

1. Vitz B.B. Democritus. Moscow: Mysl, 1979. 212 p. (In Russ.).
2. Lebedev A.V. Aristotle. The Great Russian Encyclopedia. Moscow : The Great Russian Encyclopedia, 2005. Vol. 2. P. 216–219. (In Russ.).
3. Chekmarev V.V. On the theory of economic space. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov = Proceedings of the St. Petersburg University of Economics and Finance*. 2001;(3):16-18. (In Russ.).
4. The Bank of Russia: official website. URL: <https://cbr.ru/>. (In Russ.).
5. Vishnevsky A.G. Selected demographic works: in 2 vol. Moscow: Nauka, 2005. Vol. 2. 381 p. (In Russ.).

6. Stepus I.S., Averyanov A.O., Rodion I.V. Review of scientific publications on the study of population migration in the Russian. *Arctic Arktika i Sever = Arctic and North*. 2023;(52):270-286. DOI 10.37482/issn2221-2698.2023.52.27. (In Russ.).
7. Kapustina N.V., Sidorenko G.G. The impact of migration on the socio-economic state of the state. *Othody i resursy = Waste and resources*. 2023;10(S2). DOI 10.15862/01FAOR223. (In Russ.).
8. Eldyaeva N.A., Kovanova E.S. Assessment of the impact of internal labor migration on the socio-economic development of the region. *Ekonomika, statistika i informatika = Economics, statistics and computer science*. 2015;(6):106-111. (In Russ.).
9. Rosstat. URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/B09_16/IssWWW.exe/Stg/7-12.htm. (In Russ.).
10. Prasolov V.I., Nedoziy M.V. Threats of illegal migrant labor for the security of Russia. *Vestnik Evrazijskoj nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2023;15(1). URL: <https://esj.today/PDF/86ECVN123.pdf>. (In Russ.).
11. Yurkov D.V. Migration policy of the United Arab Emirates: problems and prospects. *Vestnik ekonomiki, prava i sociologii = Bulletin of Economics, Law and Sociology*. 2015;(4):150-155. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Василиса Александровна Петрова – студент, Институт мировой экономики и бизнеса, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, vasilisa0111@gmail.com;

Владимир Васильевич Земсков (научный руководитель) – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической безопасности и управления рисками, факультет экономики и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, vvzemskov@fa.ru.

Vasilisa A. Petrova – student, Institute of World Economy and Business, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia, vasilisa0111@gmail.com;

Vladimir V. Zemskov (scientific supervisor) – doctor of economic sciences, professor, Department of economic security and risk management, faculty of economics and business, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, vvzemskov@fa.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 04.05.2026; одобрена после рецензирования 10.06.2026; принята к публикации 17.06.2026.

The article was submitted 04.05.2026; approved after reviewing 10.06.2026; accepted for publication 17.06.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 253–266.
Economic Systems. 2026;19(2):253-266.



Научная статья
УДК 339.562

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-253-266

Исследование факторов конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды на российском рынке

Роман Викторович Виттенбек¹✉,
Марина Владимировна Зинцова² (научный руководитель)

^{1, 2} Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития
Российской Федерации, Москва, Россия

✉ vittenbek5@mail.ru

Аннотация. В настоящее время экономика переживает структурные сдвиги, особенно заметные в торговой сфере: меняется набор факторов, определяющих конкурентоспособность торговых предприятий и организаций. Российский потребительский рынок выступает важнейшим индикатором состояния всей экономики – падение продаж напрямую сигнализирует о замедлении ее роста.

Цель исследования – выявление и оценка ключевых факторов конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды, функционирующих на российском рынке в современных экономических и логистических условиях. Методами исследования выступают теоретический анализ научной литературы, проведение пилотного исследования с использованием метода опроса экспертов отрасли.

В соответствии с поставленной целью в статье представлен анализ факторов и инструментов конкурентоспособности компаний-импортеров, которые выводят на российский рынок одежды иностранные бренды. Актуальность этого вопроса обусловлена трансформацией экономики, сменой поставщиков, перестройкой производственных цепочек создания ценности, а также процессами локализации и диверсификации логистических маршрутов.

В результате исследования выявлен комплексный характер конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды на российском рынке, отличающийся от традиционных моделей, фокусирующихся преимущественно на ценовых или качественных факторах. В статье обосновано, что в современных условиях (уход многих зарубежных брендов одежды с российского рынка, санкционное давление, разрыв логистических цепочек, перестройка импорта) конкурентоспособность определяется системой взаимосвязанных факторов, а не отдельными преимуществами.

Ключевые слова: конкурентоспособность, факторы конкурентоспособности, импортеры одежды, зарубежные бренды, российский рынок, управление цепями поставок, ассортимент, омниканальность

© Виттенбек Р.В., 2026

Для цитирования: Виттенбек Р.В. Исследование факторов конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды на российском рынке // Экономические системы. 2026. Том 19, № 2. С. 253–266. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-253-266.

Original article

A study of the factors of competitiveness of importers of foreign clothing brands in the Russian market

Roman V. Vittenbek¹✉, Marina V. Zintsova² (scientific adviser)

^{1, 2} Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia

✉ vittenbek5@mail.ru

Abstract. Currently, the economy is undergoing structural shifts, especially noticeable in the trade sector: a set of factors determining competitiveness is changing. The Russian consumer market is the most important indicator of the state of the entire economy – a drop in sales directly signals a slowdown in growth. In this regard, a key task is being formed – to build an effective system of goods movement corresponding to the innovative scenario of national development. Of particular scientific and practical interest is the analysis of the factors and tools of competitiveness of importing companies that bring foreign brands to the Russian clothing market. The relevance of this issue is due to the transformation of the economy, the change of suppliers, the restructuring of value creation chains, as well as the processes of localization and diversification of logistics routes. This allowed us to formulate the purpose of the study, which is to identify and evaluate the key factors of competitiveness for importers of foreign brands.

Keywords: competitiveness, competitiveness factors, clothing importers, foreign brands, Russian market, supply chain management, assortment, omnichannel

For citation: Vittenbek R.V. A study of the factors of competitiveness of importers of foreign clothing brands in the Russian market. *Economic Systems*. 2026;19(2):253-266. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-2-253-266.

Введение

Современные экономические процессы характеризуются трансформацией секторов экономики, особенно в сфере торговли, изменяется структура конкурентообразующих факторов. В этих условиях проблема обеспечения стабильной конкурентоспособности бизнеса становится особенно острой. Вместе с тем до настоящего времени остаются недостаточно проработанными научные

и методические подходы к созданию и реализации конкурентных преимуществ в условиях стремительных изменений потребительского спроса, эволюции покупательских предпочтений, появления новых сбытовых каналов и маркетинговых инноваций.

Особый интерес представляет исследование факторов и инструментов конкурентоспособности компаний-импортеров, продвигающих зарубежные бренды на российский рынок одежды в условиях трансформирующейся экономики, когда меняются рынки поставщиков, производственные цепи создания ценности, происходят локализация и диверсификация цепей поставок.

Современные условия усиления конкуренции требуют разработки новых методических подходов к повышению конкурентоспособности компаний-импортеров с учетом особенностей конкурентной среды и структурных изменений российского рынка одежды.

Несмотря на широкий круг исследований конкурентоспособности компаний розничной торговли, специфические особенности, факторы и инструменты формирования конкурентоспособности импортеров одежды изучены недостаточно. Возрастание конкуренции в данной сфере требует разработки новых маркетинговых инструментов, реализация которых обеспечит повышение конкурентоспособности предприятий в условиях трансформирующейся российской экономики. Авторская гипотеза состоит в том, что в условиях трансформации структуры факторов конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды доминирующее положение занимают не ценовые и не брендовые факторы, а логистические (эффективность цепи поставок, управление запасами), операционные (скорость адаптации, обновления ассортимента, эффективность бизнес-процессов) и ценностное предложение, тогда как ценовое позиционирование приобретает вторичную, поддерживающую роль.

Основная часть

Материалы и методы. В качестве материалов для исследования выступили работы российских и зарубежных авторов по вопросам конкурентоспособности, статистические данные о состоянии российского рынка одежды. При этом применялись методы системного подхода и структурного анализа, экспертный опрос. Экспертам предлагалось оценить влияние каждого фактора на конкурентоспособность импортеров зарубежных брендов одежды на российском рынке по 10-бальной шкале Лайкерта, где 1–2 – незначительное влияние, 3–5 – умеренное влияние (фактор имеет значение, но не является ключевым), 6–8 – высокое влияние (существенно влияет на позиции импортеров), 9–10 – решающее влияние (оказывает ключевое влияние на конкурентоспособность импортера). В качестве экспертов в «пилотном» исследовании приняли участие руководители и сотрудники ведущих компаний-импортеров зарубежных брендов одежды.

Результаты исследования. В периоды трансформации мировой экономики, когда укрепление рыночных позиций становится ключевой стратегической задачей бизнеса, конкурентоспособность выступает основополагающим

элементом устойчивости компаний-импортеров одежды, определяя их способность адаптироваться и выделяться на насыщенном рынке.

Следует отметить изменение понятия «конкуренция» на современном этапе, которое анализируется учеными с точки зрения различных подходов – структурного, динамического, поведенческого, эволюционного, комплексного – и включает многообразие смыслов: от соперничества экономических субъектов до необходимого условия движения к большей прибыльности и эффективности. Например, Й. Шумпетер выдвинул идею, что динамика рыночных отношений стимулирует технологические и научные инновации, где рыночные акторы стремятся к реализации новаторских решений и уникальных сочетаний ресурсов в бизнес-практиках [1].

По мнению М. Портера, ключевым элементом в игре рыночных сил является гибкость в ответ на инновационные сдвиги. Рыночная борьба за доминирование часто определяется возможностью появления новых конкурентов и альтернативных продуктов, влияние которых колеблется в зависимости от различных ситуаций [2].

Современная трактовка понятия конкуренции связана с понятиями «конкуренции» и «кооперации», которые стали рассматриваться как взаимодополняющие категории. Так, Дж. Мур в теории «предпринимательских экосистем» выделяет возрастающую роль кооперации для внедрения инноваций в торговых компаниях, теория «соконкуренции» Б. Нейлбаффа и А. Бранденбургера подчеркивает важность сотрудничества в дополнение к конкуренции. Таким образом, можно сделать вывод о появлении новых видов конкурентных преимуществ на современном этапе экономического развития, связанных с инновационным развитием, сетевым сотрудничеством и кооперацией, смещением центра конкуренции с отраслевого на межотраслевой уровень, появлением новых центров конкуренции [3].

При рассмотрении термина «конкурентоспособность» как экономической категории следует отметить отсутствие единой концепции. Множество авторов приводят разные точки зрения, рассматривая конкурентоспособность на различных уровнях экономического взаимодействия. Понятие конкурентоспособности рассматривается многочисленными исследователями как зонтичный термин, который может анализироваться на разных уровнях: товарном, уровне компании, отраслевом, страновом. Выделенные уровни взаимодополняют друг друга, а ядром конкурентоспособности является способность фирмы (отрасли, страны) достичь превосходства над своими конкурентами по укреплению рыночных позиций, продвижению конкурентоспособной продукции и получению дохода [4, 5, 6].

Следует отметить, что понятие конкурентоспособности анализируется современными авторами в рамках различных подходов: 1) концепции конкурентных преимуществ (М. Портер); 2) ресурсного подхода (Г. Хемел, К. Прохалад); 3) отношенияческого подхода (Дж. Дайер, Х. Сингх); 4) маркетингового подхода (Ю.В. Савельева); 5) холистического подхода (А.М. Ужва) [6]. Таким образом, можно

сделать вывод о дальнейшем развитии понятия «конкурентоспособность» в экономической науке. Конкурентоспособность рассматривается современными исследователями как сложная система, включающая конкурентоспособный потенциал, эффективность использования ресурсов, факторы конкурентной среды, конкурентные стратегии и конкурентные преимущества.

Исследование Банка России показало, что наиболее существенные проблемы, с которыми сталкиваются компании-импортеры, связаны с ухудшением условий поставок зарубежной продукции (50%), разрывом цепей поставок, отказом зарубежных компаний от поставок сырья, оборудования, технологий (43%), снижением спроса на продукцию (42%), сложностями проведения международных расчетов (25%) [7]. В условиях современной экономики это привело к появлению логистической концепции бизнеса, возникновению конкуренции «цепей» и конкуренции внутри самих сетевых производственных систем создания ценности.

Хорошим результатом повышения конкурентоспособности многие авторы считают рост рыночной доли компании, а целью конкуренции – борьбу за потребителя и наиболее полное удовлетворение его потребностей [8].

Таким образом, конкурентоспособность компаний-импортеров определяется множеством факторов, которые включают внутренние и внешние аспекты, что наглядно представлено в табл. 1.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность компаний-импортеров

Категория факторов	Фактор	Характеристика	Влияние на конкурентоспособность
Внутренние факторы	Качество продукции	Соответствие продукции международным стандартам качества и ожиданиям потребителей	Повышает доверие клиентов и увеличивает лояльность
	Управление международными цепями поставок	Реализация ВЭД по модели В2В, интегрированная система управления поставками	Снижает издержки и время доставки, оптимизация затрат на перевозки, создание дополнительной ценности для потребителей за счет долгосрочного сотрудничества всех участников цепи
	Операционная эффективность	Эффективное планирование и прогнозирование спроса (S & OP планирование)	Оптимизация использования ресурсов, повышение рентабельности, своевременность поставок, отвечающих требованиям рынка

Окончание табл. 1

Категория факторов	Фактор	Характеристика	Влияние на конкурентоспособность
	Финансовая устойчивость	Выстраивание надежных схем международных расчетов, доступ к страховым и кредитным продуктам	Повышение прозрачности и снижение рисков ВЭД
	Инновации и адаптация	Способность внедрять новые технологии и адаптироваться к изменениям в спросе и предложении	Повышает гибкость и скорость реакции на изменения
Внешние факторы	Экономическая глобализация	Расширение товарных потоков вследствие развития международной торговли	Увеличивает рынок сбыта и конкуренцию, поиск новых каналов ВЭД
	Регулирование торговли	Нормативно-правовые акты, тарифы и квоты на импорт	Может как ограничивать, так и стимулировать импорт
	Колебания валютных курсов	Изменения в стоимости национальной валюты по отношению к иностранным валютам	Влияет на цены и прибыльность операций

Источник: составлено автором на основе [9, 10, 11].

Изменение схем дистрибуции компаний-импортеров одежды

Реализация конкурентных преимуществ обеспечивается компаниями-импортерами на основе выбираемой бизнес-модели. Часто они используют дистрибуторскую бизнес-модель, связанную со сбытом товаров зарубежного производителя. Она может быть представлена как двухсторонний бизнес-интерфейс: с одной стороны – производители, с другой – потребители, формирующие рынок сбыта: розничная, дилерская сеть, собственные торговые сети.

Логистика и дистрибуция являются важнейшими составляющими импорта, поскольку обеспечивают своевременную и эффективную доставку продукции клиентам. Этот процесс включает в себя управление потоком товаров от поставщика к покупателю, включая транспортировку, складирование и управление запасами. Компании-импортеры должны иметь надежную логистическую и дистрибуторскую сеть, чтобы обеспечить своевременную доставку своей продукции. При этом компания-импортер представляет центр сложной торговой системы и является связующим звеном между производителем и российским потребительским рынком.

Данная схема дистрибуции является классической, в ней импортер и дистрибутор играют разные роли: компания-импортер заключает прямые контракты

с зарубежными производителями, организует официальные поставки, формирует стратегию развития бренда в стране, одновременно выстраивая управляемую дистрибуторскую сеть, а дистрибьюторы работают на следующем уровне – закупают продукцию у импортера, отвечают за ее распределение и продажи в регионах, формируют локальную складскую инфраструктуру. При этом импортер, постоянно поддерживая коммуникацию с производителем, совместно с дистрибьютором координирует пополнение ассортимента, анализирует оборачиваемость и складские запасы, помогает выстраивать эффективную коммуникацию с клиентом в рознице. Следовательно, импортер обеспечивает не только поставку, но и занимается комплексным развитием бренда. Без такого стратегического центра управления в сложной торговой системе продажи свелись бы к формальному обороту товара на конкурентном рынке.

Потребительские рынки являются сложными и высоко конкурентными, поэтому для них характерны разные схемы дистрибуции, которые не ограничиваются направлением движения товара и выбором участников товаропроводящей цепи (например, прямая или косвенная дистрибуция). Стратегический выбор импортера учитывает также плотность покрытия рынка и стратегии распределения продукции, которые зависят от цены, позиционирования бренда и особенностей целевой аудитории. При этом одной из важных задач импортера является выбор нужного количества посредников, что зависит от масштаба, зрелости бренда и логистических возможностей [12].

Проектирование дистрибуторской сети для импортера является ключевым фактором, на этом этапе формируется баланс (компромисс) между логистическими затратами и уровнем обслуживания потребителей. Одним из путей успешного решения такой задачи является создание спрос-ориентированных сетей поставок (Demand Driven Supply Networks, DDSN). В отличие от линейной цепи поставок DDSN похожа на согласованное взаимодействие трех областей – спроса, предложения и товара, – что особенно важно на конкурентных потребительских рынках, для которых характерно сокращение жизненного цикла товара. Согласно AMR Research, современные сети поставок обслуживают в основном производства, а не потребителей, поэтому целью импортера является создание оптимальной системы дистрибуции, способной обеспечить соответствие маркетинговой стратегии компании требуемому уровню обслуживания конечного потребителя [13].

При этом следует отметить фундаментальные изменения «цепочки создания ценности», в которой меняется роль компании-импортера: с одной стороны, «чистые дистрибьюторы» как оптовое звено постепенно вытесняются производителями и розничными торговыми сетями, которые стремятся напрямую устанавливать связи (D2C, Direct to Consumer). С другой стороны, в отличие от «выталакивающей» модели в цепочке (PUSH) при активной роли компании-импортера на конкурентных потребительских рынках импортеры стремятся создавать свои розничные торговые сети, фактически становясь генераторами спроса на новые продукты производителей, используя стратегию «вытягивания» (PULL), в том числе создавая собственные торговые марки (СТМ) [14].

Ключевые драйверы и ограничения российского рынка одежды

Российский рынок одежды демонстрирует значительную трансформацию в условиях макроэкономических изменений и геополитических вызовов. По итогам 2025 года фэшн-рынок вырос в денежном выражении на 6% – до 3,94 трлн руб. [15]. Однако объем продаж в натуральном выражении сократился на 8–10%, что свидетельствует о снижении спроса, ценовой инфляции и изменении поведения покупателей в сторону сберегательной модели.

Структурные изменения рынка характеризуются наращиванием роли отечественных производителей и переориентацией импортных потоков. Если в 2022 году доля импортной одежды составляла 75,4% рынка в стоимостном выражении, то к концу 2025 года этот показатель снизился до 66,7% [16]. Данная динамика обусловлена как активизацией отечественных производителей, так и трансформацией логистических цепей импортеров одежды. В 2025–2026 гг. модная индустрия проходит фазу структурной перестройки, количество регистраций новых компаний сократилось на 14% [16], сетевые операторы ориентированы на оптимизацию и более продуманный подход к новым открытиям. После ухода крупных зарубежных сетей освободившиеся ниши заняли не новые иностранные игроки, а отечественные ретейлеры, в отрасли идет ротация лидеров.

Одной из ключевых причин кризиса сетевой розницы является усиление конкуренции со стороны маркетплейсов. Однако категория «одежда и обувь» показывает рост и сохраняет одну из крупнейших долей в структуре онлайн-торговли.

Анализ показывает, что в дальнейшем будет происходить постепенное смещение потребительского спроса в массовый и средний сегменты, ряд брендов продолжают запускать премиальные линии и собственные СТМ. Рынок демонстрирует постепенное перераспределение импортных потоков, что может быть обусловлено как изменением структуры потребительского спроса, так и трансформацией состава импортеров одежды на российском рынке: международные бренды (42%), компании, запустившие свои бренды на базе ушедших марок (38%), локальные марки, запущенные с нуля (20%) [15].

Несмотря на то что количество отечественных fashion-брендов в период 2022–2026 гг. увеличилось, российская текстильная промышленность сохраняет высокую зависимость от импортного сырья, что объясняет сохранение невысокой доли в общем объеме продаж одежды локальных брендов, в том числе вследствие высокой себестоимости производства и удлинившихся цепей поставок.

В условиях трансформации российского рынка одежды выявление и анализ факторов конкурентоспособности импортеров приобретает особую актуальность, позволяет не только определить точки роста, но и сформировать комплексное представление о факторах успеха в отрасли. На основе теоретического анализа литературы были выделены группы факторов конкурентоспособности импортеров одежды на российском рынке и проведена их экспертная оценка (табл. 2).

Таблица 2 – Факторы конкурентоспособности импортеров одежды на российском рынке

Группа факторов	Составляющие	Значимость фактора, среднее
Ценовые факторы	Ценовое позиционирование	9,43
	Гибкость ценообразования	8,29
	Наличие программ лояльности и скидок	7,71
	Ценностное предложение (соотношение цена/качество)	10,0
Ассортиментные факторы	Широта и глубина ассортимента	8,86
	Уникальность предложения	9,29
	Частота обновления коллекций	9,71
	Адаптация к локальному рынку	9,86
Логистические факторы	Эффективность цепи поставок	10,0
	Скорость обновления ассортимента	10,0
	Управление запасами	10,0
	Географическая доступность	9,43
Маркетинговые факторы	Узнаваемость брендов	9,57
	Эффективность продвижения	9,29
	Многоканальность коммуникаций	9,29
	Цифровое присутствие	9,29
Операционные факторы	Омниканальность продаж	9,43
	Качество обслуживания	9,86
	Эффективность бизнес-процессов	10,0
	Скорость адаптации к рыночным изменениям	10,0
Финансовые факторы	Доступ к финансированию	8,29
	Валютная эффективность	8,14
	Управление рентабельностью	9,86
	Инвестиционная привлекательность	9,29

Источник: составлено автором на основе экспертной оценки опрошенных руководителей и сотрудников компаний-импортеров зарубежных брендов одежды.

«Пилотное» исследование позволило выделить наиболее значимые факторы конкурентоспособности импортеров зарубежных брендов одежды на российском рынке. Согласно полученным экспертным оценкам, к ним относятся: логистические (9,86), операционные (9,82), маркетинговые (9,36) и ассортиментные (9,43). К решающим факторам конкурентоспособности импортеров на российском рынке одежды эксперты отнесли: эффективность цепи поставок (10,0), скорость обновления ассортимента (10,0), скорость адаптации к рыночным изменениям (10,0), эффективность бизнес-процессов (10,0), качество обслужива-

ния (9,86), узнаваемость брендов (9,57), ценностное предложение (10,0), ценовое позиционирование (9,43), омниканальность продаж (9,43), управление запасами (10,0) и рентабельностью (9,86).

Выводы. В результате проведенного исследования получены следующие научные результаты:

1. Эмпирически обоснована иерархия значимых факторов с выделением новых приоритетов. В отличие от классических исследований розничного рынка одежды, где доминируют ассортимент и цена, в полученных результатах наиболее весомыми оказались логистические (9,86) и операционные (9,82) факторы, что отражает специфику современного российского рынка импортной одежды.

2. Установлен перечень важных факторов конкурентоспособности, получивших максимальные экспертные оценки (10,0): эффективность цепи поставок, скорость обновления ассортимента, скорость адаптации к рыночным изменениям, эффективность бизнес-процессов, ценностное предложение и управление запасами. Научная новизна заключается в том, что данные факторы ранее не рассматривались как одновременные и равнозначно критические для импортеров одежды именно на российском рынке.

3. Доказано, что ценовое позиционирование (9,43) не является доминирующим фактором, вопреки распространенному мнению о решающей роли цены в конкуренции импортных товаров в России. Это открывает новое направление в исследовании поведенческих моделей российских потребителей одежды.

4. Систематизированы ключевые факторы конкурентоспособности применительно к импортерам зарубежных брендов одежды как особой категории участников российского рынка, включая такие специфические элементы, как омниканальность продаж, управление рентабельностью и качество обслуживания в комплексе с логистикой.

Решающее значение приобретают гибкость и скорость бизнес-процессов импортеров: эффективность цепи поставок, быстрая адаптация к рыночным изменениям и оперативное обновление ассортимента позволяют адаптивно реагировать на колебания спроса, логистические вызовы и санкционные ограничения – эффективно управлять ключевыми параметрами бизнеса: запасами, оборачиваемостью и рентабельностью в условиях волатильности рынка и роста издержек.

Одновременно узловыми становятся такие элементы сильных рыночных позиций импортеров одежды, как узнаваемость брендов, продуманное ценовое позиционирование, убедительное ценностное предложение, качество обслуживания (персонализация, скорость, удобство) и омниканальность продаж. Сочетание этих факторов не только формирует первичный спрос, но и способствует построению долгосрочных отношений с клиентами, повышая их пожизненную ценность (от англ. Lifetime Value, сокращенно LTV) и устойчивость бизнеса в условиях высокой конкуренции.

Таким образом, конкурентоспособность импортеров на российском рынке одежды строится на балансе между операционной гибкостью, рыночной привлекательностью и финансовой устойчивостью.

Заключение

Драйверами развития российского рынка одежды в 2025–2026 гг. выступают: рост онлайн-продаж, особенно на маркетплейсах, развитие нишевых сегментов (детская одежда, спорт, активный отдых), рост спроса в сегментах middle и premium, укрепление позиций локальных брендов, что говорит о том, что рынок становится многополярным. Ограничения связаны со снижением покупательной способности населения, высокой стоимостью кредитования и ростом издержек, ужесточением регулирования отрасли, снижением инвестиционной активности и зависимостью от импорта.

При этом точками роста для импортеров одежды являются диверсификация цепей поставок и ассортимента, продвижение новых брендов с фокусом на качестве и уникальности предложения, эксклюзивная дистрибуция с возможностями контрактного производства, развитие нишевых сегментов, создание собственных торговых марок, развитие омниканальности. Успех будет на стороне компаний, способных эффективно управлять продажами через несколько каналов с грамотным позиционированием на целевые сегменты. Не менее важным является выбор фокуса коммуникации в канале товародвижения, направленной преимущественно на посредников или на конечных потребителей.

Импортеры пользуются в основном стратегией «проталкивания», где основной акцент делается на проектировании сбытовой сети, необходимой для доступа к рынку, что отражает специфику оптовой торговли. При реализации стратегии «втягивания» импортер концентрирует основные коммуникационные усилия на потребителях с целью создать на уровне конечного спроса благоприятное отношение к товару или марке, с тем чтобы сам потребитель требовал товар этого производителя от розничного посредника и тем самым побуждал его обратиться к импортеру. Но для создания спроса со стороны потребителей от импортера требуются значительные финансовые средства, прежде всего на продвижение и рекламу.

Импортеры одежды часто переоценивают роль логистических и операционных факторов, а маркетинговые недооценивают. В индустрии моды – короткие жизненные циклы продуктов (например, 6 месяцев) и высокая сложность прогнозирования спроса. Операционные сбои (задержки поставок, проблемы с качеством товара, ошибки в маркировке) могут привести к значительным потерям из-за устаревания коллекций или роста издержек. Поэтому импортеры фокусируются на минимизации этих рисков.

В условиях нестабильности (например, из-за санкций) логистические цепочки становятся особенно уязвимыми. Импортеры вынуждены уделять повышенное внимание поиску альтернативных поставщиков, таможенному оформлению, сертификации, это усиливает фокус на операционных аспектах.

Ориентация на «толкающую» систему (Push) приводит к тому, что во многих случаях импортеры планируют поставки на основе ожидаемых финансовых результатов или заявок посредников, а не реального спроса (система Pull). Это требует

тщательной координации логистических и операционных процессов, поэтому не выделяются достаточные бюджеты на маркетинг.

Для импортеров одежды характерен фокус на продукте, а не на потребностях рынка. Многие импортеры концентрируются на качестве товара, логистике и операционных процессах, полагая, что хороший продукт сам по себе привлекает клиентов. Они недооценивают роль продвижения, позиционирования и создания уникального торгового предложения (УТП), испытывая иллюзию, что спрос обеспечен самим фактом импорта. В некоторых случаях импортеры считают, что зарубежное происхождение товара автоматически придает ему привлекательность. Это может снижать мотивацию к активному продвижению и работе с целевой аудиторией.

В 2026 году рынок одежды продолжает адаптацию к новым условиям, поведение покупателей становится более рациональным, а требования к продукту, бренду и сервису – более осознанными. Онлайн-каналы и маркетплейсы усиливают влияние на выбор и формирование спроса, рассматриваются как «территория выгоды», при этом офлайн сохраняет значение как пространство опыта и эмоционального контакта с брендом. В этих условиях успех импортеров зарубежных брендов одежды будут определять не масштаб, а гибкость, глубина работы с целевой аудиторией и способность создавать реальную ценность как в продукте, так и в покупательском опыте.

Список источников

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва : Ленанд, 2024. 400 с.
2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Москва : Альпина Паблишер. 2016. 947 с.
3. Костенко О.В. Эволюция теорий конкуренции: модели и инструменты конкурентной борьбы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11 (1). С. 111–116.
4. Севостьянова О.Г. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли: дис. ... канд. экон. наук. Симферополь, 2019. 188 с.
5. Белов А.И. Эволюция формирования концепции конкурентоспособности на основе ее факторов // Известия ПГПУ. 2008. № 7 (11). С. 44–47.
6. Волошин А.В., Александров Ю.Л. Эволюция теорий конкуренции и конкурентоспособности в экономической науке // Фундаментальные исследования. 2017. № 4–2. С. 330–338.
7. Карлова Н., Морозов А., Пузанова Е. Ограничения на импорт сдерживают экспорт: результаты опроса предприятий: аналитическая записка. Москва : Банк России, 2023. 34 с.
8. Пути повышения конкурентоспособности отечественных производственных компаний / под ред. В.В. Криворотова. Москва : Юнити-Дана, 2023. 230 с.
9. Журавель М.А. Анализ факторов конкурентоспособности предприятия и принципы ее оценки // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 9 (113). URL: <https://web.snauka.ru/issues/2020/09/93490?ysclid=mpyjh4hgh1806444389> (дата обращения 26.04.2026).
10. Эроза В.Е. Влияние управления цепочками поставок товаров на конкурентоспособность фирм // Российский внешнеэкономический вестник. 2011. № 1. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-upravleniya-tsepochkami-postavok-tovarov-na-konkurentosposobnost-firm> (дата обращения: 25.04.2026).

11. Адамян Н.Э., Егоркина Ю.Д., Кюрджиев Г.С. Конкурентоспособность фирмы-импортера в условиях растущего курса иностранных валют // *Eromen Scientific Journal*. 2020. № 48. С. 14–20.

12. Поченский О. Эффективные стратегии дистрибуции продуктов: виды, каналы и инструменты контроля. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/-distributsiya-v-marketinge-chto-eto-i-kak-primenit-v-biznese> (дата обращения 26.04.2026).

13. Фалина Д. Развитие дистрибьюторской сети – бизнес-процессы и проектирование. URL: <https://blog.iteam.ru/pervyj-etap-postroeniya-distributorskoj-seti> (дата обращения 26.04.2026).

14. Шубин А. Бизнес-модели розничных компаний. Как конкурировать с гигантами. Москва : ПБК Менеджмент : Onebook.ru, 2016. 276 с.

15. Российский фешен-рынок в 2026: рост цен и падение продаж // *Коммерсант*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8607436> (дата обращения 26.04.2026).

16. Обзор российского fashion-рынка 2025–2026: новая реальность спроса, дистрибуции и покупательского поведения // *New-Retail.ru*. URL: https://new-retail.ru/marketing/obzor_rossiyskogo_fashion_rynka_2025_2026_novaya_realnost_sprosa_distributsii_i_pokupatelskogo_poved (дата обращения 26.04.2026).

References

1. J. Schumpeter. Theory of economic development. Moscow : Lenand, 2024. 400 p. (In Russ.).
2. Porter M. International competition. Competitive advantages of countries. Moscow : Alpina Publisher. 2016. 947 p. (In Russ.).
3. Kostenko O.V. The evolution of competition theories: models and tools of competition. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2022;(11(1)):111-116. (In Russ.).
4. Sevostyanova O.G. The organizational and economic mechanism of ensuring the competitiveness of the enterprise in the retail trade services sector : dis. ... candidate of economic sciences. Simferopol, 2019. 188 p. (In Russ.).
5. Belov A.I. Evolution of the formation of the concept of competitiveness based on its factors. *Izvestiya PGPU*. 2008;(7(11)):44-47. (In Russ.).
6. Voloshin A.V., Alexandrov Yu.L. The evolution of theories of competition and competitiveness in economics. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*. 2017;(4-2):330-338. (In Russ.).
7. Karlova N., Morozov A., Puzanova E. Import restrictions are holding back exports: results of a survey of enterprises: analytical note. Moscow : Bank of Russia, 2023. 34 p. (In Russ.).
8. Ways to increase the competitiveness of domestic manufacturing companies / ed. by Krivorotova V.V. Moscow : Unity-Dana, 2023. 230 p. (In Russ.).
9. Zhuravel M.A. Analysis of factors of competitiveness of the enterprise and principles of its assessment. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii = Modern scientific research and innovation*. 2020;(9(113)). URL: <https://web.snauka.ru/issues/2020/09/93490?ysclid=mpyjxh4hg1806444389>. (In Russ.).
10. Eroza V.E. The influence of commodity supply chain management on the competitiveness of firms. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik. = Russian Foreign Economic Bulletin*. 2011;(1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-upravleniya-tsepochkami-postavok-tovarov-na-konkurentosposobnost-firm>. (In Russ.).

11. Adamyan N.E., Yegorkina Yu.D., Kurdjieff G.S. Competitiveness of importing firms in the context of rising foreign exchange rates. *Epomen Scientific Journal*. 2020;(48):14-20.

12. Pochepsky O. Effective product distribution strategies: types, channels and control tools. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/-distributsiya-v-marketinge-cto-eto-i-kak-primenit-v-biznese>. (In Russ.).

13. Falina D. Distribution network development – business processes and design. URL: <https://blog.iteam.ru/pervyj-etap-postroeniya-distribyutorskoj-seti>. (In Russ.).

14. Shubin A. Business models of retail companies. How to compete with the giants. Moscow : PBK Management : Onebook.ru, 2016. 276 p. (In Russ.).

15. The Russian fashion market in 2026: rising prices and falling sales. *Kommersant*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8607436>. (In Russ.).

16. Review of the Russian fashion market 2025-2026: the new reality of demand, distribution and consumer behavior. *New-Retail.ru*. URL: https://new-retail.ru/marketing/obzor_rossiyskogo_fashion_rynka_2025_2026_novaya_realnost_sprosa_distributsii_i_pokupatelskogo_poved. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Роман Викторович Виттенбек – магистрант 2-го года обучения, факультет внешне-торгового менеджмента, направление «Менеджмент», профиль «Международный маркетинг», Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, Москва, Россия, vittenbek5@mail.ru;

Марина Владимировна Зинцова (научный руководитель) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, Москва, Россия, zintsovamv@mail.ru.

Roman V. Vittenbek – 2nd year master degree student, faculty of foreign trade management, profile «International marketing», Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia, vittenbek5@mail.ru;

Marina V. Zintsova (scientific adviser) – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the Department marketing and advertising department, associate professor of the Department management and marketing, Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia, zintsovamv@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 30.04.2026; одобрена после рецензирования 02.06.2026; принята к публикации 15.06.2026.

The article was submitted 30.04.2026; approved after reviewing 02.06.2026; accepted for publication 15.06.2026.

Требования к оформлению научных статей, подаваемых на публикацию в научный журнал «Экономические системы»

Для размещения в журнале принимаются ранее не опубликованные в других печатных или электронных изданиях научные статьи.

Все материалы следует присылать в редакцию по электронной почте. Адрес электронной почты редакции: office@dashkov.ru. Телефон для справок: 8-985-999-08-75. *Обязательна уникальность текста по системе «Антиплагиат» не ниже 80%.*

Редакция оставляет за собой право внесения редакторской и корректорской правки в авторские тексты статей.

Рукописи научных статей подлежат обязательному рецензированию.

В случае отклонения статьи редакция высылает автору соответствующее уведомление.

Статья должна содержать (в соответствии с требованиями ВАК):

- сведения об авторе(-ах) (на русском и английском языках); указать автора, ответственного за переписку;
- индекс УДК;
- тип статьи (научная, дискуссионная, обзорная);
- название статьи (на русском и английском языках);
- ключевые слова (4–15 слов, на русском и английском языках);
- аннотацию (до 250 слов, на русском и английском языках), содержащую цель, задачи, основные положения, результаты исследования;
- при наличии – слова благодарности за помощь в подготовке статьи, сведения о грантах, проектах, научно-исследовательских работах, в рамках или по результатам которых опубликована статья, информацию о финансировании (на русском и английском языках);
- структурированный текст статьи;
- список источников (на русском и английском языках).

Сведения об авторе(-ах):

- фамилия, имя, отчество полностью; на латинице имя и фамилию автора(-ов) приводят полностью, отчество сокращают до одной буквы;
- наименование организации, где работает или учится автор(-ы) (без обозначения организационно-правовой формы юридического лица), должность, адрес организации, город и страна;
- ученая степень, ученое звание, наименование и шифр научной специальности (по номенклатуре);
- кафедра, учебное заведение (для студентов, аспирантов, докторантов, соискателей, преподавателей вузов), направление подготовки (для магистрантов);
- открытый идентификатор учёного (Open Researcher and Contributor ID – ORCID), другие международные идентификационные номера автора(-ов) (при наличии);
- адрес электронной почты, телефон.

Требования к структуре и содержанию научной статьи:

- статья должна быть структурирована и иметь следующие разделы:

1) *введение* (раскрываются актуальность и изученность проблемы, научная новизна, цель и задачи исследования, его теоретическая и практическая значимость);

2) *основная часть* (путем анализа и синтеза раскрываются исследуемые проблемы, пути их решения, обосновываются полученные результаты, их достоверность):

– методология (описывается последовательность выполнения исследования, обосновывается выбор исследуемых методов);

– результаты (по объему занимают основное место в статье). С помощью обобщения и анализа данных доказывается рабочая гипотеза по проблеме. Анализируются ранее опубликованные материалы исследований других ученых по рассматриваемой теме (этот анализ – теоретическое ядро исследований). На основе проведенного анализа выявляются закономерности, формулируются авторский взгляд, подход, концепция. Результаты исследования излагаются кратко, но содержат достаточно информации для формирования выводов, обоснования рекомендаций (с использованием таблиц, графиков, рисунков). По тексту формируются ссылки на ранее проведенные исследования по рассматриваемой проблеме;

3) *заключение* (краткие результаты исследования, выводы по результатам исследования, обоснованные рекомендации, а также основные направления дальнейших исследований);

- текст статьи набирается в редакторе MS Word (версии не ниже 2007);
- формат страницы – А4;
- страницы пронумерованы и отформатированы;
- поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее – не менее 20 мм, выравнивание по ширине;
- шрифт Times New Roman, кегль 14 (в таблицах и сносках – кегль 12);
- междустрочный интервал – 1,5; абзацный отступ – 1,25 см;
- минимальный объем для научной статьи – 10 с., максимальный – 24 с.;
- **тексты, таблицы, рисунки не должны быть отсканированы или скопированы с экрана компьютера;**
- таблицы и рисунки выполняются в черно-белом варианте, нумеруются в порядке их упоминания в тексте, имеют название и указание на источник. Текст в них должен легко читаться, а детали – четко различаться;
- рисунки должны прилагаться к электронному варианту статьи отдельными файлами в форматах tif, jpg, png, gif, 300 dpi (300 точек).

Список источников:

- в перечень источников включают **только те ресурсы, которые упомянуты или цитируются в основном тексте статьи;**
- в тексте ссылки на источники следует оформлять в квадратных скобках. Если ссылка дается на печатный источник, после номера источника указываются страницы, на которые ссылается автор (например, [1, с. 112–124], [2, с. 37; 3, с. 118]);
- перечень источников на русском языке (Список источников) оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008. **Источники нумеруют и располагают в порядке**

их цитирования в тексте статьи. Интернет-источники приводятся с полным указанием электронного адреса (URL) и даты обращения;

• перечень источников на латинице (References) оформляется согласно Ванкуверскому стилю (Vancouver Style) в соответствии с ГОСТ Р 7.0.7-2021 (приложение А). Название журнала приводится дважды: с транслитерацией и на английском языке. Между ними ставится знак «=».

Пример оформления списка источников (References) приведен ниже;

• в статье рекомендуется использовать не менее 15 источников. Самоцитирование – не более 15%.

ТЕКСТ СТАТЬИ

.....

Список источников

1. Tietje C., Baetens F. The impact of investor-state-dispute settlement (ISDS) in the Transatlantic trade and investment partnership : study prepared for the Minister for Foreign Trade and Development Cooperation, Ministry of Foreign Affairs, The Netherlands. 2014. URL: <https://ecipe.org/wp-content/uploads/2015/02/the-impact-of-investor-state-dispute-settlement-isds-in-the-ttip.pdf>.

2. Сорокин Д. Е., Сухарев О. С. Структурно-инвестиционные задачи развития экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2013, № 3. С. 4–15.

3. Candela R., Geloso V. Coase and transaction costs reconsidered : The case of the English lighthouse system // European Journal of Law and Economics. 2019. Vol. 48, no. 3. P. 331–349. <https://doi.org/10.1007/s10657-019-09635-4>.

4. Shifting paradigms in international investment law : more balanced, less isolated, increasingly diversified / eds. Hindelang S., Krajewski M. Oxford : Oxford University Press, 2015. 432 p.

References

1. Tietje C., Baetens F. The impact of investor-state-dispute settlement (ISDS) in the Transatlantic trade and investment partnership: Study prepared for the Minister for Foreign Trade and Development Cooperation, Ministry of Foreign Affairs, The Netherlands. 2014. URL: <https://ecipe.org/wp-content/uploads/2015/02/the-impact-of-investor-state-dispute-settlement-isds-in-the-ttip.pdf>.

2. 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.).

3. Candela R., Geloso V. Coase and transaction costs reconsidered: The case of the English lighthouse system. *European Journal of Law and Economics*. 2019;48(3):331-349. <https://doi.org/10.1007/s10657-019-09635-4>.

4. Hindelang S., Krajewski M., eds. Shifting paradigms in international investment law: More balanced, less isolated, increasingly diversified. Oxford: Oxford University Press; 2015. 432 p.

Главный редактор — *Т. А. Смирнова*
Художник — *Т. И. Такташов*
Верстка — *Н. А. Кирьянова*
Корректор — *О. Л. Грозовская*
Ответственный за выпуск — *О. Л. Грозовская*

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Том 19 № 2 (73) – 2026

Научный журнал

Подписано в печать 16.06.2025. Формат 70×100/16. Бумага офсетная № 1.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 21,94. Тираж 400 экз. Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732
Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 182-01-58
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных материалов в ООО «Фотоэксперт»
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42,
корп. 5, эт. 1, пом. I, ком. 6.3-23Н