

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

ISSN 2309-2076

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

ECONOMIC SYSTEMS

Научный журнал
Scientific Journal

Том 18 № 4 (71) – 2025
Vol. 18 No. 4 (71) – 2025



Москва
2025

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Научный журнал

ISSN 2309-2076
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4
Том 18. № 4 (71). 2025 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 – 0,807.

Пятилетний импакт-фактор РИНЦ – 0,544.

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°», 2025

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. Джембулатова;

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;

Саламатов 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

Ларионов И.К., Федоров М.В., Гуреева М.А.

Задействование корпоративного механизма хозяйствования, преобразуемого в соответствии с формированием и развитием самоуправляемой социэкономике 12

Путятина Л.М., Пушкарёва М.Б., Дашков Л.П., Романов С.М.

Современные аспекты развития теории потенциала высокотехнологичного промышленного предприятия 26

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Петухова А.С.

Преимущества использования квантовых вычислений, интегрированных в технологии ИИ, предсказательной аналитике и маркетинге 39

Кокум А.М.

Возможности использования искусственного интеллекта при формировании стратегии развития компании 58

АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА

Забаров А.А., Кириченко Т.В., Комзолов А.А.

Количественная оценка влияния регулятивных действий на рынок криптовалюты в Российской Федерации 66

Алиев А.Т., Балдин К.В., Дюндик А.А.

Особенности современного состояния и перспективы технологического развития судостроительной промышленности России 77

Кольева Н.С., Кортенко Л.В., Кротова В.А.

Анализ и диагностика цифровой трансформации IT-компании 90

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

Тюрин Д.В.

Геймификация в маркетинге как инструмент повышения вовлеченности потребителей 107

Корчагова Л.А., Гришаева Ю.И.

Маркетинговый подход к формированию ценовой политики на рынке свечной продукции 121

ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Путятина Л.М., Дашков Л.П., Романов С.М., Пушкарёва М.Б.

Сущность и инструменты обеспечения устойчивости развития промышленных предприятий в современной экономике 132

Бережная О.В., Бережная Е.В.

Химическая промышленность России под давлением санкций:
оценки специалистов и статистика последствий142

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Годунов И.В., Орлова Н.В.

Социально-экономическая эффективность антикоррупционной
деятельности в высшем образовании158

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Боровикова Т.В.

Территориальная привлекательность и пространственное развитие:
комплексный подход стратегии развития территориального
пространства российских регионов171

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ИННОВАЦИИ

Тютюкина Е.Б.

Разработка концептуальных положений стратегии развития
импакт-инвестиций в России179

ТРУД И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Карпова С.В., Крапина В.В.

Современные подходы к реализации государственной молодежной
политики в России193

Сафронова Н.Б., Логовая Е.С., Минаева Н.Л.

Методика оценки влияния состава команды на успешность
стартап-проектов (опыт высшей школы)207

ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Кожасева Е.А.

Особенности интеграции международных стандартов ESG
в корпоративную и регуляторную практику Российской Федерации219

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Белова Л.Г., Королева С.А.

Геополитическая нестабильность в XXI веке и ее влияние
на мировую экономику239

ECONOMIC SYSTEMS

Scientific Journal

ISSN 2309-2076

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4

Volume 18. No. 4 (71). 2025

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 0.807.

The five-year impact factor of the RSCI is 0.544.

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.», 2025

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

Larionov I.K., Fedorov M.V., Gureeva M.A.

The use of the corporate mechanism of management, transformed in accordance with the formation and development of a self-governing socio-economy..... 12

Putyatina L.M., Pushkareva M.B., Dashkov L.P., Romanov S.M.

Modern aspects of the development of the theory of the potential of a high-tech industrial enterprise 26

DIGITAL ECONOMY

Petukhova A.S.

Advantages of using quantum computing integrated into AI technologies in predictive analytics and marketing..... 39

Kokum A.M.

The possibilities of using artificial intelligence in shaping a company's development strategy 58

ANALYSIS AND DIAGNOSTICS

Zabarov A.A., Kirichenko T.V., Komzolov A.A.

Quantitative assessment of the impact of regulatory actions on the cryptocurrency market in the Russian Federation 66

Aliev A.T., Baldin K.V., Dundik A.A.

Features of the current state and prospects of technological development of the Russian shipbuilding industry 77

Kolyeva N.S., Kortenko L.V., Krotova V.A.

Analysis and diagnostics of the digital transformation of an IT company 90

MARKETING AND ADVERTISING

Tyurin D.V.

Gamification in marketing as a tool to increase consumer engagement 107

Korchagova L.A., Grishaeva Yu.I.

A marketing approach to pricing policy in the candle market 121

INDUSTRIAL ECONOMICS

Putyatina L.M., Dashkov L.P., Romanov S.M., Pushkareva M.B.

The essence and tools of ensuring the sustainability of industrial enterprises in the modern economy 132

Berezhnaya O.V., Berezhnaya E.V.

Russia's chemical industry under pressure from sanctions: expert assessments and impact statistics 142

ECONOMIC SECURITY

Godunov I.V., Orlova N.V.

Socio-economic effectiveness of anti-corruption activities
in higher education158

REGIONAL ECONOMY

Borovikova T.V.

Territorial attractiveness and spatial development: an integrated approach
to the development strategy of the territorial space of the Russian regions171

ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

Tyutyukina E.B.

Development of conceptual principles for impact investment development
strategy in Russia.....179

LABOR AND SOCIAL SPHERE

Karpova S.V., Krapina V.V.

Modern approaches to the implementation of state youth policy in Russia.....193

Safronova N.B., Logovaya E.S., Minajeva N.L.

Methodology for assessing the impact of team composition on the success
of startup projects (higher school experience).....207

ECONOMIC MECHANISM AND GOVERNMENT REGULATION

Kozhaeva E.A.

Integration of international ESG standards into corporate and regulatory
practice in the Russian Federation.....219

WORLD ECONOMY AND FOREIGN EXPERIENCE

Belova L.G., Koroleva S.A.

Geopolitical instability in the 21st century and its impact on the global
economy239



Задействование корпоративного механизма хозяйствования, преобразуемого в соответствии с формированием и развитием самоуправляемой социэкономики

**Игорь Константинович Ларионов¹✉, Михаил Васильевич Федоров²
Марина Алексеевна Гуреева³**

¹ Центр системных исследований, Москва, Россия

² Ассамблея народов Евразии, Москва, Россия

³ Российский новый университет (РосНОУ), Москва, Россия

✉ office@dashkov.ru

Аннотация. Представлена оригинальная авторская концепция задействования в народном хозяйстве России корпоративного механизма хозяйствования, преобразуемого в соответствии с формированием и развитием самоуправляемой социэкономики.

Данная концепция базируется на ряде уже проведенных авторами фундаментальных исследований в области народного хозяйства России и мира в условиях перехода человеческой цивилизации в новую историческую эпоху, при замене однополярного мира многополярным. Основной идеей данной публикации является достижение синергии взаимодействия-взаимопроникновения корпоративного механизма хозяйствования (КМХ), служащего соединительным звеном между микро- и макрополюсами суверенной национальной корпорации, при том что в масштабе мирового хозяйства и на мировом рынке экономике РФ жизненно необходимо выступать в качестве единой многоуровневой и многоотраслевой корпорации при ее поддержке всей мощью государства, с народными традициями общинного хозяйства и самоуправления, которые в современную переходную эпоху находят свое выражение в формировании и развитии социэкономики.

Ключевые слова: организация, управление, государство, корпорация, хозяйство, экономика, рынок, воспроизводство, однополярность, многополярность, стратегия, планирование, суверенизация, синергия, преобразование, формирование, развитие, эффективность, кризис, противоречия, борьба, механизм, социэкономика, самоуправление

Для цитирования: Ларионов И.К., Федоров М.В., Гуреева М.А. Задействование корпоративного механизма хозяйствования, преобразуемого в соответствии с формированием

ем и развитием самоуправляемой социэкономики // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 12–25. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-12-25.

Original article

The use of the corporate mechanism of management, transformed in accordance with the formation and development of a self-governing socio-economy

Igor K. Larionov¹✉, Mikhail V. Fedorov², Marina A. Gureeva³

¹ System Research Center, Moscow, Russia

² Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

³ Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia

✉ office@dashkov.ru

Abstract. The author presents the original author's concept of using the corporate mechanism of management in the national economy of Russia, which is transformed in accordance with the formation and development of a self-governing socioeconomy.

This concept is based on a number of fundamental studies already carried out by the authors in the field of the national economy of Russia and the world in the context of the transition of human civilization to a new historical era, with the replacement of the unipolar world with a multipolar one. The main idea of this publication is to achieve synergy of interaction and interpenetration of the corporate mechanism of management (KMH), which serves as a connecting link between the micro and macro poles of a sovereign national corporation, while on the scale of the world economy and in the world market it is vital for the economy of the Russian Federation to act as a single multi-level and multi-sectoral corporation with its support with all the power of the state, with the folk traditions of community economy and self-government, which in the modern transition era find their expression in the formation and development of socioeconomics.

Keywords: organization, management, state, corporation, economy, economy, market, reproduction, unipolarity, multipolarity, strategy, planning, sovereignization, synergy, transformation, formation, development, efficiency, crisis, contradictions, struggle, mechanism, socio-economy, self-government

For citation: Larionov I.K., Fedorov M.V., Gureeva M.A. The use of the corporate mechanism of management, transformed in accordance with the formation and development of a self-governing socio-economy. *Economic Systems*. 2025;18(4):12-25. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-12-25.

Введение

Человеческая цивилизация в ожесточенной борьбе [1] переживает переход в новую историческую эпоху [2], которая открывает альтернативные возможности дальнейшей жизнедеятельности России [3, 4].

В России, начиная с 1990-х гг. и по настоящее время, формировался многоуровневый *корпоративный механизм хозяйствования* (КМХ), обладающий определенными достоинствами в смещении с разного рода упущениями и недостатками, в том числе связанными с командным стилем управления, не позволяющим раскрыть достаточно полно творчески-созидательный потенциал трудового коллектива. Тем не менее российские корпорации в форме финансово-промышленных групп спасли от полного развала экономику страны, который грозил ей от искусственного обрезания притока денежных средств на входе и выходе кругооборота капитала производственного предприятия [5, 6], что явилось стержнем радикальных рыночных реформ по рецептам неоконсерватизма-монетаризма, направленных на экономическое удушение науки и наукоемкого производства в русле курса на превращение российской экономики в топливно-энергетический придаток неокOLONиального типа к глобальному рынку, тотально контролируемому транснациональными корпорациями со штаб-квартирами в странах Запада [7].

Многогранная и многоуровневая потенция, заложенная в самую сущностную основу корпоративного механизма хозяйствования, объективно носит диалектически противоречивый характер. С одной стороны, эта потенция может превращаться в мощный потенциал раскрытия творчески-созидательного (предпринимательского, новаторского) потенциала работников корпорации, а с другой – данная потенция может превращаться в сильнодействующее орудие монопольного накопления денежного капитала в ущерб общественному благу. Чтобы внутри корпорации утверждался и развивался не этот крайне негативный потенциал, а потенциал творчества-созидания в качестве любимого дела в соответствии с глубинным внутренним призванием работников, начиная с главы корпорации и охватом квалифицированных специалистов и рядовых работников, необходимо:

а) опираться на традиции общинного хозяйства России при подчинении денежной эмиссии цели активизации рабочей силы и производственных мощностей в соответствии с денежной теорией великого русского экономиста С.Ф. Шарапова [8];

б) осуществлять планомерное (целенаправленное) организационно-управленческое воздействие государства как на сам корпоративный механизм хозяйствования, так и на жизнедеятельность корпораций всех видов и форм [9].

Разумеется, для этого само государство должно быть не инструментом олигархических групп, а орудием подлинного народовластия. Как это ни покажется удивительным на первый взгляд, в царской России народовластие утверждалось через опору самодержавия на местное самоуправление и на сословия общества, что явно предпочтительнее западного института демократии, опирающегося на партии (тем самым партии набрасывают маску демократии на фактически олигархическое управление государством [10].

Основная часть

На рис. 1 представлена модель задействия корпоративного механизма хозяйствования, преобразуемого в соответствии с формированием и развитием самоуправляемой социэкономики. Данная модель формализована следующим образом, где (помимо обозначений, представленных на рис. 1) АПМЗКМХСФРСУСЭ – алгоритм задействия корпоративного механизма хозяйствования в соответствии с формированием и развитием самоуправляемой социэкономики.

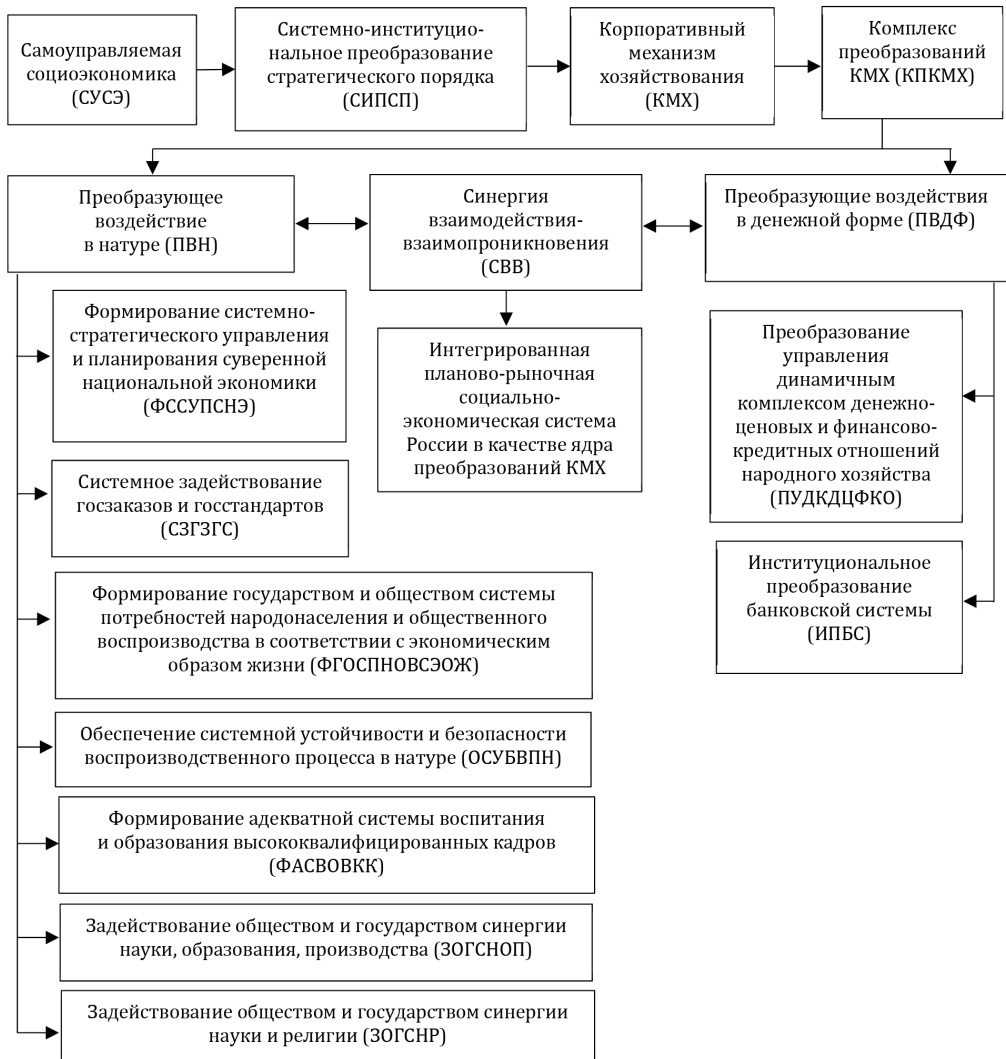


Рисунок 1 – Модель задействия корпоративного механизма хозяйствования, преобразуемого в соответствии с формированием и развитием самоуправляемой социэкономики

АЗКМХСФРСУСЭ = СУСЭ → СИПСП → КМХ → КПКМХ → {[ПВН →
→ (ФССУПСНЭ ↔ СЗГЗГС ↔ ФГОСПНОВСЭОЖ ↔ ОСУБВПН ↔ ЗОГСНОП ↔
↔ ЗОГСНР)] ↔ (СВВ ↔ ИПРСЭСРЯП) ↔ [ПВДФ → (ПУДКДЦФКО ↔ ИПБС)]}

Комментарий к модели, представленной на рис. 1.

1. *Самоуправляемая социэкономика (СУСЭ)*, являя собой воплощенную в реальную экономическую (народно-хозяйственную) жизнедеятельность социума (общества, страны, народа, государства) *синергию образа хозяйствования и его реального осуществления (СОХРО)* [11], лежит в основе *системно-институционального преобразования стратегического порядка (СИПСП) корпоративного механизма хозяйствования (КМХ)*. Принципиально важно, что базовым принципом данного преобразования выступает новое мировоззрение на мироздание, социум, экономику, порождающее духовное согласие и гармонию во всей цельной системе общественных отношений того или иного вида [12, 13].

2. Развивая вышеназванный базовый принцип, авторы разработали модель системно-стратегического управления народным хозяйством, воплощающую в себе синергию факторов духовных ценностей в русле суверенизации страны, адаптировав данную модель к системе многоуровневого общественного воспроизводства [14, 15]. При этом предлагаемая авторами модель корпоративного механизма хозяйствования является одним из модусов (аспектов) модели системно-стратегического управления народным хозяйством.

3. *Комплекс преобразований корпоративного механизма хозяйствования (КПКМХ)* поляризован на два полюса: а) *преобразующее воздействие в натуре (ПВН)*; б) *преобразующие воздействия в денежной форме (ПВДФ)*. При этом жизненно необходима синергия взаимодействия-взаимопроникновения преобразующих действий в русле обоих полюсов двуполярного развития.

4. *Преобразующие воздействия в натуре (ПВН)* являют собой единый цельный комплекс, включающий в себя ряд следующих воздействий.

4.1. *Формирование системно-стратегического управления и планирования суверенной национальной экономики (ФССУПСНЭ)* предлагается осуществлять в духе и русле становления исторически новой социально-экономической системы, называемой ЭКОГУМАНИЗМОМ. Эта система, будучи укоренена в мировоззрении новой исторической эпохи, базируется на духовном согласии, являющем собою синергию гуманизма (консервативных ценностей) и экологического образа жизни, охватывающего как сферу-процесс производства, так и сферу-процесс потребления, при особом выделении главной жизненной потребности личности в творчески-созидательном труде на благо общества и в качестве выражения своего индивидуально неповторимого потенциала трудовой самоотдачи, в сочетании с синергией планово-распределительных и рыночно-капиталистических методов хозяйствования вокруг стержня национально-государственных интересов [16, 17, 18, 19, 20].

4.2. Предполагаемая социально-экономическая система, призванная сменить либерализованно-рыночную систему на базе идеологии рыночного фундаментализма (неоконсерватизма-монетаризма), органично включает в себя систему стратегического планирования народного хозяйства в качестве единого цельного комплекса,

с концентрацией на ключевых инвестиционных проектах и регулировании межотраслевых пропорций, при отказе от мелочной регламентации плановых показателей в разрезе каждого единоличного предприятия (организации), характерной для советского периода истории. Для осуществления этого на практике жизненно необходимо осуществить мезоэкономическую структуризацию российской экономики, используя в качестве главного рычага корпоративный механизм хозяйствования [21].

4.3. В отличие от системы государственного планирования советского периода [22, 23, 24] в предлагаемой нами государственной системе стратегического управления и планирования, предприятиям и организациям государственные плановые органы не спускают никаких директивных показателей объемов производства продукции в разрезе ее номенклатуры. Но вместо этого выборочно, по мере необходимости и целесообразности, государство осуществляет *системное задействование госзаказов и госстандартов* (СЗГЗГС). При этом в зависимости от обстоятельств и форм собственности госзаказы могут носить обязательный характер (прежде всего, для предприятий оборонной промышленности), а могут размещаться в соответствии с конкурсами. В отличие от этого госстандарты предполагается распространить на предприятия и организации всех форм собственности в виде обязательных нормативов в целях как экологизации воспроизводственного процесса, так и соблюдения интересов потребителей.

4.4. Важным элементом предлагаемой системы централизованного стратегического управления и планирования является *формирование государством и обществом системы потребностей народонаселения и общественного воспроизводства в соответствии с экологическим образом жизни* (ФГОСПНОВСЭОЖ), что достижимо при действенном применении широкого спектра мер и рычагов как прямого административного воздействия, так и государственного прямого финансирования, в сочетании с мерами налогового регулирования [25, 26, 27, 28, 29, 30, 31].

4.5. Предлагаемая нами система стратегического управления и планирования интегрирует в себя *обеспечение системной устойчивости и безопасности воспроизводственного процесса в натуре* (ОСУБВПН), что корреспондируется с обеспечением экономической безопасности в денежной форме [32, 33, 34].

5. Корпоративный механизм хозяйствования может функционировать, формироваться и развиваться во благо суверенной страны только при условии *обеспечения системной устойчивости и безопасности воспроизводственного процесса в натуре*, что детально рассматривается в ряде авторских работ [32–34]. Разумеется, системная, в том числе экономическая, безопасность страны (народа и государства) в натуре должна дополняться (подкрепляться) экономической безопасностью в денежной форме, но при этом при синергии взаимодействия-взаимопроникновения безопасности в натуре и в денежной форме. Первичная роль принадлежит именно обеспечению безопасности в натуре. При этом особо важную роль играет синергия управления безопасностью и прогрессом в социально-экономическом развитии страны. Ведь в условиях глобальной интенсификации научно-технического прогресса Россия может обеспечить свою безопасность только при условии пребывания в лидер-

ской позиции по важнейшим направлениям научно-технического развития многоуровневого общественного воспроизводства.

Военно-промышленный комплекс России при его должном развитии способен одновременно-параллельно обеспечивать оборонно-политическую безопасность страны и генерировать научно-технический прогресс в гражданских отраслях народного хозяйства, ориентируясь на опережение уже достигнутого мирового уровня развития. Обязательные условия этого – суверенизация разработки и внедрения самых передовых неиндустриальных технологий, для чего необходимо полнее активизировать научно-технический потенциал корпоративного механизма хозяйствования, генерируя всей мощью государства развитие наукоемких корпораций всех форм собственности, а это, в свою очередь, будет увеличивать научно-техническую и экономическую мощь государства.

Определим комплекс критериев синергии управления безопасностью и прогрессом в социально-экономическом развитии России: 1) критерий устойчивости; 2) критерий жесткости; 3) критерий иммунитета; 4) критерий природно-ресурсного обеспечения; 5) критерий развивающейся воспроизводимости; 6) критерий экологичности образа жизни; 7) критерий экологичности процесса производства (в том числе транспорта); 8) критерий управляемости; 9) критерий правового обеспечения; 10) критерий властно-силового обеспечения; 11) критерий социальной самоидентификации; 12) критерий целеполагания.

6. *Формирование адекватной системы воспитания и образования высококвалифицированных кадров* (ФАСВОВКК) является сущностно важным элементом должного преобразования корпоративного механизма хозяйствования. Под адекватностью здесь понимается динамично-устойчивое соответствие воспитательно-образовательной сферы-процесса и квалификации кадров специалистов целевым установкам и конкретизирующим их практическим задачам развития многоуровневого общественного воспроизводственного процесса в новую историческую эпоху перехода от индустриальной стадии развития человеческой цивилизации к постнеиндустриальной стадии, с проникновением человечества в ноосферу и далее – в ее ядро – СМЫСЛОСФЕРУ, для чего жизненно необходима синергия духовного согласия и цельного гармоничного развития человека. В этом русле авторами опубликован ряд фундаментальных работ [35–37].

7. Для успешного продвижения по охарактеризованному выше тренду духовного, научно-технического, социально экономического развития необходимо *задействование обществом и государством синергии науки, образования, производства* (ЗОГСНОП). Здесь понятие производства употребляется в самом широком значении в качестве общественно-полезной практической деятельности. И если сказанное выше самоочевидно для обеспечения научно-технического прогресса в производственной сфере, то обратное активное влияние производства на процесс образования требует разъяснения. Вся соль в том, что для усвоения тех или иных знаний и практических навыков человеку в своем засознании необходимо предварительно создать соответствующую активную нишу для вбирания в состав психики индивида новой практически значимой информации, оживотворяемой смыслами и высоким

профессионализмом. А данная ниша для вмещения знаний создается только на основе серьезных, глубоко мотивированных попыток решить соответствующие обучаемым знаниям и навыкам практические задачи. В этой соли проблемы обучения скрыто зерно для кардинального преобразования сферы-процесса воспитания-образования, перевода на новую ступень исторического прогресса [38, 39].

8. С учетом ключевой значимости духовного фактора в дальнейшем развитии человеческой цивилизации и культуры, в том числе и для преобразования корпоративного механизма хозяйствования в русле самоуправляемой социозэкономики, весьма желательно *задействование обществом и государством синергии науки и религии* (ЗОГСНР). Здесь важно учесть два момента:

а) речь идет не о слиянии науки и религии в некий нежизнеспособный клубок, а именно об их синергии, с сохранением сущностной определенности в отношении как науки, так и религии;

б) опыт староверов в России, соединяющий духовность-нравственность с предпринимательством, следует применять, с приспособлением к современности, в развитии предпринимательства во всех сферах народного хозяйства без исключения, включая науку и образование [40, 41].

9. Рассмотрев преобразующее воздействие на КМХ в натуре, остановимся на преобразующем воздействии на него в денежной форме, сконцентрировав внимание на двух следующих моментах.

9.1. *Преобразование управления динамичным комплексом денежно-ценовых и финансово-кредитных отношений народного хозяйства* (ПУДКДЦФКО) [42]. Данное управление представлено в концентрированном виде в форме *Модели динамичного комплекса денежно-ценовых и финансово-кредитных отношений в составе системно-стратегического управления народным хозяйством* (МДКДЦФКОССУНХ) [43].

9.2. *Институциональное преобразование банковской системы* (ИПБС).

В основу предлагаемых преобразований, обозначенных в пунктах 9.1 и 9.2, заложена разработка ряда авторских концепций на фундаменте денежной теории выдающегося русского экономиста Сергея Федоровича Шарапова (1856–1911).

Вопросы преобразования корпоративного механизма хозяйствования детализированы в ряде авторских работ [44–47].

Заключение

Предложения по преобразованию корпоративного механизма хозяйствования в соответствии с самоуправляемой социозэкономикой в условиях духовного согласия предполагают развертывание институциональных преобразований по двум взаимоперекрещивающимся направлениям, а именно, по самому корпоративному механизму хозяйствования и по той среде, внутри которой он функционирует и развивается. Эта среда многогранна и многоуровневая, она включает в себя весь социум вместе с его духовно-культурной сферой, всю систему многоуровневого общественного воспроизводства, институты государства и права и много другое достаточно важное. При этом необходимо и целесообразно задействовать комплексы преобразующих организационно-управленческих воздействий, совершаемых в виде челночных

нововведений, порождающих цепные реакции, создающие поток гармоничного, цельного преобразования национальной экономики и ее интегрированного хозяйственного механизма, включающего в себя КМХ. Предлагаемые нами оригинальные модели взаимодействий сущностных элементов социума и его экономики служат прообразами конфигураций комплексных преобразований, предопределяя их конфигурации. Это целесообразно задействовать для разработки дорожных карт организационно-управленческих воздействий, направленных на преобразование российской экономики.

Список источников

1. Россия и угрозы глобоолигархата: отреагирования к упреждающему воздействию / под ред. И.К. Ларионова, А.В. Новичкова, М.А. Гуреевой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2021.
2. *Ларионов И.К.* Экономика в зеркале смены эпох: организация и управление на основе синергии инновационного и традиционного подходов. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2024.
3. *Годунов И.В., Ларионов И.К.* Будущее России на весах истории. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2005.
4. *Годунов И.В., Ларионов И.К.* Россия и мир, синергия развития. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2021.
5. *Ларионов И.К., Тимербулатов Т.Р.* Финансово-промышленные группы (стратегия развития). Москва : Изд-во Московского ун-та потребительской кооперации, 2000.
6. *Заславская М.А., Герасина Ю.А., Адамов В.Е.* Механизм корпоративной реструктуризации в российской экономике. Москва : Изд-во Московского государственного индустриального университета, 2001.
7. Антикризисное управление / под ред. И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2004.
8. Экономика русской цивилизации / вст. и закл. статьи, сост. и комм. д. э. н. О.А. Платонова. Москва : Родник, 1995.
9. *Брагин Н.И.* Государство и рынок. Москва : Изд-во МГСУ «Союз», 2001.
10. Экономические системы: государство и рынок / под ред. В.И. Жукова, И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2019.
11. *Ларионов И.К., Федоров М.В., Гуреева М.А.* Самоуправляемая социэкономика: экономический курс новой эпохи. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2024.
12. *Ларионов И.К., Федоров М.В., Гуреева М.А.* Мировоззренческая парадигма гармоничного развития и духовного согласия. Новая эпоха – синергетическая цельность человека в многополярном мире. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2025.
13. *Ларионов И.К., Федоров М.В., Джауд М.М.* Гармоничное развитие экономики на основе духовного согласия: альтернативная парадигма мироустройства новой эпохи. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2025.
14. *Ларионов И.К., Гуреева М.А.* Концепция системно-стратегического управления народным хозяйством на основе синергии факторов ценностей и суверенизации страны // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 2 (65). С. 12–24.
15. *Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А.* Системно-стратегическое управление народным хозяйством: синергия факторов ценностей и суверенизация России : монография. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2025.
16. *Ларионов И.К.* Социально-экономическая система российского общества. Москва : Изд-во МГСУ «Союз». 1997.

17. Годунов И.В. Политическая экономия. Путь в XXI век. Москва : Наука, 2006.
18. Ларионов И.К. Человек и труд в системе многоуровневого общественного воспроизводства. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
19. Ларионов И.К. Интеллектуальный труд в многомерной экономике. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
20. Ларионов И.К. Концепция формирования и стратегия развития социально-экономической системы России в условиях глобальной трансформации : научный доклад. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.
21. Корпоративный механизм хозяйствования и мезоэкономическое структурирование / под ред. И.К. Ларионова. Москва : Союз, 2000.
22. Конотопов М.В., Сметанин С.И. Экономическая история : учебник. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2025.
23. История народного хозяйства : словарь-справочник / под ред. А.Н. Марковой. Москва, 1995.
24. Шмелев Н., Попов В. На переломе: экономическая перестройка в СССР. Москва, 1989.
25. Сизов В.С. Стратегическое управление воспроизводственным процессом. Москва : Экономика, 2004.
26. Синергия управления многомерной экономикой / под ред. И.К. Ларионова, О.Н. Герасиной, М.А. Гуреевой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
27. Институциональная экономика в синергии развития / под ред. И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
28. Ярмольчук В.Г. Совершенствование систем управления экономикой и уровень жизни личности. Москва : Изд-во Нац. ин-та бизнеса, 2006.
29. Балыко Е.Н. Проблемы формирования потребностей человека в современном обществе. Москва : Маркетинг, 2008.
30. Балыко Е.Н. Соотношение производства и потребностей в период проведения рыночных реформ российской экономики. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2008.
31. Плеханов С.В. Государственное регулирование инвестиций в инфраструктуре. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2008.
32. Гуреева М.А. Экономическая безопасность системы многоуровневого общественного воспроизводства в период глобальных трансформационных процессов. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2010.
33. Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А. Синергия управления безопасностью и прогрессом в социально-экономическом развитии России. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.
34. Экономическая безопасность государства: противодействие спектру угроз – от материально-вещественных до информационно-цифровых / М.А. Гуреева [и др.]. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2020.
35. Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А. Преобразование сферы образования-воспитания: синергия традиций и инноваций при сочетании духовно-психологического и научно-технического развития. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2024.
36. Ларионов И.К., Овчинников В.В., Сальникова М.А. Модель высшего экономического образования России: на основе системной суверенизации страны в условиях смены исторических эпох. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2024.
37. Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А. Наука и образование: воздействие государства – основа суверенизации страны. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2024.
38. Ларионов И.К., Сальникова Т.С. Синергия образования, науки, производства. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.

39. Образование, интегрируемое с наукой и производством, в условиях глобальных трансформационных процессов / под ред. И.К. Ларионова, О.Н. Герасиной, Т.С. Сальниковой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2019.

40. *Бурыйшкін П.* МОСКВА купеческая. Москва : Современник, 1991.

41. *Менделеев Д.И.* Заветные мысли : полное издание. Москва : Мысль, 1995.

42. *Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А.* Синергия динамичных комплексов денежно-ценовых и финансово-кредитных отношений народного хозяйства России. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2025.

43. *Ларионов И.К., Федоров М.В., Гуреева М.А.* Институциональное преобразование банков: назревшие подходы в условиях многополярного мира. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2025.

44. *Ларионов И.К.* Деньги и цены в развитии воспроизводственного процесса, в поисках альтернативы глобальному монополизму. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.

45. РОССИЯ в многополярном мире: корпоративный механизм хозяйствования / под ред. И.К. Ларионова, Ю.А. Герасиной, И.И. Ларионовой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2021.

46. *Ларионов И.К., Ларионова И.И.* Корпоративный механизм хозяйствования, синергия задействования денежно-ценовых и организационно-управленческих составляющих. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.

47. *Ларионов И.К., Ехлакова Е.А., Ларионова И.И.* Предпринимательство, корпоративный и теневой ракурсы. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2022.

References

1. Russia and the threats of global oligarchy: responses to proactive impact / ed. by I.K. Larionov, A.V. Novichkov, M.A. Gureeva. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).

2. Larionov I.K. Economics in the mirror of the change of epochs: organization and management based on the synergy of innovative and traditional approaches, Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).

3. Godunov I.V., Larionov I.K. The future of Russia on the scales of history. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2005. (In Russ.).

4. Godunov I.V., Larionov I.K. Russia and the world, development synergy. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).

5. Larionov I.K., Timerbulatov T.R. Financial and industrial groups (development strategy). Moscow : Publishing House of the Moscow University of Consumer Cooperation, 2000. (In Russ.).

6. Zaslavskaya M.A., Gerasina Yu.A., Adamov V.E. The mechanism of corporate restructuring in the Russian economy. Moscow : Publishing House of the Moscow State Industrial University, 2001. (In Russ.).

7. Anti-crisis management / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2004. (In Russ.).

8. Economics of Russian Civilization / vst. and the slaughter. articles, comp. and O.A. Platonov, Doctor of Economics. Moscow : Rodnik Publ., 1995. (In Russ.).

9. Bragin N.I. The state and the market. Moscow : Publishing House of MGSU Soyuz, 2001. (In Russ.).

10. Economic systems: the state and the market / ed. by V.I. Zhukov, I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2019. (In Russ.).

11. Larionov I.K., Fedorov M.V., Gureeva M.A. Self-managed socio-economics: the economic course of a new era. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).

12. Larionov I.K., Fedorov M.V., Gureeva M.A. The ideological paradigm of harmonious development and spiritual harmony. A new era is the synergetic wholeness of man in a multipolar world. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2025. (In Russ.).
13. Larionov I.K., Fedorov M.V., Jaud M.M. Harmonious economic development based on spiritual harmony: an alternative paradigm of the world order of the new era. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2025. (In Russ.).
14. Larionov I.K., Gureeva M.A. The concept of system-strategic management of the national economy based on the synergy of factors of values and the sovereignization of the country. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2024;17(2(65)):12-24. (In Russ.).
15. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. System-strategic management of the national economy: synergy of value factors and the sovereignization of Russia : monograph. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2025. (In Russ.).
16. Larionov I.K. Socio-economic system of Russian society. Moscow : Publishing house of MGSU «Soyuz», 1997. (In Russ.).
17. Godunov I.V. Political economy. The path to the 21st century. Moscow : Nauka Publ., 2006. (In Russ.).
18. Larionov I.K. Man and labor in the system of multilevel social reproduction. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
19. Larionov I.K. Intellectual labor in a multidimensional economy. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
20. Larionov I.K. The concept of formation and development strategy of the socio-economic system of Russia in the context of global transformation : scientific report. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).
21. Corporate management mechanism and mesoeconomic structuring / ed. by I.K. Larionov. Moscow : Soyuz Publ., 2000. (In Russ.).
22. Konotopov M.V., Smetanin S.I. Economic History : textbook. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2025. (In Russ.).
23. History of the national economy : a dictionary / ed. by A.N. Markova. Moscow, 1995. (In Russ.).
24. Shmelev N., Popov V. At the turning point: economic restructuring in the USSR. Moscow, 1989. (In Russ.).
25. Sizov V.S. Strategic management of the reproduction process. Moscow : Ekonomika Publ., 2004. (In Russ.).
26. Synergy of multidimensional Economy management / ed. by I.K. Larionov, O.N. Gerasina, M.A. Gureeva. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
27. Institutional Economics in Development Synergy / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
28. Yarmolchuk V.G. Improving economic management systems and the standard of living of an individual. Moscow : Publishing House of the National Institute of Business, 2006. (In Russ.).
29. Balyko E.N. Problems of formation of human needs in modern society. Moscow : Marketing, 2008. (In Russ.).
30. Balyko E.N. The ratio of production and needs during the period of market reforms of the Russian economy. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2008. (In Russ.).
31. Plekhanov S.V. State regulation of investments in infrastructure. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2008. (In Russ.).
32. Gureeva M.A. Economic security of the multilevel social reproduction system in the period of global transformation processes. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2010. (In Russ.).

33. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. Synergy of security management and progress in socio-economic development of Russia. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).
34. Economic security of the state: countering a range of threats – from material to information and digital / M.A. Gureeva [et al.]. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2020. (In Russ.).
35. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. Transformation of the sphere of education and upbringing: synergy of traditions and innovations combined with spiritual, psychological, scientific and technical development. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).
36. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Salnikova M.A. Model of higher economic education in Russia: based on the systemic sovereignization of the country in the context of changing historical epochs. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).
37. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. Science and education: the impact of the state is the basis of the country's sovereignty. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).
38. Larionov I.K., Salnikova T.S. Synergy of education, science, and production. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).
39. Education integrated with Science and Production in the context of global transformation processes / ed. by I.K. Larionov, O.N. Gerasina, T.S. Salnikova. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2019. (In Russ.).
40. Buryshkin P. MOSCOW merchant. Moscow : Sovremennik Publ., 1991. (In Russ.).
41. Mendeleev D.I. Cherished thoughts : a complete edition. Moscow : Mysl, 1995. (In Russ.).
42. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. Synergy of dynamic complexes of monetary, price and financial and credit relations of the national economy of Russia. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2025. (In Russ.).
43. Larionov I.K., Fedorov M.V., Gureeva M.A. Institutional transformation of banks: urgent approaches in a multipolar world. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2025. (In Russ.).
44. Larionov I.K. Money and prices in the development of the reproductive process, in search of an alternative to global monopolism. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
45. RUSSIA in a multipolar world: the corporate mechanism of management / ed. by I.K. Larionov, Yu.A. Gerasina, I.I. Larionova. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).
46. Larionov I.K., Larionova I.I. Corporate management mechanism, synergy of using monetary, price and organizational and managerial components. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).
47. Larionov I.K., Yekhlakova E.A., Larionova I.I. Entrepreneurship, corporate and shadow perspectives. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2022. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Игорь Константинович Ларионов – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, научный руководитель Центра системных исследований, Москва, Россия, office@dashkov.ru;

Михаил Васильевич Федоров – профессор, доктор экономических наук, доктор геолого-минералогических наук, академик РАН, заместитель генерального секретаря Ассамблеи народов Евразии, Москва, Россия, office@dashkov.ru;

Марина Алексеевна Гуреева – кандидат технических наук, доцент кафедры «Экономика» Российского нового университета (РосНОУ), Москва, Россия, mag1706@mail.ru.

Igor K. Larionov – doctor of economic sciences, professor, honored Scientist of the Russian Federation, scientific director of the Center for Systems Research; System Research Center, Moscow, Russia, office@dashkov.ru;

Mikhail V. Fedorov – professor, doctor of economic sciences, doctor of geological and mineralogical sciences, academician of the Russian Academy of Natural Sciences, deputy secretary general of the Eurasian Peoples' Assembly, Moscow, Russia, office@dashkov.ru;

Marina A. Gureeva – Ph.D. in technical sciences, associate professor of the Department of economics, Russian New University (RosNOW), Moscow, Russia, mag1706@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 06.10.2025; одобрена после рецензирования 10.11.2025; принята к публикации 25.11.2025.

The article was submitted 06.10.2025; approved after reviewing 10.11.2025; accepted for publication 25.11.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 26–38.
Economic Systems. 2025;18(4):26-38.



Научная статья
УДК 338

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-26-38

Современные аспекты развития теории потенциала высокотехнологического промышленного предприятия

Людмила Михайловна Путятина¹, Мария Борисовна Пушкарева²✉,
Леонид Павлович Дашков³, Сергей Михайлович Романов⁴

^{1, 2} Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия

³ Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

⁴ Российское энергетическое агентство Минэнерго России, Москва, Россия

✉ pushkarevamb@mai.ru

Аннотация. В статье рассматриваются современные аспекты развития теории потенциала применительно к высокотехнологическим промышленным предприятиям. Проведен анализ существующих теоретических подходов к оценке потенциала, в рамках которых выделены два основных направления: ресурсный и результатный. Выявлены их ключевые преимущества и методологические ограничения. Обоснована необходимость разработки комплексного подхода, интегрирующего сильные стороны обоих методов. Авторы предлагают ввести единое понятие «совокупный экономический потенциал предприятия», которое должно рассматриваться как комплексная характеристика, объединяющая накопленные ресурсы и возможности предприятия. Особое внимание уделяется влиянию рыночной конъюнктуры, необходимости учета спроса потребителей и интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Статья подчеркивает, что современная теория потенциала находится на стадии формирования и требует дальнейшей разработки как теоретических основ, так и практических методик оценки потенциала высокотехнологического промышленного предприятия.

Ключевые слова: теория потенциала, высокотехнологическое промышленное предприятие, экономический потенциал, ресурсный подход, результатный подход, совокупный экономический потенциал, оценка потенциала, стратегический потенциал, производственный потенциал, конкурентоспособность, рыночная конъюнктура, методология оценки

Для цитирования: Путятина Л.М., Пушкарева М.Б., Дашков Л.П., Романов С.М. Современные аспекты развития теории потенциала высокотехнологического промышленного предприятия // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 26–38. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-26-38.

© Путятина Л.М., Пушкарева М.Б., Дашков Л.П., Романов С.М., 2025

Original article

Modern aspects of the development of the theory of the potential of a high-tech industrial enterprise

Ludmila M. Putyatina¹, Maria B. Pushkareva²✉,
Leonid P. Dashkov³, Sergey M. Romanov⁴

^{1, 2} Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia

³ Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

⁴ Russian Energy Agency by the Ministry of Energy of the Russian Federation, Moscow, Russia

✉ pushkarevamb@mai.ru

Abstract. The article discusses the current problems of the potential theory development in high-tech industrial enterprises. The analysis of existing theoretical approaches to potential assessment is carried out, within which two main directions are identified: resource and result. Their key advantages and methodological limitations are revealed. The necessity of developing an integrated approach integrating the strengths of both methods is substantiated. The authors propose to introduce a single concept of “the enterprise’s total economic potential”, which should be considered as a complex characteristic combining the accumulated resources and capabilities of the enterprise. Special attention is paid to the impact of market conditions, the need to take into account demand and integration into global value chains. The article emphasizes that the modern theory of potential is at the stage of formation and requires further development of both theoretical foundations and practical methods for assessing the potential of a high-tech industrial enterprise.

Keywords: potential theory, high-tech industrial enterprise, economic potential, resource approach, outcome approach, total economic potential, potential assessment, strategic potential, production potential, competitiveness, market conditions, assessment methodology

For citation: Putyatina L.M., Pushkareva M.B., Dashkov L.P., Romanov S.M. Modern aspects of the development of the theory of the potential of a high-tech industrial enterprise. *Economic Systems*. 2025;18(4):26-38. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-26-38.

Введение

Экономический потенциал государства в упрощенном, но аналитически значимом представлении может трактоваться как совокупный, интегрированный потенциал всех предприятий и организаций, функционирующих в рамках единых производственных, кооперационных, коммерческих и иных экономически обусловленных взаимосвязей между собой и с государственными структурами. Такая совокупность отражает не просто величину ресурсов отдельных хозяйствующих субъектов, но и результат их взаимодействия, определяющий возможности национальной экономики в целом.

В условиях углубляющейся взаимозависимости отраслей и форм собственности именно комплексный потенциал высокотехнологичных промышленных предприятий образует фундамент для оценки реального уровня экономической мощи государства и перспектив его устойчивого развития [1, 2].

В связи с этим сравнение существующих теоретических подходов в рамках общей проблемы оценки потенциала позволяет не только выявить их сильные и слабые стороны, но и определить направления дальнейшего совершенствования методологии анализа возможностей высокотехнологичных промышленных предприятий и национальной экономики в целом.

Успешное развитие любого предприятия независимо от формы собственности и организационно-правовых моделей неразрывно связано с выявлением и объективной количественно-качественной оценкой его реальных возможностей как субъекта хозяйственной деятельности.

В различные периоды развития эта задача решалась по-разному. Однако систематическое изложение основных принципов оценки потенциала появилось сравнительно недавно – в конце 1960-х – начале 1970-х гг., оформленное в виде теории экономического потенциала, включающей ряд концепций (трудового, производственного, экономического потенциала и т. д.).

Возникновение идеи потенциала как экономической категории было обусловлено необходимостью формирования теоретической основы для более результативного и, по сути, принципиально нового подхода к управлению хозяйственным развитием. Данный подход должен был обеспечить переход экономики преимущественно на интенсивный тип роста, предполагающий рациональное использование ресурсов и повышение эффективности производственных процессов.

Очевидно, что всестороннее исследование эффективности экономического развития не может ограничиваться лишь анализом фактически достигнутого уровня использования ресурсов; оно требует опоры на возможные потенциальные параметры функционирования производственных систем. Такой методологический подход предоставляет возможность учитывать скрытые и нереализованные резервы производства, формировать научно обоснованные прогнозы динамики ключевых экономических показателей, а также определять оптимальные пропорции наращивания и использования экономического потенциала в долгосрочной перспективе [3].

В контексте решения задач интенсификации экономического развития одной из ключевых проблем выступала необходимость определения реальных экономических возможностей, прежде всего на уровне народного хозяйства в целом. Это означало необходимость ответить на принципиальные вопросы: какие виды продукции и в каком объеме могут быть произведены, соответствует ли совокупный потенциал экономики возрастающим потребностям общества, а также какие факторы, направления и резервы развития определяют будущие результаты. Данная задача требовала не только количественной оценки ресурсов, но и анализа условий, ограничений и траекторий их расширенного воспроизводства, что позволяло выявить реальные пределы развития и определить наиболее рациональные пути использования производственных возможностей в долгосрочной перспективе.

Основная задача определения экономических возможностей различных уровней хозяйственных систем трактовалась исследователями по-разному, что обусловило формирование множества подходов и интерпретаций. Однако единым оставался ключевой методологический элемент: практически все ученые понимали под потенциалом совокупность ресурсов, концентрируемых на определенном уровне агрегирования – будь то предприятие, отрасль или народное хозяйство в целом. Вследствие такого подхода анализ потенциала фактически сводился к изучению факторов производства и их количественного состава.

Понятие «потенциал» (от лат. *potentia* – сила) в широком теоретическом смысле обозначает совокупность имеющихся в распоряжении средств, запасов и источников, которые могут быть мобилизованы и использованы для достижения поставленной цели, включая выполнение плановых экономических задач. Подобная трактовка подчеркивает, что потенциал не ограничивается фиксированным набором ресурсов, но отражает их способность быть приведенными в действие и обеспечивать выполнение стратегически значимых функций [4].

Основная часть

Все исследования, посвященные изучению потенциала высокотехнологичного промышленного предприятия, условно могут быть разделены на две большие группы. Первая группа включает работы, в которых авторы ограничиваются описанием сущности потенциала, преимущественно в масштабах национальной экономики или в некоторых случаях в рамках отдельных отраслей. Главная цель таких исследований заключается в определении направлений повышения эффективности функционирования крупных экономических систем. Несмотря на то что данные труды не формируют полноценной теории потенциала высокотехнологичного промышленного предприятия, они позволяют детально проанализировать ряд частных вопросов, входящих в состав общей теоретической проблемы.

Вторая группа объединяет работы, в которых внимание сосредоточено на глубоком исследовании самого понятия потенциала, его структурных элементов, особенностей их функционирования и взаимодействия. Авторы этих исследований рассматривают потенциал как целостную систему, стремясь выявить внутренние связи между его компонентами и определить закономерности формирования и использования возможностей высокотехнологичного промышленного предприятия. Такой подход обеспечивает более глубокое понимание природы потенциала и создает основу для разработки комплексных методик его оценки.

Исследователи выделяют различные группы ресурсов, отражающие определенные аспекты функционирования хозяйственной системы и обозначенные как отдельные виды потенциалов, которых в современной литературе встречается более 20 видов: экономический, производственный, промышленный, народнохозяйственный, научно-технический, научный, образовательный, управленческий и коммерческий, инвестиционный, духовный, природный, трудовой, воспроизводственный, потенциал потребления населения, рыночный, стратегический и многие другие [5].

Такое многообразие свидетельствует о широте научных подходов, сформировавшихся в рамках теории потенциала, и одновременно указывает на стремление исследователей учитывать все более сложную и многоуровневую природу возможностей высокотехнологичного промышленного предприятия и экономики в целом.

Большое число выделяемых в научной литературе разновидностей потенциала также свидетельствует о сложности самой категории, требующей многогранного анализа.

Несмотря на индивидуальные отличия в трактовке каждого из видов, все они обладают общими чертами, объединенными методологией ресурсного подхода, согласно которому потенциал рассматривается через призму имеющихся средств, возможностей и условий их применения. В то же время в научной среде до настоящего времени отсутствует единая, универсальная формулировка понятия «потенциал предприятия», что подчеркивает продолжающееся развитие теории и ее методологических оснований.

Исторически в отечественной экономической науке выделились два ключевых направления интерпретации потенциала: ресурсный подход, основанный на анализе материальных и нематериальных факторов производства, и результатный подход, ориентированный на оценку итогов использования этих ресурсов. Каждое из направлений обладает собственными преимуществами и ограничениями, что обуславливает необходимость дальнейшего совершенствования методологических подходов к анализу возможностей высокотехнологичного промышленного предприятия [6]. Схематично основные теоретические подходы к оценке потенциала высокотехнологичного промышленного предприятия представлены на рис. 1.

Ресурсный подход отличается относительной простотой применения и высокой степенью формализуемости, поскольку экономическая теория и практика располагают развитым инструментарием количественного учета и анализа имеющихся ресурсов предприятия. Однако его существенным ограничением является то, что он не позволяет дать ответ на центральный вопрос определения потенциала – на какой объем возможного выпуска способно высокотехнологичное промышленное предприятие при наиболее рациональной организации производства. Для получения такой информации необходимо проведение дополнительных расчетов, например определение производственных мощностей, пропускной способности оборудования и других параметров. Таким образом, в рамках ресурсного подхода оцениваются не сами возможности высокотехнологичного промышленного предприятия, а лишь условия, в которых эти возможности могут реализовываться. При этом фактическая эффективность использования ресурсов остается за пределами анализа, что снижает полноту и практическую применимость получаемых результатов.

Использование второго подхода – результатного – также сопряжено с рядом методологических и практических трудностей. Прежде всего, возникает принципиальный вопрос: какой именно результат подлежит оценке – фактически достигнутый или максимально возможный при наилучшем использовании всех ресурсов? Наиболее логичным представляется измерение экономического потенциала через выпуск продукции, поскольку данный показатель непосредственно отражает конечный



Рисунок 1 – Основные теоретические подходы к оценке потенциала высокотехнологичного промышленного предприятия

Источник: разработано авторами.

результат производственной деятельности предприятия. Однако в этом случае определяется преимущественно текущее фактическое состояние хозяйствующего субъекта, тогда как его потенциал как мера возможностей остается вне поля анализа. Дополнительные сложности создает и форма измерения выпуска: натуральные показатели отражают количество произведенной продукции, но не учитывают ее стоимость, тогда как стоимостные показатели позволяют отражать интегральные результаты по совокупности выпускаемой продукции, но значительно зависят от ценовой конъюнктуры, уровня конкуренции и спроса на рынке. Конкурентоспособность продукции, динамика цен, курсы валют и изменение потребительских предпочтений могут существенно влиять на показатели выручки, и эти факторы необходимо обязательно учитывать при использовании результатного метода.

Именно по этой причине в практике экономического анализа наиболее широкое распространение получил ресурсный подход, позволяющий проводить расчеты в более стабильной и формализованной методической среде, хотя и не лишенный вышеуказанных значимых ограничений.

Отождествление потенциала исключительно с ресурсами приводит к тому, что объектом анализа становятся лишь материальные предпосылки возможностей предприятия, а не сами эти возможности. Подобная методологическая позиция была оправданной в условиях социалистической экономики, когда производственные организации функционировали преимущественно в логике планового хозяйства, ориентируясь на нормативные затраты, а итоговые результаты их деятельности определялись централизованным государственным планированием. В такой системе наличие определенного набора ресурсов действительно являлось ключевым фактором, определяющим производственные способности предприятия. В рыночной экономике обладание значительным ресурсным обеспечением еще не гарантирует высокотехнологичному промышленному предприятию успешного функционирования и конкурентных преимуществ.

Практика показывает, что предприятия, располагающие относительно небольшим объемом ресурсов, нередко используют их очень эффективно, достигая высоких экономических и финансовых показателей. В то же время организации, обладающие значительным потенциалом по всем основным направлениям, могут на практике демонстрировать низкую эффективность, если им не удастся адаптироваться к рыночной конъюнктуре или обеспечить рациональное использование имеющихся ресурсов. Это подчеркивает необходимость анализа не только величины потенциала, но и степени его реализации, что является одним из ключевых критериев оценки эффективности деятельности предприятия [1].

Немецкий исследователь Д. Хан, рассматривавший потенциал преимущественно с ресурсных позиций, включал в его состав персонал, средства производства и их рациональные сочетания, обеспечивающие превращение входящих ресурсов в готовую продукцию или услуги, при этом трактуя потенциал, скорее, как исходную предпосылку экономической деятельности, нежели как самостоятельную предметную категорию анализа [1].

Понимание потенциала как совокупности возможностей привело к формированию принципиально новых исследовательских подходов, хотя многие из них характеризовались внутренними противоречиями. Стремясь интерпретировать потенциал как способность хозяйственной системы достигать наивысших возможных результатов, исследователи одновременно сохраняли связь этого понятия с материальными носителями – ресурсами, что нередко приводило к методологическим тупикам и возвращению к традиционной ресурсной трактовке. Тем не менее постепенное развитие научной мысли способствовало формированию обновленной концепции потенциала, в которой центральное место занимают именно возможности высокотехнологического промышленного предприятия, а не объем его ресурсов.

Отдельные авторы стремятся разграничить объективное и субъективное содержание категории «потенциал». В рамках такого подхода под объективным содержанием

понимается накопленный труд, проявляющийся в процессе воспроизводства и выражающийся в способности удовлетворять общественные, коллективные и индивидуальные потребности. Субъективное же содержание включает способности и квалификационные характеристики людей, обеспечивающих рациональное использование накопленного труда. Объективная составляющая наиболее полно проявляется в производственном потенциале, в то время как субъективная – в потенциале управления, отражающем компетентность персонала и качество организационных решений.

Выбор той или иной концепции потенциала – будь то ресурсная, результатная или концепция, рассматривающая потенциал как совокупность возможностей, – имеет не только теоретическое значение, но и оказывает существенное влияние на практику управления хозяйственной деятельностью предприятия. В Большой советской энциклопедии проводится строгая и однозначная граница между возможностями и их материальными носителями, что позволяет избежать смешения уровней анализа. Экономический потенциал трактуется как совокупная способность отраслей народного хозяйства производить промышленную и сельскохозяйственную продукцию, осуществлять капитальное строительство, транспортировать грузы и предоставлять различные виды услуг населению. Его величина определяется количеством трудовых ресурсов и уровнем их профессиональной подготовки, масштабами и структурой производственных мощностей, состоянием сельскохозяйственного производства, протяженностью транспортных коммуникаций и обеспеченностью транспортными средствами, а также уровнем развития непроизводственной сферы, достижениями науки и техники и запасами разведанных полезных ископаемых. Таким образом, экономический потенциал предстает как сложная система, включающая множество взаимосвязанных элементов, формирующих производительные силы общества [7].

По мере развития исследований, посвященных изучению потенциала высокотехнологичного промышленного предприятия, ограниченность анализа только ресурсной составляющей потенциала становится все более очевидной и прежде всего потому, что такой подход не позволяет в полной мере учитывать рыночные условия и динамику внешней среды.

Особенно ярко аспект конъюнктуры рынка проявляется на уровне отдельных предприятий, действующих в условиях конкуренции и вынужденных постоянно адаптировать свою деятельность к изменяющимся условиям. В такой ситуации оценка потенциала предприятия невозможна без учета существующего и перспективного спроса на выпускаемую продукцию. Рыночный спрос становится неотъемлемой характеристикой, определяющей реальные возможности высокотехнологичного промышленного предприятия реализовать свой производственный, технологический и организационный потенциал. Наличие ресурсов само по себе не гарантирует эффективности: лишь соотнесение возможностей предприятия с текущими и прогнозируемыми потребностями рынка позволяет сформировать объективное представление о степени его конкурентоспособности и устойчивости в долгосрочной перспективе [8].

Иллюстрацией необходимости такого подхода служит опыт периода перестройки, когда многие высокотехнологичные промышленные предприятия, обладая высокой технологической и производственной оснащенностью, начали массово

выпускать товары, не проводя анализа потребностей рынка. Несмотря на значительные производственные возможности, такие организации оказались неспособны получить прибыль, поскольку продукция не находила спроса, что приводило к убыткам и в ряде случаев к банкротству [9].

Таким образом, рыночная направленность анализа становится ключевым элементом современной теории потенциала. При этом задача многократно усложняется по мере интегрирования предприятия в глобальные цепочки создания добавленной стоимости.

Нельзя не упомянуть про использование понятия потенциала при разработке документов стратегического планирования (стратегий и производственных программ) как на уровне отраслей и сфер деятельности, так и на уровне отдельных предприятий.

В этом контексте в экономическую теорию вводится категория стратегического потенциала, который определяется наличием у высокотехнологического промышленного предприятия таких стратегически значимых ресурсов, которые обеспечивают движение по выбранному направлению развития и способность реагировать на изменения внешних факторов.

Одним из важных инструментов стратегического планирования, позволяющим выявить как внутренние резервы повышения производительности, так и ограничения, связанные с техническим уровнем оборудования, конфигурацией производственных потоков и структурой загрузки мощностей, является разработка оптимальных производственных программ, отражающих максимально возможные объемы выпуска продукции при рациональной организации всех технологических процессов, а также детализированных планов оптимального размещения наиболее производительного технологического оборудования на имеющихся производственных площадях [10]. В результате разработки указанных программ и планов определяется предельный возможный выпуск каждого вида изделий, который высокотехнологическое промышленное предприятие способно обеспечить при условии наиболее эффективного использования ресурсов.

Следует отметить, что в экономике существует негласное, но широко признанное правило: расширение ресурсной базы высокотехнологического промышленного предприятия должно осуществляться лишь тогда, когда возможности повышения эффективности использования уже имеющихся ресурсов практически исчерпаны, и организация располагает достаточными инвестиционными средствами для дальнейшего развития. Это положение подчеркивает, что приоритет должен отдаваться не количественному росту ресурсов, а повышению их качественной отдачи, что обеспечивает устойчивость высокотехнологического промышленного предприятия и предотвращает неоправданное увеличение издержек.

Хотелось бы упомянуть и такую значимую методологическую проблему, как сопоставление и интегральную оценку разнохарактерных компонентов потенциала. В научной литературе сформировалось несколько направлений решения этой задачи. Одно из них основано на использовании специальных индексов и агрегированных показателей, позволяющих сводить разнородные характеристики к единой системе измерения. Другой подход предполагает перевод всех видов ресурсов

в стоимостную форму, что обеспечивает формальную сопоставимость, но влечет за собой трудности, связанные с корректным «переводом» тех ресурсов, которые не обладают явным рыночным эквивалентом. Третье направление связано с использованием трудового эквивалента, позволяющего оценить ресурсы через затраты труда, однако этот подход также не всегда отражает реальную степень их участия в формировании результата. Кроме того, применяется и метод специальных эквивалентов, который предполагает разработку специфических коэффициентов для оценки отдельных групп ресурсов, например эквивалента мощности при анализе производственных фондов. Каждое из перечисленных направлений имеет собственные преимущества и ограничения, что подчеркивает сложность задачи интегральной оценки потенциала как многокомпонентной экономической категории.

В виду высокой степени диверсификации номенклатуры выпускаемой продукции проблема оценки компонентов потенциала для высокотехнологичного промышленного предприятия еще более усложняется. Это связано с необходимостью определения производственной мощности как по отдельным изделиям, отличающимся по трудоемкости, рентабельности и уровню спроса, так и по предприятию в целом; постоянного мониторинга конъюнктуры рынка по всем товарным позициям; регулярной корректировки производственных программ, поскольку именно они в решающей степени определяют конечные результаты хозяйственной деятельности. Дополнительные трудности создают ситуации, когда товары, наименее выгодные по прибыли, характеризуются наибольшим спросом, что требует иной структуры загрузки мощностей.

Указанные факторы существенно усложняют задачу интегральной оценки потенциала предприятия и требуют разработки и применения новых комплексных аналитических методов [11].

Заключение

Проведенный анализ показал, что современная теория потенциала высокотехнологичных промышленных предприятий в настоящее время находится на уровне формирования общих направлений и концепций. Это новое направление экономических исследований, которое будет отрабатываться длительный период как в теоретическом, так и в практическом плане. Отсутствие методологических основ теории потенциала высокотехнологичного промышленного предприятия требует разработки новых комплексных подходов к анализу и оценке потенциала предприятия. Соединяя «ресурсный» и «результатный» подходы к оценке потенциала высокотехнологичного промышленного предприятия, целесообразно вводить единое понятие «совокупный экономический потенциал предприятия», которое должно рассматриваться как комплексная характеристика накопленных ресурсов и возможностей, включать различные направления (отдельные виды потенциалов), для каждого вида потенциала предлагать систему показателей, позволяющих объективно оценить его количественно на основе объективных характеристик или экспертных оценок.

Список источников

1. Путятина Л.М., Арсеньева Н.В., Тарасова Н.В. Основные направления теоретических исследований в области теории потенциала предприятий // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 2. С. 164–171. DOI 10.18384/2310-6646-2018-2-164-171. EDN LXLGKD.
2. Арсеньева Н.В., Путятина Л.М., Тихонов Г.В. Управление экономическим потенциалом высокотехнологического промышленного предприятия. Курск : Университетская книга, 2025. 210 с. ISBN 978-5-00261-118-8. EDN AIQEIF.
3. Андрианов В.Д. Природный, трудовой и научно-технический потенциал российской экономики // Вестник МГУ. Серия 6. Экономика. 2000. № 2.
4. Архипов В.М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты). Ленинград : Изд-во ЛГУ, 1984.
5. Путятина Л.М., Арсеньева Н.В. Инновационный потенциал машиностроительного предприятия и методика его оценки // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10, № 1. С. 563–572. DOI 10.18334/vines.10.1.100002. EDN UPRITG.
6. Колмыкова Т.С. Цифровые технологические решения в развитии ресурсного потенциала высокотехнологических промышленных предприятий // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 6. С. 27–31. EDN TSUOVM.
7. Большая советская энциклопедия : Вып. 30. Москва : Советская энциклопедия, 1986. 575 с. EDN VUJKXL.
8. Методика оценки конкурентоспособности производственных предприятий / Р.С. Голов [и др.] // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2020. № 1 (385). С. 24–29. EDN ENQQLW.
9. Путятина Л.М., Козлова М.А. Сравнительный анализ использования экономического потенциала предприятий // Организатор производства. 2003. № 3(18). С. 58–63. EDN PFIAFL.
10. Путятина Л.М., Небиеридзе А.З. Методические аспекты оценки производственного потенциала машиностроительных предприятий в современных условиях // Экономика промышленности. 2012. № 3. С. 39–41. EDN PDKWVX.
11. Прокофьев Д.А., Пушкарева М.Б., Камолов С.Г. Актуальные направления развития инновационного потенциала высокотехнологических промышленных предприятий // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 5. С. 33–37. EDN HIASET.

References

1. Putyatina L.M., Arsenyeva N.V., Tarasova N.V. The main directions of theoretical research in the field of enterprise potential theory. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics*. 2018;(2):164-171. DOI 10.18384/2310-6646-2018-2-164-171. EDN LXLGKD. (In Russ.).
2. Arsenyeva N.V., Putyatina L.M., Tikhonov G.V. Managing the economic potential of a high-tech industrial enterprise. Kursk : University Book, 2025. 210 p. ISBN 978-5-00261-118-8. EDN AIQEIF. (In Russ.).
3. Andrianov V.D. Natural, labor, scientific and technical potential of the Russian economy. *Vestnik MGU. Seriya 6. Ekonomika = Bulletin of the Moscow State University. Series 6. Economy*. 2000;(2). (In Russ.).
4. Arkhipov V.M. Designing the production potential of associations (theoretical aspects). Leningrad : Leningrad State University Publishing House, 1984. (In Russ.).

5. Putyatina L.M., Arsenyeva N.V. The innovative potential of a machine-building enterprise and the methodology for its assessment. *Voprosy innovacionnoy ekonomiki = Issues of innovative economics*. 2020;10(1):563-572. DOI 10.18334/vinec.10.1.100002. EDN UPRITG. (In Russ.).
6. Kolmykova T.S. Digital technological solutions in the development of the resource potential of high-tech industrial enterprises. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(6):27-31. EDN TSUOVM. (In Russ.).
7. The Great Soviet Encyclopedia : Issue 30. Moscow : Soviet Encyclopedia, 1986. 575 p. EDN VUJKXL. (In Russ.).
8. Methodology for assessing the competitiveness of industrial enterprises / R.S. Golov [et al.]. *Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Tekhnologiya tekstil'noj promyshlennosti = News of higher educational institutions. Technology of the textile industry*. 2020;(1(385)):24-29. EDN ENQQLW. (In Russ.).
9. Putyatina L.M., Kozlova M.A. Comparative analysis of the use of the economic potential of enterprises. *Organizator proizvodstva = Production organizer*. 2003;(3(18)):58-63. EDN PFIAFL. (In Russ.).
10. Putyatina L.M., Nebieridze A.Z. Methodological aspects of assessing the production potential of machine-building enterprises in modern conditions. *Ekonomika promyshlennosti = Industrial economics*. 2012;(3):39-41. EDN PDKWVX. (In Russ.).
11. 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 mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(5):33-37. EDN HIASET. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Людмила Михайловна Путятина – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия, putyatinal@gmail.com;

Мария Борисовна Пушкарева – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия, pushkarevamb@mai.ru;

Леонид Павлович Дашков – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и торгового дела, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, office@dashkov.ru;

Сергей Михайлович Романов – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора «РЭА» Минэнерго России, Москва, Россия, romanovSM@rosenergo.gov.ru.

Ludmila M. Putyatina – doctor of economic sciences, professor at the management and marketing of high-tech industries Department, Moscow State Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia, putyatinal@gmail.com;

Maria B. Pushkareva – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor at the management and marketing of high-tech industries Department, Moscow State Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia, pushkarevamb@mai.ru;

Leonid P. Dashkov – doctor of economic sciences, professor at the management and trade business Department, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, office@dashkov.ru;

Sergey M. Romanov – doctor of economic sciences, professor, deputy director of Russian Energy Agency (REA) by the Ministry of Energy of the Russian Federation, Moscow, Russia, romanovSM@rosenergo.gov.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 01.10.2025; одобрена после рецензирования 08.11.2025; принята к публикации 20.11.2025.

The article was submitted 01.10.2025; approved after reviewing 08.11.2025; accepted for publication 20.11.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 39–57.
Economic Systems. 2025;18(4):39-57.



Научная статья
УДК 004.8+658.8

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-39-57

Преимущества использования квантовых вычислений, интегрированных в технологии ИИ, предсказательной аналитике и маркетинге

Анна Сергеевна Петухова

Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

✉ aspetukhova@hse.ru

Аннотация. В связи со стремительным развитием технологий искусственного интеллекта (ИИ) специалисты по маркетингу сталкиваются с меняющимся ландшафтом, который требует всестороннего понимания потенциала и проблем применения ИИ. Квантовые вычислительные процессы – основа будущего развития предсказательной аналитики, так как их способность одновременно давать множество вариантов событий с разной вариацией их наступления позволяет достигать достоверности до 99,75%¹ даже в условиях иррациональности.

Актуальность исследования связана с государственным приоритетом по развитию квантовых технологий, а также с достижениями технологий, в частности, удобством применения и точностью получаемых данных.

Исследование направлено на определение наиболее подходящей под задачи маркетинговой аналитики совокупности технологий ИИ с применением квантовых вычислительных процессов в целях повышения точности прогнозирования потребительского поведения и рыночных механизмов в долгосрочной перспективе.

Методологической базой исследования послужили научные работы в области маркетинговых стратегий, ИИ, в также описания основ действия квантовых компьютеров, практические работы ведущих центров по внедрению квантовых вычислений в бизнес-процессы. Теоретическая основа – библиометрический анализ, теория количественных методов, теория инноваций.

В статье представлен анализ литературы и систематизация различных программных квантовых продуктов, сопоставлены практические результаты в области применения квантовых вычислений в предсказательной аналитике в области маркетинга. Дана критическая оценка преимуществ внедрения технологий ИИ в связке с квантовыми

© Петухова А.С., 2025

¹ Перспективные сценарии применения квантовых и смежных технологий в отраслях : отчет / Я. Авдиев [и др.]. М. : АНО «Цифровая экономика», 2025.

вычислительными процессами в формирование маркетинговых стратегий, включая долгосрочные прогнозы потребительского поведения и изменения рыночных механизмов.

Результатом исследования является фреймворк по внедрению технологий ИИ в связке с квантовыми вычислительными процессами в формирование маркетинговых стратегий.

Информационную базу составили 160 статей, написанных в области применения предсказательной аналитики, основанной на ИИ, в целях маркетинга, а также результаты оценки 26 кейсов применения квантовых вычислений в бизнес-процессах как в России, так и за рубежом.

Ключевые слова: маркетинг, квантовые вычисления, искусственный интеллект, генеративный искусственный интеллект, маркетинговый анализ, предсказательная аналитика

Для цитирования: *Петухова А.С. Преимущества использования квантовых вычислений, интегрированных в технологии ИИ, в предсказательной аналитике и маркетинге // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 39–57. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-39-57.*

Original article

Advantages of using quantum computing integrated into AI technologies in predictive analytics and marketing

Anna S. Petukhova

Higher School of Business, National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia

✉ aspetukhova@hse.ru

Abstract. Due to the rapid development of artificial intelligence (AI) technologies, marketing professionals are faced with a changing landscape that requires a comprehensive understanding of the potential and challenges of AI applications. Quantum computing processes are the basis for the future development of predictive analytics, as their ability to simultaneously provide many variants of events with different variations of their occurrence allows achieving reliability of up to 99.75%, even in conditions of irrationality.

The relevance of the research is related to the state priority for the development of quantum technologies, as well as technological advances, in particular, ease of use and accuracy of the data obtained.

The research is aimed at determining the combination of AI technologies with the use of quantum computing processes that is most suitable for the tasks of marketing analytics in order to increase the accuracy of forecasting consumer behavior and market mechanisms in the long term.

The methodological basis of the research was scientific work in the field of marketing strategies, artificial intelligence, as well as descriptions of the basics of quantum computers, practical work of leading centers for the implementation of quantum computing in business processes. The theoretical basis is bibliometric analysis, theory of quantitative methods, theory of innovation.

For the purposes of the research, literature was analyzed and various AI software products were systematized, a list of cases was provided and practical results in the field of quantum computing application in predictive analytics in the field of marketing were compared. Their impact on such marketing components as market analysis and forecasting, audience sentiment analysis, and offer personalization is assessed.

The information base consisted of a study of 160 articles written in the field of predictive analytics based on AI for marketing purposes, as well as an assessment of 26 cases of the use of quantum computing in business processes both in Russia and abroad.

The key focus of the research is a critical assessment of the benefits of implementing artificial intelligence technologies in conjunction with quantum computing processes in shaping marketing strategies, including long—term forecasts of consumer behavior and changes in market mechanisms.

The result of the research is a framework for the introduction of artificial intelligence technologies in conjunction with quantum computing processes in the formation of marketing strategies.

Keywords: marketing, quantum computing, artificial intelligence, generative artificial intelligence, marketing analysis, predictive analytics

For citation: Petukhova A.S. Advantages of using quantum computing integrated into AI technologies in predictive analytics and marketing. *Economic Systems*. 2025;18(4):39-57. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-39-57.

Введение

Сейчас мир находится на пороге новой квантовой революции, когда технологии будут строиться уже на способности управлять сложными квантовыми системами на уровне отдельных частиц и использовать квантовые эффекты, такие как суперпозиция и запутанность [1].

В отчете «Перспективные сценарии применения квантовых и смежных технологий в отраслях АНО «Цифровая экономика»¹ отмечается, что одна из целей 2030 г. – это создание облачного доступа к квантовым компьютерам различных архитектур для решения научно-исследовательских и бизнес-задач индустриальной размерности.

Потенциал рынка квантовых технологий к 2035 г. может, по разным оценкам, составить до 72 млрд долл.² При этом косвенный и мультипликативный эффект развития отдельных отраслей на основе внедрения квантовых технологий во всю экономическую систему может существенно превышать прямой эффект для самих отраслей.

В маркетинге, чтобы предсказать результаты вывода на рынок новых продуктов компании, прибегают к более глубокому погружению в иррациональное мышление человека – через нейромаркетинговые фильтры, предсказательную аналитику, основанную на фортсайте, технологиям ИИ.

¹ Перспективные сценарии применения квантовых и смежных технологий в отраслях. М. : АНО «Цифровая экономика», 2025.

² Там же.

Такой принципиально иной подход позволяет анализировать многомерные потребительские предпочтения, считывать контекстно-зависимые решения потребителей, а также моделировать динамические изменения поведения в долгосрочной перспективе. Также моделирование нелинейных зависимостей [2], принимающее во внимание когнитивные искажения, возможно при помощи квантовых вычислительных процессов [3]. Такой метод включает в себя преимущества таких доказанных алгоритмов, как алгоритм Гровера, ускоряющий поиск данных в 100–1000 раз [4], при этом вычисления производятся параллельно.

Конвергенция квантовых вычислений и ИИ представляет собой трансформирующую технологическую парадигму с беспрецедентным потенциалом для приложений бизнес-аналитики. Поэтому объективная оценка возможности использования систем ИИ, основанных на квантовых вычислениях, для решения задач в области предсказательной аналитики в маркетинге представляет собой актуальную задачу.

Основная часть

Библиометрический анализ

Научные работы в области применения квантовых вычислений в предсказательной аналитике – не редкость. Однако фокус на маркетинговых задачах появился недавно благодаря развитию технических возможностей ИИ, позволивших соединить квантовые вычислительные процессы и бизнес-аналитику (рис. 1).

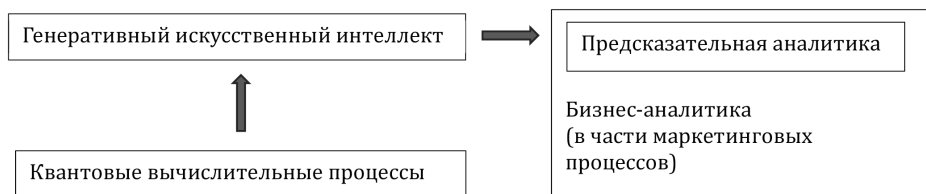


Рисунок 1 – Интеграция квантовых вычислительных процессов в технологии ИИ применительно к предсказательной аналитике

Источник: составлено автором.

По мнению М.Г. Носовой [5, с. 48] и А. Киннарайу [1], конвергенция квантовых вычислений и ИИ представляет собой обновленный формат изучения предстоящих событий с большим потенциалом для бизнес-аналитики. Однако есть также профессионалы, работающие в области квантовых вычислений, которые считают применение квантовых вычислений относительно бизнес-процессов нерациональным. В частности, Российский Квантовый Центр (РКЦ)¹ предупреждает о длительности подготовки и необходимости прописывать разные комбинации параметров при по-

¹ Российский квантовый центр : сайт. URL: <https://rqc.ru> (дата обращения: 23.06.2025).

становке задач. Коммерческая организация Куборд¹, работающая над государственными заказами в области квантовых вычислений, говорит об очередях, с которыми приходится сталкиваться при работе с квантовыми компьютерами, но при этом они уверены, что в течение 3–5 лет технология станет доступной, удобной и незаменимой в области предсказательной аналитики действий, связанных с иррациональностью.

Теоретически о том, что квантовые вычисления способны улучшить предсказательную аналитику, было известно уже давно [6]. Сама суть иррациональности поведения человека, многофакторность рынка и вариативность маркетинговых стратегий, возникающих в связи с этим, способствовала этому пониманию. Однако еще до недавнего времени практические эксперименты показывали вероятность совпадения не выше 75–76%². Недостаточная мощность квантовых компьютеров не позволяла достигать результатов, превышающих эффективность стандартных подходов.

Это было связано с несколькими факторами:

1. *Вычислительные ограничения.* Ранние алгоритмы квантильной регрессии требовали значительных вычислительных ресурсов, что затрудняло их применение на больших выборках и снижало точность оценок.

2. *Недостаток программного обеспечения.* До 2000-х гг. специализированные пакеты для квантильного анализа (например, `quantreg` в R) были мало распространены, что ограничивало возможности исследователей [7].

3. *Скептицизм научного сообщества.* Большинство ученых по-прежнему предпочитают проверенные подходы, такие как МНК (метод наименьших квадратов), несмотря на их чувствительность к аномалиям, так как они более понятны и привычны.

На стыке веков ситуация изменилась благодаря следующим факторам:

1. Развитие вычислительной техники – появление более мощных компьютеров и оптимизированных алгоритмов (например, методов линейного программирования для квантильной регрессии) позволило повысить точность расчетов.

2. В финансах, биологии и социологии стали чаще изучать данные с выбросами (например, доходы населения, размеры страховых выплат), где традиционные методы давали смещенные оценки.

3. Теоретические работы – исследования показывают, что при правильной настройке квантильные методы могут обеспечивать сопоставимую или даже более высокую достоверность для данных с асимметрией [6].

Сегодня квантильные методы активно используются в финансах (риск-менеджмент, стресс-тестирование), эпидемиологии (анализ выживаемости), климатологии (прогнозирование экстремальных явлений) [8]. Их достоверность подтверждена как теоретически, так и эмпирически, например в метаанализе Буту [9].

Лионетти [10] в 2022 г. провел самую обширную исследовательскую работу, в которой он сравнил маркетинговые процессы с квантовыми. К примеру, влияние раз-

¹ Ускоряем переход бизнеса на квантовые вычисления. URL: <https://qboard.tech> (дата обращения: 23.06.2025).

² Цифровая экономика: сайт. URL: <http://d-economy.ru> (дата обращения: 23.06.2025).

ных стимулирующих и мотивирующих к покупке факторов на маркетинговый результат может быть сопоставимым с количественными и дискретными стимулами в квантовых процессах. Он сравнил вероятность наступления события с вероятностью изменения состояния фотона, когда квантовой энергии должно быть достаточно для преодоления энергетического барьера.

По его наблюдению, аналогично фотону человек может пребывать во множестве невыраженных состояний (нерешительности), которые с некоторой вероятностью переходят в определенное и измеримое состояние (решение).

В случае взаимоотношений между производителем и потребителем мы можем рассматривать коммуникацию как форму измерения, которая определяет, фиксирует реакции и поведение.

В иных исследованиях рассматривается, как квантовые вычисления существенно влияют на прогнозную аналитику в маркетинге [1, 11]. Авторы высказывают мнение о том, что квантовоподобные байесовские сети и марковские квантовые модели принятия решений представляют собой контекстно-зависимую вероятностную альтернативу традиционным моделям прогнозирования. Они фиксируют поведенческие несоответствия, изменения в принятии решений в реальном времени и контекстуальные влияния, переопределяя представления потребителей.

Из российских ученых особенно выделяются работы М.Г. Носовой [5, с. 48]. В ее статье идет речь об исторических вехах развития методов, исходящих к началу XIX в. Обозначая значимые этапы, приводится систематизация практического применения. По ее наблюдению, использование квантильной регрессии при анализе статистических данных имеет широкое применение в различных сферах общественной жизни, в том числе в демографии, биологии и экономике. Автор считает, что преимуществом метода квантильного анализа является возможность его применения в прогнозировании и анализе колебаний.

Исследование И. Тайво [12] показало, что системы квантового ИИ демонстрируют значительный потенциал в снижении вычислительной сложности до 90%, повышении точности прогнозирования на 60–75% и предоставлении информации в области финансовой, логистической и стратегической бизнес-аналитики. Автор обобщает данные из различных технологических областей, подчеркивая преобразующий потенциал ИИ с квантовым усилением в решении ранее неразрешимых вычислительных задач. Исследуя технологические возможности, проблемы внедрения и направления будущих исследований, исследование обеспечивает важнейшую основу для понимания формирующегося взаимодействия квантовых вычислений и ИИ в передовых приложениях бизнес-аналитики.

Методы квантовых вычислений, применяемых в аналитике, с учетом их взаимосвязей и комбинирования

Квантовые вычисления открывают новые возможности для аналитики: ускоряют обработку больших данных, позволяют решать ранее недоступные задачи опти-

мизации, улучшают методы машинного обучения и расширяют спектр применяемых аналитических инструментов¹.

В табл. 1 приведена единая структура методов квантовых вычислений в аналитике. Она основана на исследовании Л.Т. Триведи [4].

Таблица 1 – Единая структура методов квантовых вычислений в аналитике

Категория	Методы и алгоритмы	Описание и взаимосвязи
1. Поиск и обработка данных	Алгоритм Гровера	Ускоренный поиск по неструктурированным данным
	Квантовые алгоритмы кластеризации и классификации	Быстрая сегментация и классификация
2. Оптимизация	Quantum Approximate Optimization Algorithm (QAOA)	Решение задач комбинаторной оптимизации
	Квантовое отжиг (Quantum Annealing)	Поиск глобальных минимумов
3. Машинное обучение и регрессия	Quantum Support Vector Machine (QSVM)	Квантовая классификация и регрессия
	Quantum Principal Component Analysis (QPCA)	Снижение размерности данных
	Квантовые нейронные сети	Гибкие модели для прогнозирования и анализа временных рядов
	Квантовая регрессия (включая квантильную регрессию)	Позволяет моделировать зависимости с учетом распределения данных. Используется совместно с методами оптимизации и снижения размерности
4. Стохастические методы и моделирование	Quantum Monte Carlo (квантовый метод Монте-Карло)	Квантовые алгоритмы для численного интегрирования и оценки математических ожиданий
	Quantum Amplitude Estimation	Квадратичное ускорение оценки вероятностей и математических ожиданий
5. Анализ структуры данных	Квантовые алгоритмы топологического и геометрического анализа	Выявление скрытых связей и структур
	Квантовые алгоритмы анализа графов	Быстрый анализ сетевых структур
6. Обработка естественного языка (NLP)	Квантовые алгоритмы для NLP	Ускорение анализа текстов, расширяет возможности анализа данных для регрессионных и классификационных задач

Источник: составлено автором на основании исследования [4].

¹ Quantum Computing for Predictive Analytics Real-World Applications. URL: <https://quantumzeitgeist.com/quantum-computing-for-predictive-analytics-real-world-applications> (дата обращения: 23.06.2025).

Квантильная регрессия и квантовые вычисления

Квантильная регрессия – метод статистического анализа, позволяющий оценивать различные квантильные уровни распределения зависимой переменной, а не только среднее значение. Широко используется для построения доверительных интервалов и анализа распределения ошибок.

В области квантовых вычислений появились алгоритмы, которые реализуют квантильную регрессию на квантовых нейронных сетях и других квантовых моделях. Например, квантильная регрессия применяется в распределительном обучении с подкреплением на квантовых компьютерах. Это обеспечивает более точное и быстрое обучение по сравнению с классическими методами¹.

Квантовые алгоритмы для регрессии (в том числе квантильной) могут давать преимущества по скорости и эффективности, особенно при работе с большими данными и сложными вероятностными моделями.

В квантовых вычислениях появился целый класс алгоритмов, известных как Quantum Monte Carlo. Они используют квантовые эффекты (суперпозицию, запутанность) для ускорения сходимости и повышения точности моделирования по сравнению с классическими методами.

Квантовые версии Монте-Карло, такие как Quantum Amplitude Estimation, обеспечивают квадратичное ускорение при оценке ожидаемых значений и вероятностей, что особенно важно для финансовых расчетов [8], оценки рисков (VaR, CVaR), моделирования физических и химических систем.

Оба метода — квантильная регрессия и Монте-Карло — активно интегрируются в квантовые вычисления для решения задач, где классические подходы ограничены по скорости или точности.

В финансовых и инженерных задачах квантовые версии Монте-Карло и квантильной регрессии используются совместно для оценки рисков, построения сценариев и анализа распределений.

Квантовые вычисления позволяют реализовать эти методы быстрее и эффективнее, а также решать задачи, которые ранее были практически недоступны из-за вычислительной сложности [13].

Сравнение результатов, полученных разными методами, в целях маркетинга

Основываясь на научных работах по тематике и учитывая динамику развития и внедрения инноваций, можно наблюдать, что механизмы квантовых вычислений позволяют коренным образом изменить предсказательную аналитику, создавая более точный набор вариаций будущего² [14].

В статье Р. Конкер [15] показано, что квантильная регрессия превосходит линейную в прогнозировании экономических показателей с высокой дисперсией. В этой

¹ How is Quantum Computing Used in Data Analytics? URL: <https://www.nobledesktop.com/classes-near-me/blog/quantum-computing-in-data-analytics> (дата обращения: 23.06.2025).

² Перспективные сценарии применения квантовых и смежных технологий в отраслях. М. : АНО «Цифровая экономика», 2025.

работе автор продемонстрировал, что для данных о заработной плате (где распределение имеет «длинный хвост») квантильные оценки дают **меньшую ошибку**, чем OLS-регрессия.

В 2022 г. М. Лионетти [10] предположил, что маркетинговые механизмы, будучи иррациональными¹, должны не подлежать регрессивному моделированию, а опираться на квантовые механики, например в виде квантильной регрессии.

К такому же выводу можно прийти при сравнении методов прогнозирования, например опираясь на статьи М. Шахманди [16], М. Френдли [17], С. Кокс [18].

Авторы сравнивают квантильные регрессии и регрессионный анализ. При этом они находят явные отличия методов, выделяя гибкость решений, основанных на квантильной регрессии. Их выводы сводятся к следующему.

Квантильная регрессия (КР) позволяет моделировать нестандартные ситуации:

- моделирует условные квантили, а не среднее значение, что позволяет получить представление о распределении зависимой переменной в целом;
- эффективно работает с ненормальными распределениями и гетероскедастичностью (неоднородностью дисперсии);
- байесовские расширения (например, *hurdle*-модель для квантильной регрессии) учитывают наличие большого числа нулевых значений (например, нулевые цитирования), разделяя процессы нулевых и ненулевых значений и смещая порог.

На рис. 2 показано, каким образом квантильные механизмы позволяют сформировать наиболее достоверный прогноз.

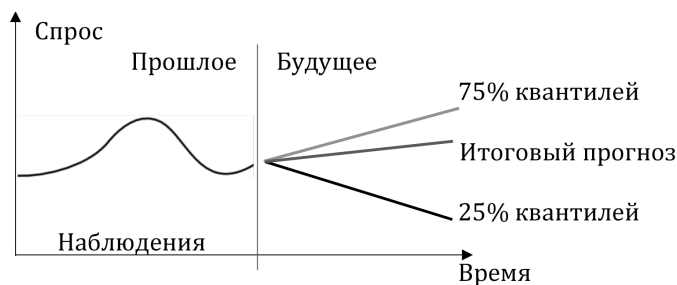


Рисунок 2 – Формирование прогноза с помощью квантильных механизмов

Источник: составлено автором.

При распределении квантилей в процентном соотношении итоговый прогноз наблюдается в области наибольшего сгущения.

Исходя из сравнения, можно наблюдать, что квантильные механизмы оптимальны в условиях недостаточности данных (например, количество кликов, цитирований) или скошенными распределениями (финансовые потери, редкие события). При

¹ Иррациональность в действиях людей, а также пчел. URL: <https://www.hse.ru/news/53623966.html> (дата обращения: 23.06.2025).

этом они применяются в задачах, где важны допущения, экстремумы, крайние значения, например в оценке финансовой волатильности (экстремальные изменения цен) или предсказании действий редких целевых аудиторий [14].

Регрессионный анализ позволяет стандартизировать и усреднять:

- в основном моделирует условное среднее зависимой переменной, используя линейную, полиномиальную или логистическую регрессию;
- проще в реализации, но менее информативен о поведении распределения в экстремальных значениях;
- традиционные методы (например, линейная регрессия) хуже работают с дискретными данными, часто требуя нормализации [17, 18].

Регрессионный анализ предназначен для оценки непрерывных данных, предполагающих нормальное распределение (например, рост, температура, результаты лабораторных анализов). Он используется для сравнения групп или прогнозирования масштабных трендов, к примеру, для сравнения эффективности клинических методов лечения (например, разница в показателях давления между группами, аппроксимации линейных зависимостей (прогноз продаж на основе рекламных расходов). Однако не способен учитывать, например, иррациональность поведения конкретного индивидуума или небольшой группы лиц.

Таблица 2 уточняет указанные аспекты, сравнивая области применения и ключевые характеристики этих двух статистических подходов.

Таблица 2 – Области применения квантильных механизмов

Аспект	Квантильные механизмы	Регрессионный анализ
Типы данных	Счетчики с нулями, скошенные распределения	Непрерывные, нормально распределенные данные
Сценарии использования	Анализ цитирований, финансовая волатильность	Сравнение клинических методов, аппроксимация трендов
Обработка ошибок	Устойчив к выбросам и тяжелым хвостам	Чувствителен к выбросам, если не используется робастная регрессия

Источник: составлено автором.

Преимущества квантовых вычислений в решении маркетинговых задач

В маркетинговых исследованиях есть несколько задач, которые могут быть в наилучшей степени решаемы с помощью интеграции квантовых вычислений.

1. Анализ потребительского поведения. Фундаментальные концепции квантовой суперпозиции и запутанности позволяют одновременно оценивать множество путей принятия решений, учитывая многомерную природу потребительских предпочтений. На практике процесс принятия решений потребителями часто демонстрирует квантовые свойства, при которых предпочтения меняются в зависимости от контекста, эффектов фрейминга или внешних стимулов. Концепция квантовой когерентности позволяет гибко представлять ментальные состояния, гарантируя,

что решения потребителей рассматриваются не как статичный выбор, а как эволюционирующие волны вероятности, на которые влияют множество факторов [18, 19].

Разработка квантово-ориентированного анализа настроений (QISA), который объединяет квантовую обработку естественного языка (QNLP) с методами глубокого обучения, позволяет решить эту задачу. Алгоритмы анализируют данные об отзывах потребителей в режиме реального времени, улавливая нюансы эмоциональных сдвигов, изменений предпочтений и поведенческих колебаний с большей точностью, чем классические модели анализа настроений. На рис. 3 показано, как формируются подобные оценки.

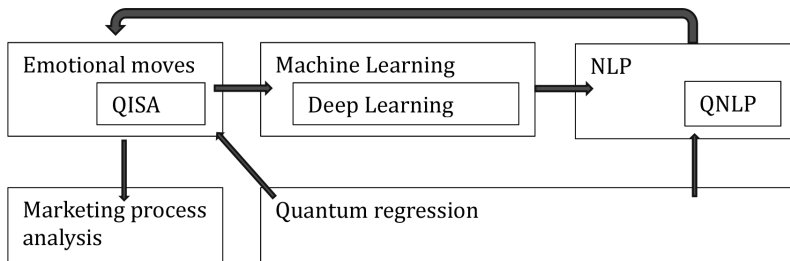


Рисунок 3 – Анализ потребительского поведения, основанного на квантовых вычислениях

Источник: составлено автором.

2. Квантовая поведенческая экономика и анализ рынка. Интеграция квантовых вычислений с поведенческой экономикой подразумевает под собой смену парадигмы в понимании иррациональности потребителей, восприятия риска и предвзятости при принятии решений. Такие модели включают эффекты интерференции и вероятностные коллапсы состояний, что позволяет лучше моделировать иррациональные предпочтения, когнитивные предубеждения и нетранзитивные модели принятия решений [3, 11].

3. Квантовая теория принятия решений имеет большое значение для анализа розничной торговли, рекламных стратегий и моделирования финансовых решений потребителей, поскольку она предлагает более точные представления о формировании предпочтений в условиях неопределенности [17]. Такой переосмысленный подход позволяет компаниям более эффективно прогнозировать покупательское поведение даже на рынках, подверженных влиянию нестабильных экономических условий и меняющихся настроений потребителей.

4. Обработка данных в режиме реального времени и квантовые маркетинговые стратегии. Квантовые вычисления обеспечивают обработку данных в режиме реального времени, позволяя компаниям мгновенно реагировать на изменения настроений потребителей, конкурентных цен и колебания рынка. Квантовые алгоритмы динамического ценообразования превосходят классические подходы, оценивая многомерные факторы, определяющие ценообразование, такие как эластичность

спроса, действия конкурентов, сезонность и психологические факторы. На практике уже наблюдаются первые итоги применения этих методов.

АНО «Цифровая экономика» предоставила первые результаты¹ в виде фреймворков, в которых квантовые вычисления используются в бизнес-аналитике на примере проектов Газпромбанка и компании Куборд, но пока они находятся на стадии активного развития и пилотных проектов. Например, Газпромбанк инвестировал значительные средства (около 1,5 млн долл.) в разработку квантового машинного обучения через Российский квантовый центр, что позволит ускорить обучение нейросетей и повысить эффективность анализа данных для финансового сектора – управления портфелем, оценки рисков и алгоритмической торговли. Также банк применяет квантовые технологии в защищенной связи, что повышает безопасность коммуникаций.

Основываясь на 26 практических экспериментах, проведенных как в России, так и за границей, выводы по применимости квантовых вычислений в бизнес-аналитике уже сделаны:

- ускорение и повышение точности анализа данных: квантовые алгоритмы позволяют решать сложные задачи прогнозирования и оптимизации значительно быстрее классических методов, что критично для финансов и логистики;
- оптимизация процессов и ресурсов: квантовые вычисления помогают находить более эффективные решения в управлении запасами, логистике и планировании;
- развитие квантового машинного обучения: улучшение моделей анализа данных и прогнозирования на основе квантовых нейросетей уже реализуется в пилотных проектах;
- ограничения и вызовы: пока отсутствуют универсальные квантовые компьютеры и технологии требуют дальнейших исследований и инвестиций для масштабного внедрения.

Таким образом, квантовые вычисления в бизнес-аналитике уже демонстрируют практическую ценность на уровне ускорения машинного обучения и повышения безопасности, но широкое применение требует дальнейшего тестирования.

5. Квантовое машинное обучение для динамической сегментации потребителей необходимо для рыночного таргетинга, персонализированного маркетинга и поведенческой кластеризации. Квантовое машинное обучение (QML) революционизирует сегментацию, используя усовершенствованные квантами алгоритмы кластеризации, которые исследуют все возможные варианты сегментации одновременно, что приводит к значительно более совершенной и динамичной классификации потребителей. Кроме того, квантовые вариационные схемы (QVC) позволяют осуществлять адаптивную сегментацию потребителей, при которой кластеры динамично развиваются на основе колебаний рынка в реальном времени, а не жестко определяются историческими данными. Например, потоковый сервис на основе подписки, использующий сегментацию на основе QML, может мгновенно корректировать

¹ Перспективные сценарии применения квантовых и смежных технологий в отраслях. М. : АНО «Цифровая экономика», 2025.

рекомендации по контенту на основе индивидуальных предпочтений пользователя, истории просмотров и новых жанровых тенденций, что приводит к разработке персонализированных стратегий взаимодействия, которые максимально увеличивают удержание и удовлетворенность пользователей.

6. Квантовый анализ настроений и эмоциональный интеллект в процессе принятия решений потребителями.

Анализ потребительских настроений является основополагающим для понимания общественного восприятия, лояльности к бренду и намерений совершить покупку. Квантовые вычисления с помощью квантовой обработки естественного языка (QNLP) улучшают анализ настроений за счет кодирования лингвистических структур в квантовые представления состояний, обеспечивая более контекстуальный и чувствительный к эмоциям анализ текста. В отличие от классического НЛП, которое опирается на встраивание слов и статистический вывод, QNLP применяет квантовые тензорные сети для сохранения семантических иерархий и контекстуальных связей между словами, обеспечивая превосходную точность классификации по смыслу [20].

На практике существуют и позитивно зарекомендовали себя комбинаторные модели. Примером является использование квантовых вычислений Walmart в цепочках поставок и розничной торговле. Они предоставляют Walmart возможность моделировать и оптимизировать тысячи маршрутов доставки, уровни складских запасов и изменения потребительского спроса одновременно (IBM Quantum, 2023). Walmart исследует квантово-усовершенствованный ИИ для таргетинга клиентов и составления рекомендаций по продуктам, повышая коэффициент конверсии.

Этот и другие практические примеры показали, что метод Монте-Карло как статистический инструмент для получения приближенных решений сложных задач, основанный на многократном случайном моделировании, для большей точности нуждается в таком инструменте, как комбинированный квантовый подход.

В маркетинге и ретейле метод используется для сценарного моделирования риска и доходности, ценообразования финансовых инструментов, анализа рынка и предсказания кризисов, а также в моделях машинного обучения — для рекомендательных систем, кластеризации потребительских профилей, обнаружения мошенничества и создания ассистентов и чат-ботов [14].

В настоящее время пилотные проекты внедрения квантовых технологий в торговле сосредоточены на оптимизации логистических цепочек и графиков доставки, однако эксперты, такие как британская компания Dunnhumby, прогнозируют изменения в торговой логистике, целевой рекламе, организации торговых площадей и прогнозировании спроса по мере развития квантовых вычислений.

Соответственно, фреймворк комбинации классических статистических методов и квантовых технологий может открывать новые горизонты для анализа больших данных, повышения точности прогнозов и оптимизации бизнес-процессов, что в конечном итоге способствует развитию интеллектуальных систем и повышению конкурентоспособности компаний (рис. 4).



Рисунок 4 – Фреймворк квантовых вычислений, интегрированных в технологии ИИ, в предсказательной аналитике и маркетинге

Источник: составлено автором.

Таблица 3 – Инструменты и технологии, используемые на каждом этапе

Этап	Используемые технологии и инструменты
Сбор и подготовка	Облачные платформы: AWS Braket, IBM Quantum, Microsoft Azure Quantum, QMware
Анализ классический	Python (sklearn, statsmodels), R
Анализ квантильный	Специализированные статистические библиотеки
Квантовое ML и NLP	Qiskit, Cirq, PennyLane, TensorFlow Quantum, QNLP библиотеки

Окончание табл. 3

Этап	Используемые технологии и инструменты
Эмулирование	QMWare Cloud, AWS SV1, Qiskit Aer
Бенчмаркинг	MQTBench, QPack, AppQSim
Внедрение процессов	MLOps/AIOps платформы, Airflow, Kubeflow

Источник: составлено автором.

Приведенный на рис. 4 фреймворк отражает весь путь от данных до бизнес-решений с четким разветвлением по типу данных и необходимым методам анализа – классическим, квантильным и квантовым, включая облачные вычисления и квантовое эмулирование для оптимизации и бенчмаркинга. Он позволяет гибко подбирать методы на каждом этапе для увеличения точности и скорости бизнес-аналитики с квантовым ускорением.

С помощью табл. 3 можно подобрать инструменты для проведения этапов, указанных во фреймворке.

Ограничения фреймворка могут быть распределены по следующим направлениям:

1. Технологические ограничения.

1.1. Аппаратные ограничения: современные универсальные квантовые компьютеры находятся на стадии прототипирования. Большинство решений реализуется на эмуляторах или ограниченных платформах с малым числом кубитов.

1.2. Необходимость облачных платформ: для выполнения сложных задач требуется доступ к облачным продуктам (AWS Braket, IBM Quantum, Azure Quantum), что ограничивает автономность и увеличивает стоимость внедрения.

2. Требования к интеграции: текущие инструменты квантовой аналитики часто требуют сложной интеграции с классической инфраструктурой (Python, R, MLOps), а переход к гибридным архитектурам увеличивает стоимость и сложность поддержки экосистемы.

3. Методологические ограничения.

3.1. Сложность комбинирования методов: не все квантовые методы применимы совместно: например, интеграция квантовых алгоритмов оптимизации (QAOA) и моделей регрессии возможна только после тщательной калибровки данных и специально подготовленного кодирования (encoding).

3.2. Ограниченность задач: квантовые алгоритмы наиболее эффективны для специфических задач — быстрый поиск (алгоритм Гровера), комбинаторная оптимизация (QAOA), стохастические сценарии (Quantum Monte Carlo). Нет единого универсального метода, который превосходит классику во всех задачах.

4. Ограничения в применении и валидации.

4.1. Потребность в большом количестве данных: для оценки преимуществ квантовой регрессии и квантовых ML-методов нужно работать с объемами, которые недоступны на привычных классических машинах или требуют значительных мощностей облака, что отражается на бюджете проектов.

4.2. Валидация и воспроизводимость: эффект ускорения и повышение точности может быть неочевидным на реальных данных с шумами и неполнотой, а результаты классических и квантовых методов не всегда полностью сопоставимы. Это требует проведения комплексного бенчмаркинга с помощью специализированных решений (MQTBench, QPack).

4.3. Требования кадровой компетенции: реализация сложных гибридных моделей (например, объединение Quantum Monte Carlo и квантильной регрессии для анализа финансовых рисков) требует привлечения специалистов сразу в нескольких областях: квантовая информатика, статистика, ML, облачная инженерия.

4.4. Стандартизация и интерпретируемость: квантовые методы пока не обладают широкой практикой интерпретируемости на уровне бизнес-аналитики и нормативных требований, что сдерживает внедрение в консервативных индустриях (как финансы, медицина).

Таким образом, ограничения фреймворка квантовых вычислений в аналитике определяются сочетанием технологических, методологических и организационных факторов: от дефицита универсальных решений и сложности интеграции до отсутствия зрелых инструментов для полноценной валидации и интерпретации результатов. Однако при аккуратном комбинировании с классическими технологиями квантовые методы уже дают ощутимые преимущества в анализе больших, сложных и распределенных данных, особенно в маркетинге, финансовой индустрии и логистике.

При этом в ближайшем будущем подход позволит получать наиболее точные прогнозы. Возможным направлением дальнейших исследований в связи с этим является определение степени и соотношения комбинации классических и квантовых методов в аналитике и обучении ИИ. Гибридные подходы, сочетающие проверенные классические алгоритмы с квантовыми вычислительными процессами, способны обеспечить оптимальный баланс между точностью, скоростью и ресурсозатратностью решений. Исследование таких комбинаций позволит выявить наиболее эффективные стратегии внедрения квантовых технологий в бизнес-аналитику и маркетинг, а также определить области, где квантовые вычисления дают максимальный прирост производительности и качества прогнозов [20], не упуская из вида квантовые облачные вычисления [21], которые способны масштабировать аналитику и обеспечивать персонализацию маркетинга в реальном времени.

Заключение

Квантовые вычислительные процессы представляют собой революционный этап в развитии информационных технологий, обладающий потенциалом кардинально изменить подходы к аналитике, в том числе в маркетинге и бизнесе. В настоящее время наблюдается активный рост интереса к интеграции квантовых вычислений в системы обработки больших данных, машинного обучения и предсказательной аналитики, что обусловлено их способностью эффективно решать задачи, которые традиционные классические алгоритмы либо не способны обработать, либо делают это с чрезмерными затратами времени и ресурсов.

Одним из ключевых преимуществ квантовых вычислений является их способность экспоненциально ускорять обработку сложных вероятностных моделей и многомерных интегралов, что особенно важно для анализа поведения потребителей, прогнозирования спроса и оптимизации бизнес-процессов. Квантовые алгоритмы позволяют создавать более точные и адаптивные модели ИИ, способные учитывать высокую степень неопределенности и сложные взаимосвязи в данных, что существенно повышает качество принимаемых решений в маркетинге. Так, значимость квантовых вычислительных процессов в маркетинговой аналитике и бизнес-приложениях будет только расти по мере совершенствования технологий и расширения их практического применения. Квантовые методы не только дополняют, но и трансформируют существующие аналитические подходы, создавая предпосылки для качественно нового уровня персонализации, прогнозирования и оптимизации.

Список источников

1. Chinnaraju A. Quantum Computing in Consumer Behavior: A Theoretical Framework for Market Prediction and Decision Analytics // *International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology*. 2025. No. 5 (2). February. P. 339–371.
2. Yearsley J., Pothos E. Quantum models of cognition and decision // *Psychological Review*. 2014. No. 121 (4). P. 629–654.
3. Aerts D., Sozzo S. Quantum structure in cognition and economics // *Journal of Mathematical Psychology*. 2016. No. 75. P. 1–15.
4. Trivedi L.T., Thorat C.V. Exploring Quantum Machine Learning Algorithms for Enhanced Data Analysis // *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*. 2023. Vol. 11. Iss. 10. URL: <https://doi.org/10.17762/ijritcc.v11i10.8813> (accessed: 05.05.2025).
5. Носова М.Г. Математическое моделирование социально-экономических процессов методами теории массового обслуживания // *Реестр новых научных направлений*. Москва, 2018.
6. Bruza P., Wang Z., Busemeyer J. Quantum cognition: A new theoretical approach // *Trends in Cognitive Sciences*. 2015. No. 19 (7). P. 383–393.
7. Иночкин А.Ю., Луньков А.Д., Сидоров С.П. Анализ средствами квантильной регрессии направленных взаимосвязей между доходностями российских компаний // *Компьютерные науки и информационные технологии: материалы Международной научной конференции* (Саратов, 2–3 июля 2018 г.). Саратов : ИЦ «Наука», 2018. С. 164–167.
8. Zhang Q., Sornette D. Early Warning Signals of Financial Crises with Multi-Scale Quantile Regressions of Log-Periodic Power Law Singularities // *Swiss Finance Institute Research Paper Series*. 2015. P. 15–43. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0165819> (accessed: 05.05.2025).
9. Bottou L., et al. Advanced robust and nonparametric methods in efficiency analysis // *Journal of Productivity Analysis*. 2013. No. 39 (2). P. 141–159.
10. Lionetti M. Quantum Marketing: Suggestions from Physics for a New Marketing Model-part II // *Journal: Marketing Exchanges*. 2022. No. 4. P. 54–59.
11. Tariq M.U. Quantum Algorithms and Predictive Analytics: Revolutionizing Consumer Insight Chapter. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/387462232_Quantum_Algorithms_and_Predictive_Analytics_Revolutionizing_Consumer_Insight (accessed: 05.05.2025).

12. Taiwo I., Ogunbajo A. Quantum computing – Enhanced AI systems for advanced business intelligence applications // *International Journal of Science and Research Archive*. 2005. No. 14 (1). P. 1839–1847.

13. Matsakos T., Nield S. Quantum Monte Carlo simulations for financial risk analytics: scenario generation for equity, rate, and credit risk factors. URL: <https://doi.org/10.22331/q-2024-04-04-1306> (accessed: 05.05.2025).

14. Ganguli D., et al. Predictability and Surprise in Large Generative Models. Association for Computing Machinery. 2022. URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3531146.3533229> (accessed: 05.05.2025).

15. Koenker R. Quantile regression. NY : Cambridge University Press, 2005.

16. Shahmandi M., Wilson P., Thelwall M. A Bayesian hurdle quantile regression model for citation analysis with mass points at lower values // *Quantitative Science Studies*. 2021. No. 2 (3). P. 912–931. URL: https://doi.org/10.1162/qss_a_00147 (accessed: 05.05.2025).

17. Friendly M., Meyer D. Discrete Data Analysis with R: Visualization and Modeling Techniques for Categorical and Count Data. CRC Press, 2016.

18. Cox S., West S. G., Aiken L.S. The Analysis of Count Data: A Gentle Introduction to Poisson Regression and Its Alternatives // *Journal of Personality Assessment*. 2009. No. 91 (2). P. 121–136.

19. Постникова Е. Квантильная регрессия. Новосибирск : НГУ, 2000.

20. Chen L., et al. Quantum blockchain for secure transactions // *Nature Quantum Information*. 2023. No. 9 (1). P. 1–12.

21. Wang Y., et al. Quantum cloud computing for market analytics. *Quantum Reports*. 2025. No. 7 (1). P. 1–15.

References

1. Chinnaraju A. Quantum Computing in Consumer Behavior: A Theoretical Framework for Market Prediction and Decision Analytics. *International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology*. 2025;(5(2)):339-371.

2. Yearsley J., Pothos E. Quantum models of cognition and decision. *Psychological Review*. 2014;(121(4)):629-654.

3. Aerts D., Sozzo S. Quantum structure in cognition and economics. *Journal of Mathematical Psychology*. 2016;(75):1-15.

4. Trivedi L.T., Thorat C.V. Exploring Quantum Machine Learning Algorithms for Enhanced Data Analysis. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*. 2023;11(10). URL: <https://doi.org/10.17762/ijritcc.v11i10.8813>.

5. Nosova M.G. Mathematical modeling of socio-economic processes using queueing theory methods. Register of new scientific directions. Moscow, 2018. P. 44. (In Russ.).

6. Bruza P., Wang Z., Busemeyer J. Quantum cognition: A new theoretical approach. *Trends in Cognitive Sciences*. 2015;(19(7)):383-393.

7. Inochkin A.Yu., Lunkov A.D., Sidorov S.P. Analysis of Directional Relationships between Russian Companies' Profitability Using Quantile Regression. Computer Science and Information Technology: Proceedings of the International Scientific Conference (Saratov, July 2–3, 2018). Saratov : Scientific Center «Science», 2018. P. 164–167. (In Russ.).

8. Zhang Q., Sornette D. Early Warning Signals of Financial Crises with Multi-Scale Quantile Regressions of Log-Periodic Power Law Singularities. Swiss Finance Institute Research Paper Series. 2015. P. 15–43. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0165819>.

9. Bottou L., et al. Advanced robust and nonparametric methods in efficiency analysis. *Journal of Productivity Analysis*. 2013;(39(2)):141-159.

10. Lionetti M. Quantum Marketing: Suggestions from Physics for a New Marketing Model-part II. *Journal: Marketing Exchanges*. 2022;(4):54-59.
11. Tariq M.U. Quantum Algorithms and Predictive Analytics: Revolutionizing Consumer Insight Chapter. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/387462232_Quantum_Algorithms_and_Predictive_Analytics_Revolutionizing_Consumer_Insight.
12. Taiwo I., Ogunbajo A. Quantum computing – Enhanced AI systems for advanced business intelligence applications. *International Journal of Science and Research Archive*. 2005;(14(1)):1839-1847.
13. Matsakos T., Nield S. Quantum Monte Carlo simulations for financial risk analytics: scenario generation for equity, rate, and credit risk factors. URL: <https://doi.org/10.22331/q-2024-04-04-1306>.
14. Ganguli D., et al. Predictability and Surprise in Large Generative Models. Association for Computing Machinery. 2022. URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3531146.3533229>.
15. Koenker R. Quantile regression. NY: Cambridge University Press, 2005.
16. Shahmandi M., Wilson P., Thelwall M. A Bayesian hurdle quantile regression model for citation analysis with mass points at lower values. *Quantitative Science Studies*. 2021;(2(3)):912-931. URL: https://doi.org/10.1162/qss_a_00147.
17. Friendly M., Meyer D. Discrete Data Analysis with R: Visualization and Modeling Techniques for Categorical and Count Data. CRC Press, 2016.
18. Cox S., West S. G., Aiken L. S. The Analysis of Count Data: A Gentle Introduction to Poisson Regression and Its Alternatives. *Journal of Personality Assessment*. 2009;(91(2)):121-136.
19. Postnikova E. Quantile Regression. Novosibirsk: NSU, 2000. (In Russ.).
20. Chen L., et al. Quantum blockchain for secure transactions. *Nature Quantum Information*. 2023;(9(1)):1-12.
21. Wang Y., et al. Quantum cloud computing for market analytics. *Quantum Reports*. 2025;(7(1)):61-15.

Информация об авторе / Information about the author

Анна Сергеевна Петухова – аспирант, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, aspetukhova@hse.ru.

Anna S. Petukhova – Ph.D. student, Higher School of Business, National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia, aspetukhova@hse.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 31.07.2025; одобрена после рецензирования 02.09.2025; принята к публикации 25.09.2025.

The article was submitted 31.07.2025; approved after reviewing 02.09.2025; accepted for publication 25.09.2025.



Возможности использования искусственного интеллекта при формировании стратегии развития компании

Александр Михайлович Кокум

Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия

✉ alexander.top@bk.ru

Аннотация. Технический прогресс стремительно развивается и с каждым годом все сильнее затрагивает все сферы жизни человека. Так, искусственный интеллект используется для решения не только повседневных вопросов, но и задач бизнеса.

Цель исследования. Определение возможностей искусственного интеллекта при формировании стратегии развития компании.

Методы исследования. При написании статьи использовались эмпирические и теоретические методы исследования, в частности анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение, обобщение.

Результаты. Выводы сделаны на основании исследования научной литературы и опыта компаний в части формирования стратегии с использованием искусственного интеллекта. Раскрыты этапы формирования стратегии и показаны задачи, которые может решать ИИ в компании.

Выводы. По результатам исследования сделаны выводы о том, что искусственный интеллект не может полностью заменить человека при формировании стратегии развития компании, однако его использование возможно в качестве вспомогательного инструмента на каждом этапе указанного процесса.

Ключевые слова: стратегия, искусственный интеллект, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, технологии

Для цитирования: Кокум А.М. Возможности использования искусственного интеллекта при формировании стратегии развития компании // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 58–65. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-58-65.

Original article

The possibilities of using artificial intelligence in shaping a company's development strategy

Aleksandr M. Kokum

Northwestern Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia

✉ alexander.top@bk.ru

Abstract. Technological progress is developing rapidly and every year it affects all spheres of human life more and more. Thus, artificial intelligence is used to solve not only everyday issues, but also business tasks.

Goal. Determining the capabilities of artificial intelligence in the formation of a company's strategy.

Research methods. Empirical and theoretical research methods were used in writing the article, in particular analysis, synthesis, deduction, induction, comparison, generalization.

Results. The conclusions drawn on the basis of a study of scientific literature and the experience of companies in terms of forming a strategy using artificial intelligence. The stages of strategy formation are also revealed and the tasks that AI can solve in the company are shown.

Conclusions. Based on the results of the work, it was concluded that artificial intelligence cannot completely replace a person in the formation of a company's strategy, but its use is possible as an auxiliary tool at every stage of the process.

Keywords: strategy, artificial intelligence, strategic management, strategic planning, technology

For citation: Kokum A.M. The possibilities of using artificial intelligence in shaping a company's development strategy. *Economic Systems*. 2025;18(4):58-65. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-58-65.

Введение

Развитие цифровых технологий с каждым годом все глубже проникает во все сферы жизни человека – от социальной до экономической. Так, одним из популярных направлений в технологиях, развитие которого сейчас идет по экспоненте, является искусственный интеллект (ИИ).

Искусственный интеллект – это область компьютерных наук, которая занимается изучением и созданием цифровых систем, способных выполнять задачи, обычно требующие человеческого интеллекта. Понятие искусственного интеллекта зародилось еще в 1956 г. Развитием ИИ сейчас занимаются не только исследовательские институты, стартапы, крупные корпорации, но и целые государства, так как данная технология дает ощутимые преимущества тем, кто владеет ее более совершенной версией.

О значимости развития ИИ можно судить по размеру инвестиций в данную сферу. Так, согласно оценкам Стэндфордского университета, объем инвестиций в разработку и использование искусственного интеллекта с 2013 по 2022 г. по всему миру составил 934 млрд долл. [1]. Если рассмотреть инвестиции венчурных компаний в стартапы, то до конца 2025 года ожидается сумма вложений около 200 млрд долл. [2]. Как результат, осуществляется активное использование ИИ в повседневной жизни. К примеру, сейчас популярно обращение людей к специальному чату в интернете в целях получения ответа на интересующий вопрос за считанные секунды. В бизнесе ИИ позволяет обрабатывать большие массивы данных и на их основе проводить анализ информации, разрабатывать рекомендации и т. д. Ряд авторов отмечает, что искусственный интеллект позволит эффективно формировать стратегический вектор развития компании [3, с. 80].

Как же конкретно можно использовать ИИ при формировании стратегии развития предприятия и можно ли полностью заменить человека при этом? Для ответа на данные вопросы сначала определимся с терминологией стратегии и ее основными этапами, чтобы задать точку отчета для дальнейшего исследования. Наиболее полно, по мнению автора, понятие «стратегия» раскрыл Ю.А. Маленков: «Стратегия фирмы представляет собой научно-обоснованный способ достижения и поддержания ею в долгосрочном периоде конкурентных преимуществ, высоких рыночных позиций, роста прибыли, эффективности и устойчивости развития на основе формирования и использования научно-технического потенциала, человеческого капитала и инноваций» [4]. Как можно заметить из определения, процесс разработки стратегии требует глубокого погружения в бизнес и окружающую среду. Так, процесс формирования стратегии до момента внедрения можно разделить на 4 этапа:

1) анализ внутренней среды компании (оценка показателей компании, ее структуры, организационной культуры и др.) [5]. На данном этапе важно проанализировать внутренние вызовы, которые необходимо разрешить в стратегии посредством ряда проектов и инициатив;

2) анализ внешней среды компании (анализ рынка, бенчмаркинг с конкурентами и исследование других факторов, способных извне повлиять на компанию) [6, с. 51]. В данном случае обычно используются классические инструменты: анализ пяти конкурентных сил Портера, PEST-анализ или его расширенная версия PESTEL. По итогам данного и предыдущего этапов можно составить SWOT-анализ;

3) формулирование видения и миссии компании. Также ставятся цели организации на весь период планирования [7, с. 151];

4) формирование портфелей проектов для разных сценариев развития, посредством которых будут достигнуты цели. Обычно используются три сценария: пессимистичный, базовый и оптимистичный. Далее из данных вариантов развития выбирается наиболее подходящий, по которому предусматривается развитие компании в перспективе. В большинстве случаев принимается базовый сценарий, так как он является усредненной версией пессимистичного и оптимистичного. Однако все зависит от видения руководителя и инвестиционных возможностей.

Таким образом, процесс разработки стратегии развития компании является сложным многоэтапным процессом, для успешного осуществления которого важно использовать возможности искусственного интеллекта.

Основная часть

Перед рассмотрением возможностей использования ИИ в процессе формирования стратегии развития компании, определим некоторые общие задачи, с которыми может успешно справиться искусственный интеллект:

- автоматизация рутинных задач сотрудников [8, с. 18]. К примеру, ежедневное формирование отчета и его отправка руководителям;
- возможность делать обоснованные выводы на основе анализа массива данных для поддержки принятия решений менеджментом [9, с. 30];
- оптимизация бизнес-процессов на основе моделирования;
- повышение эффективности деятельности компании. К примеру, использование ИИ в ценообразовании позволяет определить наиболее подходящую цену для клиента [10, с. 895];
- подготовка презентационных материалов для руководства на основании имеющихся данных;
- автономизация процессов;
- автоматическая обработка обращений клиентов по горячей линии и др.

Выше приведена лишь малая часть задач, с которыми справляется искусственный интеллект. При этом некоторые из перечисленных функций ИИ можно успешно использовать при формировании стратегии развития компании.

Рассмотрим процесс стратегического планирования поэтапно с выделением некоторых конкретных задач, которые может решать ИИ, чтобы убедиться в том, насколько это полезный инструмент для формирования стратегии развития любой корпорации, а также можно ли данный процесс сделать полностью автономным.

Первый этап – анализ внутренней среды. Указанный этап, как было отмечено ранее, предполагает всесторонний анализ бизнеса. Искусственный интеллект в данном случае является полезным инструментом, особенно если имеет место большой набор необработанных данных, необходимых для расчета каких-либо показателей (к примеру, экономических или производственных). Но не всегда и не везде искусственный интеллект применим. К примеру, он может помочь провести факторный анализ причин снижения выручки. Однако для анализа эффективности действующей корпоративной культуры его возможности ограничены, так как для достижения этой цели необходим огромный массив информации, которой, к примеру, в мелкой компании может просто не быть. В результате может быть принято необоснованное решение с высокой долей ошибки. Таким образом, использование ИИ для анализа внутренней среды является оправданным только в том случае, если по интересующему вопросу имеется необходимый набор данных, обработка которых сотрудниками займет большое количество времени.

Вторым этапом является анализ внешней среды. Для успешного решения этой задачи искусственный интеллект очень полезен и эффективен, так как всю необхо-

димую информацию можно получить из интернета, а затем ее обработать и результаты представить в нужной форме. К примеру, ИИ позволяет эффективно провести конкурентный анализ или бенчмаркинг по интересующим компанию показателям, так как использование искусственного интеллекта даст возможность быстрого сбора и обработки таких показателей, консолидируя их в необходимый формат.

При проведении PESTEL-анализа искусственный интеллект также эффективен, так как может на основании запроса найти все изменения в законодательстве по сфере деятельности предприятия, выделить тренды в отрасли не только в своей стране, но и в мире. Это позволит избежать рутинных задач по поиску информации в интернете, тем самым ускорив данный процесс формирования стратегии развития компании. Однако в данном случае необходим контроль специалистов за результатами работы, так как искусственный интеллект может воспользоваться ненадежными источниками информации. Задачи для ИИ также ставят сотрудники компании.

Третий этап, связанный с формированием видения, миссии и целеполаганием, во многом зависит от акционеров или менеджмента, а точнее – их личных амбиций, в связи с чем искусственный интеллект в данном случае малоприменим. Тем не менее можно сделать запрос на поиск списка целей, которые используются при заданных параметрах у схожего типа бизнеса. Поставленные цели в дальнейшем можно уточнить по методу SMART. При этом, если необходимо сформировать видение, то в данном случае можно также задействовать ИИ, который поможет емко определить желаемое состояние компании, выявить, какие ценности позволят его достичь в соответствии и с учетом сформулированной миссии.

Четвертый этап предусматривает определение проектов и инициатив, которые распределяются по разным вариантам развития. Ввиду того, что каждый из них требует обоснованной оценки инвестиций, эффекта и прочих экономических показателей, необходимо осуществить моделирование каждого из сценариев. Модель в данном случае включает большое количество информации, собранной на 1-м и 2-м этапах. К примеру, информация, характеризующая состояние внешней среды – это различные макропараметры, такие как инфляция, ключевая ставка и др. При построении модели целесообразно воспользоваться искусственным интеллектом, чтобы повысить ее точность за счет анализа обширного массива обширной информации. Также важно использовать возможности ИИ для оптимизации портфеля проектов для разных сценариев развития компании, установив их четкие критерии соответствующими специалистами. Что же касается итогового выбора оптимального варианта развития для компании, то в данном случае окончательное решение принимается обычно акционерами или менеджментом. Однако при принятии такого решения, как правило, учитываются результаты моделирования сценариев развития компании, предложенные искусственным интеллектом.

Рассмотрев ключевые этапы формирования стратегии развития компании с использованием ИИ, не следует забывать необходимость визуализации разработанной стратегии для руководства. В данном случае искусственный интеллект на основании полученных данных и четко заданных шаблонов, цветов может помочь сделать эффективную презентацию рекомендуемой стратегии. Специалистам останется лишь доработать ее в соответствии с планируемой логикой доклада.

Заключение

На основании проведенного исследования возможностей использования ИИ в процессе разработки стратегии развития компании можно сделать вывод, что искусственный интеллект можно и нужно задействовать в указанном процессе. Это позволит существенно сократить сроки формирования стратегии и одновременно повысить ее обоснованность.

Однако использование ИИ требует:

- высокой квалификации ИТ-специалистов, которые занимаются внедрением ИИ;
- необходимого уровня ИТ-инфраструктуры, что, в свою очередь, требует больших инвестиций [11, с. 105];
- наличие высококвалифицированных специалистов в области стратегического планирования, способных формулировать для нейросети эффективный запрос, конкретно и детально определяя поставленные ИИ задачи;
- действенного контроля со стороны службы безопасности, чтобы не допустить возможной утечки данных.

Резюмируя, можно сказать, что технология искусственного интеллекта является эффективной для формирования обоснованной стратегии развития компании. Однако она еще находится на начальной стадии развития и на данном этапе нельзя полностью сделать данный процесс автономным, т. е. без участия человека. Следовательно, в текущих реалиях окончательное решение по формированию стратегии развития компании остается за специалистами при активном использовании искусственного интеллекта в качестве вспомогательного инструмента.

Список источников

1. <https://www.statista.com/chart/31314/global-corporate-investment-in-artificial-intelligence> (дата обращения: 16.10.2025).
2. Хабидулина Е. «Пузырь – это хорошо»: венчурные инвестиции в ИИ превысят 200 млрд долл. к концу года. URL: <https://www.forbes.ru/investicii/547947-puzyr-eto-horoso-venchurnye-investicii-v-ii-prevysat-200-mlrd-k-koncu-goda> (дата обращения: 15.10.2025).
3. Попова Е.В. Российский опыт внедрения искусственного интеллекта в менеджмент предприятия // Инновации и инвестиции. 2023. № 6. С. 79–82.
4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. Москва: ТК Велби; Проспект, 2008. URL: <https://studfile.net/preview/7658664> (дата обращения: 03.10.2025).
5. Чупин Ю.Н. Анализ внешней и внутренней среды при формировании стратегии предприятия // Аграрное образование и наука. 2017. № 3. URL: https://aes-urgau.ru/images/2017/03/43_03_2017.pdf (дата обращения: 03.10.2025).
6. Харин М.И., Логинов Д.К., Кондрачук О.Е. Стратегическое планирование, его значение и этапы // Интерактивная наука. 2023. № 5 (81). С. 51–52.
7. Журова Л.И., Андреева А.А. Этапы процесса формирования стратегии развития предприятия // п-Есопому. 2011. Вып. 4. С. 146–153.
8. Махалина О.М., Махалин В.Н. Искусственный интеллект: драйвер экономического развития или генератор проблем и угроз? // BENEFICIUM. 2024. № 1(50). С. 14–21.

9. Денисов Д.Ю. Развитие систем поддержки принятия решений на основе искусственного интеллекта в менеджменте российских компаний // Экономические системы. 2021. Т. 14, № 4 (55). С. 29–36.

10. Устинова О.Е. Искусственный интеллект в менеджменте компаний // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 5. С. 885–904.

11. Мезенцев Д.А. Применение искусственного интеллекта в управлении малым и средним бизнесом // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2023. № 3 (39). С. 102–107.

References

1. <https://www.statista.com/chart/31314/global-corporate-investment-in-artificial-intelligence>.

2. Khabidulina E. «A bubble is good»: venture capital investments in AI will exceed \$200 billion by the end of the year. URL: <https://www.forbes.ru/investicii/547947-puzyr-eto-horosovencurnye-investicii-v-ii-prevysat-200-mlrd-k-koncu-goda>.

3. Popova E.V. The Russian experience of introducing artificial intelligence into enterprise management. *Innovacii i investicii = Innovation and investment*. 2023;(6):79-82. (In Russ.).

4. Malenkov Yu.A. Strategic management : textbook. Moscow : Velbi Shopping Center ; Prospekt, 2008. URL: <https://studfile.net/preview/7658664>. (In Russ.).

5. Chupin Yu.N. Analysis of the external and internal environment in the formation of an enterprise strategy. *Agrarnoe obrazovanie i nauka = Agrarian education and science*. 2017;(3). URL: https://aes-urgau.ru/images/2017/03/43_03_2017.pdf. (In Russ.).

6. Kharin M.I., Loginov D.K., Kondrachuk O.E. Strategic planning, its significance and stages. *Interaktivnaya nauka = Interactive science*. 2023;(5(81)):51-52. (In Russ.).

7. Zhurova L.I., Andreeva A.A. Stages of the process of forming an enterprise development strategy. *π-Economy*. 2011;(4):146-153. (In Russ.).

8. Makhalina O.M., Makhalin V.N. Artificial intelligence: a driver of economic development or a generator of problems and threats? *BENEFICIUM*. 2024;(1(50)):14-21. (In Russ.).

9. Denisov D.Yu. Development of decision support systems based on artificial intelligence in the management of Russian companies. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2021;14(4(55)):29-36. (In Russ.).

10. Ustinova O.E. Artificial intelligence in company management. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2020;14(5):885-904. (In Russ.).

11. Mezentssev D.A. The use of artificial intelligence in the management of small and medium-sized businesses. *Ekonomicheskie i social'no-gumanitarnye issledovaniya = Economic and socio-humanitarian research*. 2023;(3(39)):102-107. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Александр Михайлович Кокум – аспирант, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия, alexander.top@bk.ru.

Aleksandr M. Kokum – Ph.D. student, Northwestern Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia, alexander.top@bk.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 25.10.2025; одобрена после рецензирования 29.11.2025; принята к публикации 05.12.2025.

The article was submitted 25.10.2025; approved after reviewing 29.11.2025; accepted for publication 05.12.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 66–76.
Economic Systems. 2025;18(4):66-76.



Научная статья
УДК 33.055
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-66-76

5.2.6 – Менеджмент

Количественная оценка влияния регулятивных действий на рынок криптовалюты в Российской Федерации

Артур Александрович Забаров¹, Татьяна Витальевна Кириченко²✉,
Алексей Алексеевич Комзолов³

^{1, 2, 3} Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, Москва, Россия

✉ kirichenko.t@gubkin.ru

Аннотация. Статья посвящена количественной оценке влияния регулятивных действий на рынок криптовалют в России. Актуальность исследования обусловлена быстрым ростом рынка и формированием новой нормативной базы. Цель работы – измерить реакцию пользователей на заявления регуляторов и законодательные изменения, используя данные об объемах торгов и поисковых запросах за 2023–2025 гг.

Методология основана на событийном и корреляционном анализе. Проанализированы ключевые события: либерализация операций с криптовалютой в сфере ВЭД, легализация майнинга и введение налогообложения. Данные получены из «Яндекс.Вордстат», биржи Binance и отчетов Банка России.

Результаты выявили сильную корреляцию (0,85) между поисковым интересом к налогам и торговой активностью. Пики запросов и объемов торгов синхронно следуют за законодательными инициативами, подтверждая высокую чувствительность рынка к действиям регуляторов. При этом интерес к налогообложению носит краткосрочный характер и обусловлен локальными новостями, в отличие от ценовой динамики Bitcoin, зависящей от глобальных факторов.

Практическая значимость работы заключается в предоставлении регуляторам инструмента для оценки эффективности коммуникационной политики и точечной корректировки законодательства на основе данных о реальном поведении пользователей.

Ключевые слова: криптовалюты, федеральная налоговая служба, новостные публикации, корреляционный анализ, событийный анализ

Для цитирования: Забаров А.А., Кириченко Т.В., Комзолов А.А. Количественная оценка влияния регулятивных действий на рынок криптовалюты в Российской Федерации // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 66–76. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-66-76.

Original article

Quantitative assessment of the impact of regulatory actions on the cryptocurrency market in the Russian Federation

Artur A. Zabarov¹, Tatiana V. Kirichenko²✉, Alexey A. Komzolov³

^{1, 2, 3} National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia

✉ kirichenko.t@gubkin.ru

Abstract. The article presents a quantitative assessment of the impact of regulatory actions on the cryptocurrency market in Russia. The relevance of the study is driven by the market's rapid growth and the formation of a new regulatory framework. The aim is to measure user reaction to regulatory statements and legislative changes using data on trading volumes and search queries from 2023–2025.

The methodology is based on event and correlation analysis. Key events were analyzed: the liberalization of crypto operations in foreign trade, the legalization of mining, and the introduction of taxation. Data was sourced from Yandex.Wordstat, the Binance exchange, and Bank of Russia reports.

The results reveal a strong correlation (0.85) between search interest in taxes and trading activity. Peaks in queries and trading volumes synchronously follow legislative initiatives, confirming the market's high sensitivity to regulatory actions. At the same time, interest in taxation is short-term and driven by local news, unlike Bitcoin's price dynamics, which depend on global factors.

The practical value of the work lies in providing regulators with a tool to assess the effectiveness of communication policies and make targeted legislative adjustments based on data on actual user behavior.

Keywords: cryptocurrencies, Federal Tax Service, news publications, correlation analysis

For citation: Zabarov A.A., Kirichenko T.V., Komzolov A.A. Quantitative assessment of the impact of regulatory actions on the cryptocurrency market in the Russian Federation. *Economic Systems*. 2025;18(4):66–76. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-66-76.

Введение

Актуальность количественной оценки влияния регулятивных действий на рынок криптовалют в Российской Федерации обусловлена стремительным развитием данного сегмента финансовых отношений и его значимостью для национальной экономики. Как справедливо отмечает Л.С. Петрик, объем операций российских граждан с криптовалютами превысил 5 трлн руб. в год [1, с. 18], что делает формирование прозрачной системы налогового администрирования цифровых активов важной государственной задачей. Принятие Федерального закона «О цифровых финансовых

активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [2] создало правовой фундамент, однако, как подчеркивает Н.Н. Утолин, на практике сохраняется слабая урегулированность и несогласованность действий ведомств, ведущая к потерям бюджета [3, с. 147]. Это создает «регулятивный вакуум», где каждое заявление ФНС или иного органа власти может оказывать значительное влияние на поведение участников рынка.

В этих условиях особую актуальность приобретает эмпирическая оценка реального, а не декларируемого воздействия регулятивных сигналов. Существующие исследования, такие как работа И.А. Астраханцевой и соавторов, фокусируются на технических аспектах налогообложения (оценка стоимости, даты операций) [4, с. 133], но не отвечают на вопрос о том, как налогоплательщики фактически реагируют на действия регуляторов. Таким образом, актуальность данного исследования заключается в попытке измерить прямую корреляцию между конкретными регулятивными действиями (заявлениями, разъяснениями) и поведенческими реакциями российских пользователей криптовалют, выраженными в изменении торговых объемов и паттернов информационного поиска.

Степень изученности проблемы. Проблема регулирования и налогообложения криптовалют занимает важное место в современных научных исследованиях, и значительный вклад в ее разработку внесли отечественные ученые. В сфере правового регулирования работы Л.С. Петрик [1, с. 18] и Н.Н. Утолина [3, с. 147] представляют подробный анализ действующей законодательной базы, обращая внимание на ее пробелы и противоречия. Особо важно, что Утолин указывает на прямую зависимость между несогласованностью ведомственных инструкций и недополучением бюджетных поступлений, что аргументирует необходимость комплексных исследований в данной области.

С методологической точки зрения налогообложения значимы исследования И.А. Астраханцевой и соавторов [4, с. 133], а также К.А. Пономаревой и А.О. Симонова [5, с. 37]. Они рассматривают ключевые практические вопросы – определение момента возникновения дохода и его корректной оценки для целей исчисления НДФЛ в соответствии со ст. 209 НК РФ. Однако данные работы, несмотря на прикладную направленность, носят преимущественно нормативно-теоретический характер.

С точки зрения оценки рисков и перспектив развития криптовалютной индустрии интерес представляют разработки Д.А. Сабанова [6, с. 91], который раскрывает двойственную природу криптовалюты. С одной стороны, она обладает значительным инновационным потенциалом, с другой – несет в себе угрозу для финансовой стабильности вследствие децентрализованности. Такой подход подчеркивает необходимость анализа поведенческих реакций пользователей как одного из ключевых факторов успешности регулирующих мер.

Вместе с тем обзор существующей литературы выявляет существенный пробел – отсутствие исследований, использующих количественные методы (например, корреляционный анализ) для прямой оценки краткосрочного влияния регулятивных заявлений на криптовалютный рынок. Ныне доступные работы сосредоточены

на качественном анализе правовых норм или долгосрочных тенденций, не отвечая на вопрос о том, каким образом и в какой степени конкретные сообщения ФНС воздействуют на активность трейдеров и уровень налоговой осведомленности в реальном времени. Настоящее исследование направлено на восполнение данного пробела, предлагая новый методологический подход.

Цель работы заключается в количественной оценке влияния воздействия публичных заявлений Федеральной налоговой службы на торговую активность российских криптоинвесторов и взаимосвязь между ценовой динамикой, поисковым интересом к налоговой тематике и действиями регулятора с использованием событийного и корреляционного анализов.

Методология исследования. Статья предлагает количественный подход к анализу силы воздействия государственного регулирования высоковолатильной валюты в цифровой или виртуальной форме [7]. В работе используется корреляционный анализ, позволяющий связать динамику новостных событий, объемы торгов на криптобирже Binance, а также данные ресурса «Яндекс.Вордстат». Этот метод дает возможность проверить гипотезы поведенческой экономики на примере российского крипторынка. В частности, он позволяет выяснить, как регуляторные сигналы влияют на поведение участников: провоцируют ли они панические продажи, кратковременные всплески активности или остаются незамеченными.

Количественная оценка воздействия регуляторных информационных шоков с использованием критериев Пирсона дает возможность перейти от теоретических рассуждений и построения умозаключений к измеримым показателям при обсуждении влияния регулирования.

Для достижения поставленной цели был проведен событийный анализ [8, с. 73] и проверена гипотеза взаимосвязи показателей на основе p -value [9, с. 46] и методологии корреляционного анализа (как в примерах Сандрына [10, с. 480] и Черниковой [11, с. 166]).

Для решения задач была проанализирована статистика поисковых запросов на тематику «налоги с криптовалюты» и иных похожих запросов с сайта «Яндекс.Вордстат», так как Яндекс является одним из самых популярных поисковиков на территории России.

Для задач, связанных с вопросом цен криптовалюты, использовались среднемесячные показатели по Bitcoin, так как эта валюта является наиболее торгуемой в мире [12, с. 341].

Для определения объемов торгов, приходящихся на долю россиян, использовались полугодовые обзоры Банка России о финансовой стабильности; расчетным методом оценено их примерное количество.

Основная часть

Результаты исследований. Корреляционный анализ между динамикой запросов и объемами торгов криптовалютой Bitcoin (рис. 1) показал прямую корреляцию (0,85) по критерию Пирсона.

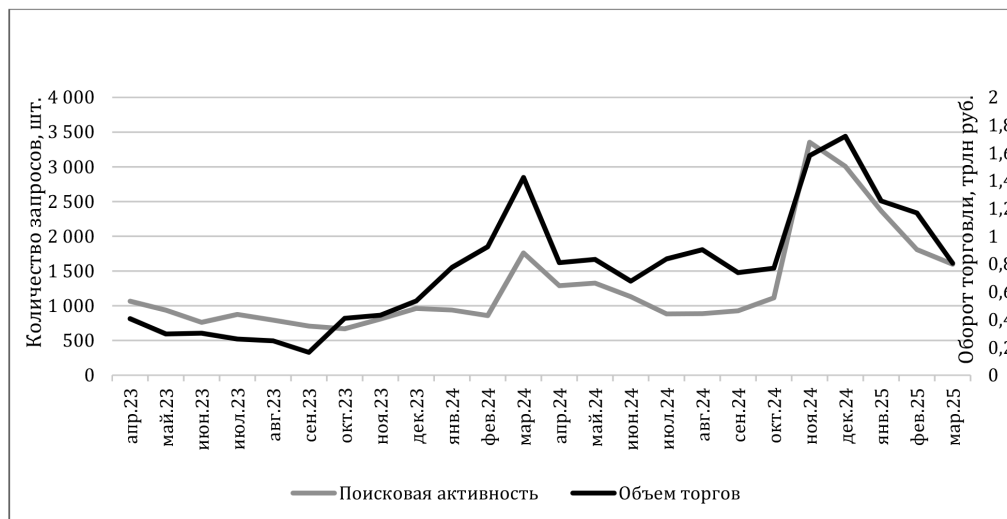


Рисунок 1 – Динамика количества запросов и объемов торгов криптовалютой Bitcoin, 2023–2025 гг.

Источник: составлено авторами на основе данных «Яндекс.Вордстата», биржи Bitcoin, отчетов Банка России.

Анализ динамики поисковых запросов и торгов объемами криптовалютой Bitcoin за 2023–2025 гг. выявляет устойчивую положительную корреляцию между информационной активностью пользователей и их реальной поведенческой реакцией на рынке. Период с апреля по декабрь 2023 г. характеризовался относительной стабильностью, однако с момента публикации поправок, регулирующих операции с криптовалютой в сфере ВЭД [13], начался выраженный восходящий тренд.

Первый значительный синхронный пик был зафиксирован в I квартале 2024 г.: количество запросов превысило 3000, а объем торгов достиг 1,3 трлн руб. Данный всплеск хорошо согласуется с двумя ключевыми факторами: максимальной адаптацией рынка к новым правилам ВЭД и оживленными дискуссиями вокруг законопроекта о майнинге.

После сезонного снижения весной 2024 г. осенью наблюдается новый, рекордный рост показателей. В IV квартале 2024 г. поисковая активность (свыше 3500 запросов) и объем торгов (более 1,6 трлн руб.) достигли своих максимальных значений. Этот период напрямую совпадает с вступлением в силу закона, регулирующего вопросы майнинга [14], и подписанием закона о налогообложении цифровой валюты [15], что указывает на их определяющую роль в стимулировании рыночной активности.

Начало 2025 г. отмечено спадом обоих показателей, что логично интерпретировать как фазу консолидации рынка после серии регулятивных шоков и реализации «упреждающей» активности пользователей в конце предыдущего года.

С другой стороны, корреляционный анализ динамики цены Bitcoin и частоты поисковых запросов по налоговой тематике, приведенный на рис. 2 (уровень корреляции – 0,65) за период с января 2023 по май 2025 г. выявляет как синхронность, так и ключевое расхождение в поведении кривых.

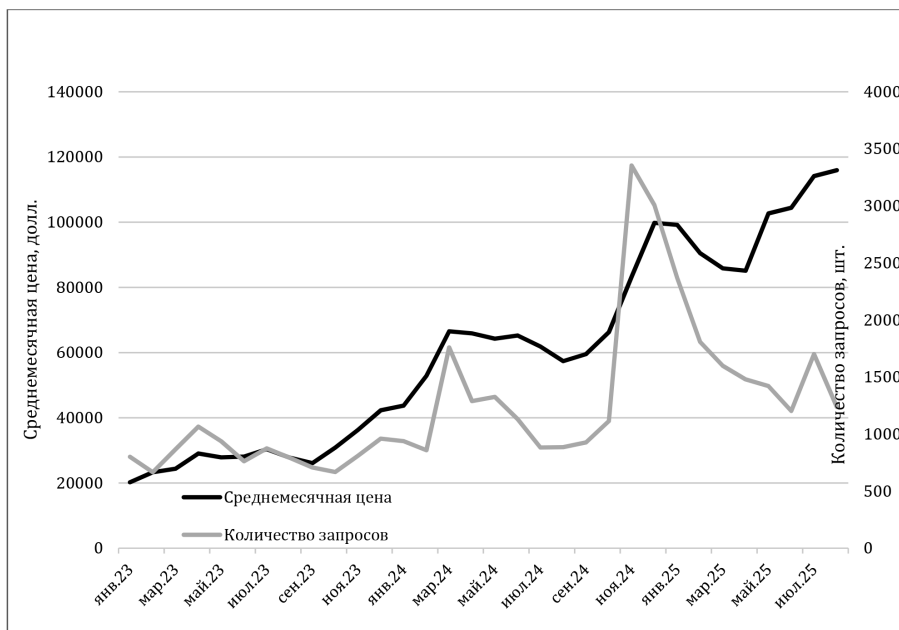


Рисунок 2 – Динамика среднemesячных цен на Bitcoin и количество запросов по теме налогообложения криптовалюты, 2023–2025 гг.

Источник: составлено авторами на основе данных «Яндекс.Вордстата» и биржи Binance.

В начале наблюдаемого периода (I квартал 2023 г.) цена Bitcoin находилась в диапазоне 20–30 тыс. долларов при умеренном интересе к вопросам налогообложения. Значительный и синхронный рост обоих показателей начался с ноября 2023 г.: к маю 2024 г. стоимость Bitcoin превысила 60 тыс. долл., а ежемесячное количество запросов – 1500. Затем произошел спад (с мая по сентябрь 2024 г.), а в ноябре – декабре 2024 – рост анализируемых показателей.

Ключевое наблюдение заключается в расхождении тенденций после января 2025 г. В то время как поисковая активность по налоговой тематике пошла на спад, цена Bitcoin продолжила восходящий тренд, достигнув к июлю 2025 г. исторического максимума – около 120 тыс. долл.

Данный дисбаланс позволяет сделать важный вывод: всплески интереса к налоговым аспектам в основном были реакцией на конкретные законодательные инициативы (такие как закон о майнинге и налогообложении, подробно рассмотренные выше), чье влияние носило краткосрочный характер. В то же время динамика курса

Bitcoin демонстрировала устойчивую зависимость от глобальных рыночных факторов, что и обусловило ее долгосрочный рост вне зависимости от уровня внимания к локальному налоговому регулированию.

Корреляционный анализ наглядно демонстрирует прямую связь между ключевыми законодательными событиями и отклонением фактических объемов торгов криптовалютой от расчетного тренда (рис. 3).



Рисунок 3 – Объем торгов, примерно приходящийся на россиян, 2023–2025 гг., трлн руб.

Источник: составлено авторами на основе данных биржи Bitcoin, отчетов Банка России, новостных сайтов.

Октябрь 2023 г. ознаменовался публикацией в новостях изменений для операций с криптовалютой в сфере ВЭД. Вслед за этим фактические объемы торгов стали устойчиво опережать прогнозные значения. Это позволяет предположить, что снятие административных барьеров стимулировало легальную коммерческую активность.

К февралю 2024 г. эффект от либерализации ВЭД достиг пика: объемы торгов взлетели до 1,4 трлн руб., значительно превысив прогноз. Вероятно, рынку потребовалось несколько месяцев для полной адаптации к новым условиям.

Кривая фактических объемов круто пошла вверх в октябре 2024 г., что свидетельствует о притоке на рынок новых участников, легализующих свою деятельность.

Абсолютный максимум (около 1,75 трлн руб.) был зафиксирован в декабре 2024 г. – сразу после подписания закона о налогообложении цифровой валюты. Этот всплеск, по-видимому, носил упреждающий характер: пользователи наращивали активность до момента вступления налоговых норм в силу.

Практически каждое значимое регулятивное событие провоцировало существенное краткосрочное отклонение рыночных объемов от расчетного тренда. Наибольшую реакцию вызывали инициативы, кардинально менявшие правовой статус операций с цифровыми активами (либерализация ВЭД, легализация майнинга, введение налогов). Полученные данные подтверждают высокую чувствительность российского крипторынка к действиям регуляторов.

Заключение

Проведенный анализ дает веские основания утверждать, что российский криптовалютный рынок демонстрирует высокую чувствительность к действиям регуляторов. Мы не только подтвердили эту гипотезу, но и измерили силу влияния конкретных нормативных инициатив. Центральным открытием стала сильная корреляция ($r = 0,85$) между поисковым интересом к налогообложению и активностью торговли криптовалютой, что указывает на синхронность реакции пользователей на регулятивные стимулы.

Динамика интереса к налоговой тематике носит выраженный событийный характер, активизируясь после ключевых законодательных изменений, таких как либерализация ВЭД, легализация майнинга и введение налогообложения. Важно отметить выявленное расхождение: если цена Bitcoin зависит от глобальных факторов, то интерес к налоговому регулированию формируется преимущественно под влиянием локальных нормативных актов.

Для законодателей принципиально важно учитывать выявленный «эффект упреждающей реакции»: наши данные показывают, что пользователи начинают адаптировать свое поведение за несколько месяцев до вступления новых норм в силу. Мониторинг поисковой активности может стать эффективным инструментом для прогнозирования рыночных тенденций и своевременной корректировки регулятивной политики.

Таким образом, исследование демонстрирует, что, несмотря на глобальную природу криптовалют, российский рынок сохраняет высокую восприимчивость к мерам государственного регулирования. Предложенный методический подход, сочетающий событийный и корреляционный анализы, открывает возможности для дальнейшего изучения поведенческих реакций участников рынка на регулятивные воздействия в цифровой экономике.

Список источников

1. Петрик Л.С. Налог на криптовалюту в 2025 году в Российской Федерации // *Налог.* 2025. № 3. С. 18–21. DOI 10.18572/1999-4796-2025-3-18-21. EDN FCPREE.
2. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федер. закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 24.09.2025).
3. Утолин Н.Н. Модель развития налогового администрирования криптовалют // *Экономика. Налоги. Право.* 2024. № 17 (5). С. 146–156. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-5-146-156.

4. Исследование алгоритмов функционирования криптоактивов для определения оптимального режима налогообложения / И. А. Астраханцева [и др.] // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2022. № 1 (51). С. 131–137. DOI 10.6060/ivecofin.2022511.593. EDN MWOQQN.

5. Пономарева К.А., Симонов А.О. Налогообложение операций с цифровыми финансовыми активами в контексте классических правил налогообложения // Правоприменение. 2023. Т. 7, № 4. С. 35–44. EDN: XKEWQI.

6. Сабанов Д.А. Перспективы и возможности России в рамках развития криптовалютной индустрии // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3, № 7 (147). С. 89–95. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.07.03.011. EDN LILGYQ.

7. Что такое криптовалюта и как она применяется? URL: <https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/what-is-cryptocurrency> (дата обращения: 22.09.2025).

8. Родионова М.А., Благой Н.А., Схведиани А.Е. Анализ влияния новостных шоков на акции логистических компаний с использованием событийного анализа // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 4 (61). С. 71–76. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.61.405.

9. Студников С.С. Метод событийного анализа в исследованиях доходности корпоративных финансов // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2012. № 3. С. 45–55.

10. Сандрян И.А., Лялькова Е.Е. Корреляционно-регрессионный анализ взаимосвязи количества запросов в поисковой сети Яндекс и объема прибыли крупнейших транспортных компаний за 2020 год // Экономика и социум. 2023. № 3-1 (106). С. 478–481. EDN YYS MOS.

11. Черникова Д.Н., Сенашов С.И. Анализ статистики поисковых запросов понятия «проектное финансирование» в период 17.10.11 г., 10.10.12 г. // Информационные технологии и математическое моделирование в экономике, технике, экологии, образовании, педагогике и торговле. 2013. № 6. С. 164–166. EDN TGXROP.

12. Самойлова Т.Д., Володина А.И. Налогообложение криптовалюты в России // Теория и практика финансово-хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей : материалы V Национальной (всероссийской) науч.-практ. конф. (Керчь, 26–27 октября 2023 г.). Керчь : Керченский государственный морской технологический университет, 2023. С. 340–344. EDN QZND O U.

13. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федер. закон от 08.08.2024 № 223-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482453 (дата обращения: 24.09.2025).

14. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федер. закон от 08.08.2024 № 221-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482417 (дата обращения: 24.09.2025).

15. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федер. закон от 29.11.2024 № 418-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491749 (дата обращения: 24.09.2025).

References

1. Petrik L.S. The cryptocurrency tax in 2025 in the Russian Federation. *Nalogi = Taxes*. 2025;(3):18-21. DOI 10.18572/1999-4796-2025-3-18-21. EDN FCPPEE. (In Russ.).

2. On Digital financial assets, digital currency and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation : Feder. Law of 07/31/2020 No. 259-FZ. URL: <http://www.consultant.ru>. (In Russ.).

3. Utolin N.N. The model of development of tax administration of cryptocurrencies. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Right*. 2024;(17(5)):146-156. DOI: 10.26794/1999-849X 2024-17-5-146-156. (In Russ.).
4. Research of algorithms for the functioning of cryptoassets to determine the optimal taxation regime / I. A. Astrakhantseva [et al.]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom = Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Series: Economics, Finance and Production Management*. 2022;(1(51)):131-137. DOI 10.6060/ivecofin.2022511.593. EDN MWOQQN. (In Russ.).
5. Ponomareva K.A., Simonov A.O. Taxation of transactions with digital financial assets in the context of classical taxation rules. *Pravoprimenenie = Law enforcement*. 2023;7(4):35-44. EDN: XKEWQI. (In Russ.).
6. Sabanov D.A. Prospects and opportunities of Russia in the framework of the development of the cryptocurrency industry. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and management: problems, solutions*. 2024;3(7(147)):89-95. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.07.03.011. EDN LILGYQ. (In Russ.).
7. What is cryptocurrency and how is it used? URL: <https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/what-is-cryptocurrency>. (In Russ.).
8. Rodionova M.A., Blagoy N.A., Shvediani A.E. Analysis of the impact of news shocks on stocks of logistics companies using event analysis. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Right*. 2022;(4(61)):71-76. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.61.405. (In Russ.).
9. Studnikov S.S. Method of event analysis in corporate finance profitability studies. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossijskoj akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2012;(3):45-55. (In Russ.).
10. Sandryan I.A., Lyalkova E.E. Correlation and regression analysis of the relationship between the number of queries in the Yandex search network and the profit volume of the largest transport companies in 2020. *Ekonomika i socium = Economics and Society*. 2023;(3-1(106)):478-481. EDN YYS MOS. (In Russ.).
11. Chernikova D.N., Senashov S.I. Analysis of statistics of search queries for the concept of "project financing" in the period 17.10.11, 10.10.12. *Informacionnye tekhnologii i matematicheskoe modelirovanie v ekonomike, tekhnike, ekologii, obrazovanii, pedagogike i torgovle = Information technologies and mathematical modeling in economics, technology, ecology, education, pedagogy and trade*. 2013;(6):164-166. EDN TGXROP. (In Russ.).
12. Samoilova T.D., Volodina A.I. Taxation of cryptocurrencies in Russia. Theory and practice of financial and economic activities of enterprises of various industries : proceedings of the V National (All-Russian) Scientific and Practical Conference (Kerch, October 26–27, 2023). Kerch : Kerch State Maritime Technological University, 2023. P. 340–344. EDN QZND O U. (In Russ.).
13. On amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation : Feder. The law of 08.08.2024 No. 223-FZ (latest edition). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482453. (In Russ.).
14. On amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation : Feder. The law of 08.08.2024 No. 221-FZ (latest edition). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482417. (In Russ.).
15. On Amendments to Parts One and Two of the Tax Code of the Russian Federation and Certain Legislative Acts of the Russian Federation : Feder. Law No. 418-FZ dated 11/29/2024 (latest edition). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491749. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Артур Александрович Забаров – аналитик, факультет комплексной безопасности топливно-энергетического комплекса, Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, Москва, Россия, ORCID: 0009-0002-2624-0910, melifeso.ru@mail.ru;

Татьяна Витальевна Кириченко – доктор экономических наук, профессор кафедры безопасности цифровой экономики и управления рисками, Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-6408-0228, kirichenko.t@gubkin.ru;

Алексей Алексеевич Комзолов – доктор экономических наук, профессор кафедры безопасности цифровой экономики и управления рисками, Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, Москва, Россия, ORCID: 0000-0001-6268-854X, komzolov.a@gubkin.ru.

Artur A. Zabarov – analyst, faculty of integrated security of fuel and energy complex, National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia, ORCID: 0009-0002-2624-0910, melifeso.ru@mail.ru;

Tatiana V. Kirichenko – doctor of economic sciences, 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;

Alexey A. Komzolov – doctor of economic sciences, professor of the Department of digital economy security and risk management, National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia, ORCID: 0000-0001-6268-854X, komzolov.a@gubkin.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 06.10.2025; одобрена после рецензирования 08.11.2025; принята к публикации 14.11.2025.

The article was submitted 06.10.2025; approved after reviewing 08.11.2025; accepted for publication 14.11.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 77–89.
Economic Systems. 2025;18(4):77-89.



Научная статья
УДК 338.711

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-77-89

Особенности современного состояния и перспективы технологического развития судостроительной промышленности России

Адик Тагирович Алиев¹, Константин Васильевич Балдин²✉,
Александр Андреевич Дюндик³

^{1, 2, 3} Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия

✉ kvbaldin@mail.ru

Аннотация. Целью научной статьи является анализ современного состояния российской судостроительной промышленности и оценка на этой основе перспектив развития. Судостроение отличается высокой технологической сложностью и капиталоемкостью выпускаемой продукции, длительностью разработки, строительства и эксплуатации судов, а также низкой серийностью производства. Этой системной проблеме и посвящено содержание настоящей статьи, решение которой можно осуществить за счет создания преимуществ, достигнутых в отечественной научно-технологической сфере.

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

Ключевые слова: анализ, оценка, экономика, промышленность, импортозамещение, судостроение, научно-технологическая сфера

Для цитирования: Алиев А.Т., Балдин К.В., Дюндик А.А. Особенности современного состояния и перспективы развития судостроительной промышленности России // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 77–89. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-77-89.

Original article

Features of the current state and prospects of technological development of the Russian shipbuilding industry

Adik T. Aliyev¹, Konstantin V. Baldin²✉, Alexander A. Dundik³

^{1, 2, 3} All-Russian Scientific Research Institute «Center», Moscow, Russia

✉ kvbaldin@mail.ru

Abstract. The purpose of the scientific article is to conduct an analytical review and assessment of the current state of the Russian shipbuilding industry and its development prospects. Shipbuilding is characterized by high technological complexity and capital intensity of its products, long-term development, construction and operation of ships, as well as low serial production. The content of this article is devoted to this systemic problem, which can be solved by creating advantages achieved in the domestic scientific and technological field.

In the presented article, the authors used open-source materials from literary sources and online resources.

Keywords: analysis, assessment, economics, industry, import substitution, shipbuilding, scientific and technological sphere

For citation: Aliev A.T., Baldin K.V., Dundik A.A. Features of the current state and prospects of development of the Russian shipbuilding industry. *Economic Systems*. 2025;18(4):77-89. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-77-89.

Введение

Актуальность темы настоящей статьи определяется сложившимся современным состоянием судостроительной промышленности (входящей в состав отраслей машиностроения), диктующим необходимость решения стратегической проблемы импортозамещения в направлении наращивания собственного производственного потенциала для достижения технологического прорыва России. Это особенно важно сегодня при нарастании геополитической неопределенности в условиях противостояния нашей страны с коллективным Западом в связи с проведением СВО, замедления роста национальной экономики, спада промышленного производства и сохраняющегося высокого уровня импортозависимости выпуска продукции предприятий комплекса отраслей машиностроения, в том числе судостроения [1, 2].

Так, по оценкам специалистов, в 2023 г. дефицит производства продукции предприятий отраслей комплекса машиностроительной индустрии из-за введенных коллективным Западом всех видов санкций составил около 36% потребностей внутреннего рынка, а экономика этих предприятий в целом остается убыточной [1, 2].

При этом в обрабатывающей промышленности текущее состояние деятельности оборонных и гражданских предприятий существенно различается. Так, на предприятиях ОПК, учитывая их приоритетный характер, имеет место тенденция роста, в то время как в производстве гражданской продукции с конца 2024 г. до настоящего времени наблюдается спад. При этом высокий уровень затрат на выпуск продукции военного назначения оказывает инфляционное давление на продукцию гражданской промышленности, повышая издержки производства и сокращая спрос.

Если обратиться к анализу динамики производства гражданской продукции в целом, то в течение 1-го полугодия 2025 г. индекс снизился, о чем свидетельствуют следующие данные официальной статистики: в декабре 2024 г. наблюдался рост 8,2% к соответствующему периоду 2023 г., в январе 2025 г. повышение составило 2,2%, в феврале – 0,2%, а в марте – 0,8% [3]. Это означает, что тренд промышленного производства продукции в 1-м квартале 2025 г. относительно 4-го квартала 2024 г. существенно сократился. Причем, если в конце 2024 г. наблюдалось значительное увеличение производства гражданской продукции, то в первые месяцы 2025 г. динамика демонстрирует ощутимое падение, что свидетельствует о волатильной неустойчивости производства этой продукции (рис. 1).



Рисунок 1 – Динамика промышленного производства гражданской продукции в России (среднемесячный уровень 2021 г. принят за 100)

Источник: <https://www.ng.ru/authors/9275> (дата обращения: 26.09.2025).

В сложившихся условиях с учетом высокого уровня текущей ключевой ставки Банка России в 17% переломить наметившуюся негативную тенденцию в ближайшей перспективе и направить предприятия обрабатывающей промышленности по производству гражданской продукции в русло эффективного развития не представляется возможным.

Основная часть

По мнению экспертного сообщества, внешнеполитическая обстановка, в частности переговоры Президента России В.В. Путина и Президента США Дональда Трам-

па на Аляске, добавляют некоторого оптимизма. Между тем прежние факторы восстановления быстрого роста промышленного производства, ориентированного на вынужденное импортозамещение для проведения СВО, меры поддержки населения и бизнеса, перераспределение потребительского спроса в пользу внутреннего рынка, исчерпаны, а новые не прослеживаются. К тому же жесткая денежно-кредитная политика, проводимая Банком России, и высокий уровень ставок сдерживают инвестиционную активность отечественного бизнеса. При этом сформировались предпосылки для повышенной волатильности валютного курса рубля, имеющего тенденцию к укреплению, удешевляя импортные поставки не производимых в России различных видов продукции, позволяя нарастить потребление, но одновременно сдерживая внутреннее производство [4, 5].

Анализ структуры инвестиций в основные фонды свидетельствует о том, что за последние три года почти на 85% выросли инвестиции в объекты интеллектуальной собственности, представляющие собой расходы, связанные с уходом иностранных вендоров [5]. Российскому бизнесу пришлось переключиться на отечественные, в том числе собственные инвестиции. На 44% выросли инвестиции в здания и сооружения. Во многом это были вынужденные вложения на строительство инфраструктуры, в том числе транспортной, для переориентации логистических поставок.

Если рассмотреть активную часть основных производственных фондов (машины и оборудование), определяющих технологический уровень производства, то инвестиции в этой части снизились по итогам 2022 г. на 10%, в 2023 г. остались практически неизменными и только в 2024 г. вернулись на уровень 2021 г. Анализ инвестиций в машины и оборудование свидетельствует о том, что по итогу этих трех лет наблюдалось ослабление интенсивности технологической модернизации, а не возврат на уровень 2021 г. (рис. 2).

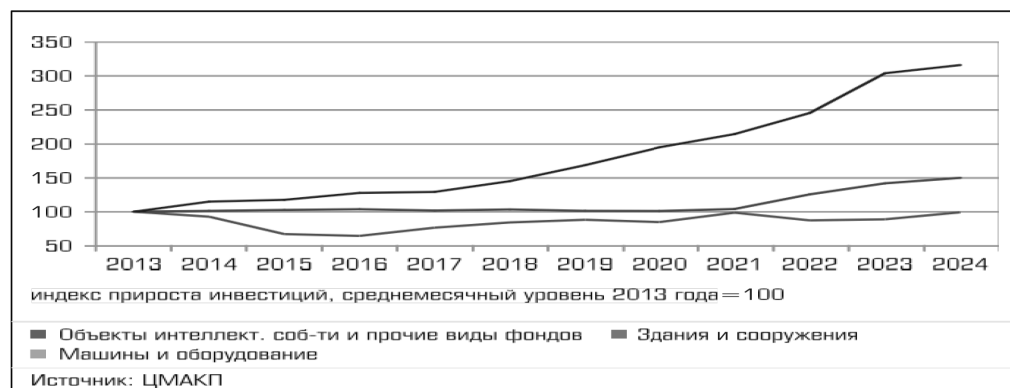


Рисунок 2 – Инвестиции в машины и оборудование в 2013–2024 гг.

Источник: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/112_24-07-2025.html (дата обращения: 26.09.2025).

Как видно из данных рис. 2, инвестиции в машины и оборудование после провала 2015–2017 гг. только в 2021 и 2024 г. достигли уровня 2013 г. Следовательно, можно констатировать о накопившемся масштабном недоинвестировании в технологическую модернизацию активной части основных производственных фондов.

Ранее, по прогнозу Росстата, индекс роста инвестиций в первом квартале 2025 г. должен был повыситься на 4–4,5%, но по оценке ряда ведущих специалистов, инвестиции в машины и оборудование в этом квартале могут снизиться на 5% [6]. Во втором квартале наблюдалось также снижение промышленного производства. Поэтому до конца 2025 г. делать прогнозные оценки крайне сложно в связи с возможностью влияния множества факторов, обусловленных, в частности, ситуацией на рынке нефти и газа, а также действием принятых новых санкций со стороны недружественных стран.

Что касается современного текущего состояния судостроительной промышленности, то в настоящее время эта наукоемкая отрасль находится на этапе активного развития. Строятся и вводятся в эксплуатацию военные суда для укрепления оборонного промышленного потенциала страны, продолжая исторические традиции, когда российское судостроение ориентировалось на создание кораблей военного назначения. Сегодня эта тенденция приумножается в связи проведением СВО, одновременно развивается производство гражданских судов.

Правительство представило 12 мая 2025 г. (постановление № 1181-р) обновленную Стратегию развития судостроительной промышленности на период до 2036 г. и дальнейшую перспективу до 2050 г. (далее – Стратегия), в которой отмечается, что судостроительная отрасль в 2022 г. столкнулась с рядом новых вызовов [7]. В ней признаются успехи военного сегмента, но констатируется, что по многим показателям, принятым еще в 2019 г., цели так и не были достигнуты. Стратегия фиксирует сложное положение российского судостроения: зависимость от поставок импортных систем и агрегатов, низкую загрузку производственных мощностей, высокую степень износа существующих судов, средний возраст которых приближается к возрасту списания. При этом в документе указывается, что анализ существующего ресурсного потенциала игроков рынка (судостроителей, судовладельцев, транспортных и лизинговых компаний) показывает отсутствие возможностей удовлетворить потребности внутреннего рынка в гражданских судах и морской технике до 2036 г.

Мировое судостроение – отрасль быстро развивающаяся, чему способствуют рост населения, потребительского спроса и увеличивающийся объем морской торговли между странами. По оценкам консалтинговой компании Straits Research [7], благодаря расширению контейнерных и насыпных перевозок, а также освоению новых торговых маршрутов, мировой рынок судостроения вырастет со 155,58 млрд долл. в 2025 г. до 203,76 млрд долл. к 2033 г. При этом 85% мирового производства судов сосредоточено в трех странах: Китае, Южной Корее и Японии. Они доминируют в сфере строительства коммерческих судов за счет технологического превосходства, масштабных верфей и серьезной господдержки. В настоящее время азиатские гиганты наращивают мощности для гражданского флота (контейнеровозы, газовозы, балкеры),

так же как и коллективный Запад (США и Евросоюз) фокусируются на высокотехнологичных нишах (круизные лайнеры, военные корабли).

Россия с годовой выручкой в 500–600 млрд руб. занимает 12-ю строчку в рейтинге глобального рынка производителей. На отрасль приходится около 1% ВВП при уровне добавленной стоимости до 30%. Гражданское судостроение, занимая всего 25% рынка продемонстрировать свое лидерство не может, особенно в части крупнотоннажных и высокотехнологичных судов [8]. Поэтому с учетом структуры грузоперевозок РФ по основным потребителям, а также расстояний до них необходимо создать крупнотоннажный флот танкеров и сухогрузов, соответствующий мировым показателям по средней грузовместимости [7].

В Стратегии-2019 военному кораблестроению, прежде всего многоцелевым и стратегическим атомным подводным лодкам, отведена главная роль. Необходимо отметить, что к 2024 г. в России построено восемь субмарин «Борей-А» и девять 885М «Ясень-М», предназначенных для несения боевого дежурства и способных нанести в случае необходимости ответный или упреждающий ядерный удар. Новая Стратегия исходит из того, что отечественные предприятия способны удовлетворить до 30% потребности мирового рынка в неатомных подводных лодках. В части экспорта РФ является одной из немногих стран мира, которая предлагает практически всю номенклатуру образцов вооружения и военной специальной техники [7].

Как показывает анализ, некоторые наши традиционные партнеры уходят к западным производителям вооружения, однако Стратегия признает государственный оборонный заказ (ГОЗ) в сфере военного кораблестроения на сегодняшний день полностью выполненным, а меры по импортозамещению обеспечили практически 100% российских комплектующих [7, 9]. Очевидно, что количество военных заказов от Минобороны сокращаться не будет, поскольку в портфеле объединенной строительной корпорации, консолидирующей около 40 предприятий и порядка 80% отечественного судостроения, на государственный оборонный заказ приходится больше 80% [10].

К тому же в Стратегии поставлена цель к 2036 г. нарастить долю гражданского флота собственной постройки до 61%, а к 2050 г. – до 64%. При этом в документе указывается, что за последние десять лет ОСК передала заказчикам 200 гражданских судов, однако в ближайшее десятилетие России потребуется не менее 1700. Из этого числа корпорация берет на себя 1000 единиц при условии перезапуска работы всех предприятий ОСК и выхода на новый технологический уровень [7, 8, 11].

Весь гражданский флот в стране характеризуется крайней степенью износа: 68% российских танкеров, 76% сухогрузов, 70% пассажирских и 65% промысловых судов построены более 30 лет назад. Еще 18% пассажирского флота, в том числе круизных кораблей, старше 60 лет, а 13% промысловых судов старше 40 лет. Анализ показывает, что в таком же состоянии находятся и ремонтные мощности: 38% плавучих доков работают уже полвека и больше, а на горизонте 2035 г. их доля вырастет до 64%; на верфях износ в среднем превышает 70% [6].

Кроме того, на гражданских судах исторически устанавливалось импортное оборудование, что делает их зависимыми от иностранных комплектующих. В результате с 2016 по 2023 г. 40% кораблей Мурманского региона ремонтировалось на верфях

недружественных европейских стран, поэтому большинство поставленных шесть лет назад задач не выполнено [7].

Сейчас верфи в среднем загружены на 30–50% проектной мощности. Однако эта цифра представляет собой лишь номинальный показатель. Реальная ситуация осложняется острым дефицитом квалифицированных кадров, что препятствует быстрому наращиванию производственных мощностей. Анализ обеих стратегий показывает, что в прежнем документе (Стратегия-2019) уровень загрузки основных фондов предполагался на уровне 68% к 2025 г. и 80% к 2035 г., а новая Стратегия рассчитывает только на 73% к 2050 г. [7].

В Стратегии впервые открыто признается зависимость российского флота от импорта: «Прекращение поставок импортного оборудования приводит к необходимости перепроектирования судов и поиска новых поставщиков судового оборудования» [7]. Шесть лет назад в Стратегии-2019 уровень локализации оптимистично планировалось довести до 57% к 2025 г. и до 75% – к 2035 г. Согласно новой Стратегии, доля российского комплектующего оборудования в 2025 г. составит лишь 31%, в 2035 г. – 48% и в 2050 г. – 80%.

Кроме того, не вызывает возражения мнение о том, что импортозамещение будет непростым: при постройке, например, танкеров доля российских комплектующих на данный момент составляет всего лишь 5%. Хотя в Госкорпорации «Ростех» указывалось, что верфь концерна «Калашников» в Рыбинске способна строить танкеры для смешанной перевозки продуктов – как по морю, так и по реке. Суда длиной 140 м, оборудованные шестью танкерами для транспортировки почти 7 тыс. кубометров нефти, уже успешно эксплуатируются заказчиками. «Для танкеров также подготовлена конструкторская документация, предусматривающая замену иностранного оборудования и комплектующих на отечественное», – отметили в «Ростехе» [9].

Стратегия также отмечает нехватку краболовов, флот которых сейчас состоит всего из 135 единиц, поэтому добычей крабов преимущественно занимаются переоборудованные для этого промысла рыболовные суда. Занять эту нишу намерен концерн «Калашников», взявшийся за краболовы-живовозы проекта 6135. «Это современные суда длиной более 60 м, предназначенные для промысла, сортировки и транспортировки живого краба. Они применяются заказчиками на Дальнем Востоке в акваториях северо-восточной и северо-западной частей Тихого океана. Краболовы-живовозы создаются полностью из отечественного оборудования», – утверждают в госкорпорации [6, 10].

Одной из приоритетных целей Стратегии также назван рост доли серийных судов до 50% к 2036 г., однако быстрым этот процесс не будет. Например, концерну «Русэлпром», ведущему производителю электрооборудования, понадобилось 15 лет, чтобы освоить выпуск агрегатов для судостроения: генераторов, гребных электродвигателей, распределительных щитов, частотных преобразователей.

Еще до начала СВО компании «Русэлпром-морские системы» совместно с Новоліпецким металургическим комбинатом (НЛМК) удалось решить задачу локализации электротехнической стали для крупных гребных электродвигателей, и на это потребовалось несколько лет. Сейчас металл поставляется НЛМК взамен шведской

стали в сотрудничестве с заводом «Москабель» по производству проводов для роторов генераторов [12].

Прорывом в сфере импортозамещения агрегатов должно стать появление отечественного мощного судового дизельного двигателя Д 500, который производится на Коломенском машиностроительном заводе (входит в Трансмашхолдинг). Различные модификации этого дизеля предприятие уже выпускает, но с применением импортных комплектующих, доступ к которым по санкционным причинам сейчас ограничен. Такой агрегат крайне необходим не только для создания наиболее простого судна «бочки с моторчиком» с прямым приводом на вал с винтом, но и для кораблей, где в качестве силовой установки выступают дизель-генератор и следующий за ним гребной электродвигатель, вращающий винт.

Коломенский завод сталкивается с очень большими трудностями в производстве Д 500 и в течение нынешнего года рассчитывает получить дизель-генераторный агрегат на базе этого двигателя, что позволит избежать зависимости, в том числе и от китайских поставщиков. В КНР все-таки отчасти соблюдают санкции, есть проблемы с проведением платежей и поставками.

Процесс импортозамещения является сложным и, как показывает опыт «Русэлпром – МС», достаточно долгим. Мониторинг продукции показал, что дефицитной деталью стали подшипники скольжения для крупных электрических машин, которые «Русэлпром» закупал на испанском заводе финской машиностроительной компании Wärsilä (производитель судовых двигателей и пропульсивных систем), который после начала СВО отказался от сотрудничества. Это вынудило делать собственную разработку и организовать для производства подшипников кооперацию из нескольких предприятий. Однако здесь возникла проблема с крупным стальным литьем высокого качества, которая была решена специалистами на предприятии в Калуге и по итогам проведенного анализа технологических процессов получена соответствующая отливка. В свою очередь, сложную процедуру обработки проводил завод «Тяжмаш» из Сызрани, который создал отечественный подшипник, что позволило его полностью импортозаместить с поставкой на атомные ледоколы, в том числе для проекта 10510 «Лидер».

Приоритетным в Стратегии признано строительство судов для обеспечения транспортных коридоров Северного морского пути и освоения Арктики. До 2036 г. потребуются 130 судов высокого арктического класса различного назначения, включая контейнеровозы, балкеры, универсальные суда снабжения, танкеры для перевозки сырой нефти, газовозы и продуктовозы. Необходимы также корабли для транспортного коридора «Север – Юг», рыбопромысловые суда и пассажирский флот, буксиры и портовые ледоколы. По мнению экспертов Научного совета РАН по изучению Арктики и Антарктики, потребность в судах для проектов зачастую не учитывает реальный ожидаемый грузопоток, логистические схемы и сезонность навигации. Однако пока непонятно, как будет новое строительство соотноситься с текущими стапельными планами по действующим заказам. Ссылаясь на Центр технологии судостроения и судоремонта, эксперты указывают, что на ближайшие годы все действующие мощности заняты. Так, на ССК «Звезда» сухой док и открытый горизонтальный

стапель освободятся лишь в 2031 г., на «Адмиралтейских верфях» два открытых наклонных стапеля заняты до 2035 г., загружены сухой док судостроительного завода им. Б. Е. Бутомы и две доковые камеры ПО «Севмаш».

Более того, опыт российского крупнотоннажного судостроения ограничен. Например, завод им. Б. Е. Бутомы строил танкеры проектов 1551 (типа «Крым») и 12990 («Победа») еще в советское время. ООО «Звезда» выпустила пять нефтяных танкеров Aframax проекта Hyundai 114K, но местом постройки была корейская Hyundai Samho, а на российской верфи производилась лишь носовая секция и осуществлялась окончательная сборка. Техобслуживание арктического флота сейчас осуществляется в Китае, куда суда следуют с грузом и проводят планово-профилактический ремонт после разгрузки.

В настоящее время в России сохраняется ряд нерешенных проблем, в частности, практически нет верфей, строящих корабли крупноблочным способом, который отличается высокой производительностью при более низкой себестоимости и меньших сроках ввода в эксплуатацию. Недостаточно используются средства автоматизации и роботизации производства, не ведутся работы по 3D-моделированию [12, 13, 14].

По мнению экспертного сообщества, преодолеть технологическое отставание, а также достичь целей базового сценария развития возможно за счет внедрения передовых технологий, привлечения в отрасль высококвалифицированных специалистов и повышения общей производительности труда на 49% к 2035 г. [9, 11]. Как показывает анализ, судостроение невозможно развивать без цифровизации флота: создание технологий цифровой навигации, систем безэкипажного судовождения, позволяющих снизить затраты на трудовые ресурсы и уменьшить зависимость от человеческого фактора. Однако цифровизация немыслима без программного обеспечения для проектирования судов. Сегодня на мировом рынке системы автоматизированного проектирования (САПР) для кораблестроения включают трех основных игроков: AVEVA, Foran и Cadmatic. Российские судостроители использовали их программные продукты, но после введения санкций первоочередной задачей стало создание отечественного ПО.

Эту задачу планирует решать ОСК в интересах всей судостроительной промышленности, которая уже сегодня разрабатывает систему автоматизированного проектирования – «тяжелую САПР», с помощью которой рассчитывает увеличить производительность труда на 20%. На такой базе создается цифровая модель судна, содержащая все его элементы и системы в цифровом виде. Доступ к таким моделям будет предоставлен всем участникам процесса создания судостроительного продукта, от заказчика до проектанта и завода.

Отметим, что с 1992 г. поставщиком программного обеспечения для многих судостроительных предприятий выступала самая массовая и известная компания «Аскон». Пользователями их программного обеспечения (ПО) сегодня являются более 150 компаний, включая ведущие судостроительные КБ и заводы, в том числе СПМБМ «Малахит», ПО «Севмаш», Балтийский завод и многие другие. Программные продукты «Аскона» хорошо известны на рынке, компания имеет более 16 тыс. заказчиков.

По итогам «цифрового производства» было согласовано техническое задание на будущую производственную систему для судостроения, которое по результатам проекта утверждено и защищено у председателя совета директоров ОСК, но контракт с «Асконом» продлен не был. В качестве разработчика выступила компания «СиСофт Разработка» [9]. Однако компания «Аскон» продолжает развивать функциональность САУП «Гольфстрим» и переводить его на импортонезависимые операционные системы.

Одновременно ОСК представила собственную стратегию развития, которая синхронизирована с отраслевой. К основным объектам инвестиционной программы на ближайшие 10 лет относятся:

1. Строительство новых верфей, цехов, эллингов, доков.
2. Реконструкция и строительство новых набережных.
3. Создание инженерной инфраструктуры, гидротехнических сооружений.
4. Модернизация и строительство судоспускных устройств.

Корпорация намерена возвести на Дальнем Востоке новую верфь пропускной способностью до 12 крупнотоннажных судов в год, в том числе газовозы СПГ вместимостью 170 тыс. кубометров. Началась модернизация завода «Красное Сормово», в рамках первого этапа работ ОСК инвестировала в этот проект 7,5 млрд рублей. В декабре 2024 г. глава банка ВТБ А. Костин в интервью Reuters сообщил, что на модернизацию петербургских верфей и развитие судостроения на Дальнем Востоке в ближайшие пять-шесть лет потребуется от 500 млрд до 750 млрд рублей. Премьер-министр России М. Мишустин заявил, что из федерального бюджета в ближайшие пять-шесть лет на поддержку производителей и заказчиков судов и комплектующих будет направлено более 500 млрд рублей. Напомним, что в 2023 г. ВТБ были переданы в управление 100% акций ОСК (см. [10]). Тем не менее представитель ВТБ отметил, что кредитная организация является ключевым финансовым партнером ОСК. «Банк не только участвует в формировании инвестиционной программы, но и активно содействует завершению проблемных контрактов, реструктуризации проблемной задолженности, сокращению дефицитов и выходу корпорации на устойчивый финансовый результат», – заявили в пресс-службе банка [12].

Заключение

Обобщая результаты проведенного исследования, изложенные в настоящей статье, можно сделать следующие основные выводы:

1. Прежние факторы восстановления быстрого роста промышленного производства, ориентированного на вынужденное импортозамещение и перераспределение потребительского спроса в пользу внутреннего рынка, исчерпаны, а новые не прослеживаются.

2. Современное состояние судостроительной промышленности находится на этапе активного развития. Строятся и вводятся в эксплуатацию военные суда для укрепления оборонного промышленного потенциала страны, продолжая исторические традиции, когда российское судостроение ориентировалось на создание кораблей военного назначения. Стратегия ставит цель к 2036 г. нарастить долю гражданского

флота собственной постройки до 61%, а к 2050 г. – до 64%. В ближайшее десятилетие России потребуется не менее 1700 гражданских судов с выходом на новый технологический уровень.

3. В интересах всей судостроительной промышленности разрабатывается система автоматизированного проектирования – «тяжелая САПР», с помощью которой рассчитывается увеличить производительность труда на 20%.

4. Глава Морской коллегии Николай Патрушев на заседании Научно-экспертного совета заявил, что, начиная с 2022 г. на фоне санкций наша страна активизировала проекты по развитию Трансатлантического транспортного коридора, арктических портов, инфраструктуры и судоходства. Потребность в ледоколах на северном морском пути в настоящее время оценивается в 15 единиц, а к 2027 г. – 24 ед., в дноуглубительном флоте (199 ед.) для обеспечения судоходства в северных широтах.

Список источников

1. Фролов И.Э., Борисов В.Н., Ганичев Н.Л. Потенциал реализации политики развивающего импортозамещения в промышленности в рамках бюджетных ограничений 2023–2025 гг. // Проблемы прогнозирования. 2023. № 6 (201). С. 166–179.
2. Алиев А.Т., Балдин К.В., Дюндик А.А. Состояние и развитие несырьевых отраслей промышленности с целью достижения технологической независимости // Проблемы экономики и юридической практики. 2025. Т. 21, № 2. С. 204–210.
3. О промышленном производстве в 2025 году // Росстат России. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/112_24-07-2024.html (дата обращения: 10.09.2025).
4. Денежно-кредитная политика ЦБ России // Центральный банк России. URL: <https://ria.ru/20230407/ekonomika-1863869550.html> (дата обращения: 18.09.2025).
5. Монокль: деловой аналитический журнал. 2025. № 9 (1379). Июнь.
6. Росстат России: сайт. URL: <https://ria.ru/20230407/ekonomika-1863869550.html> (дата обращения: 10.09.2025).
7. Стратегия развития судостроительной промышленности до 2036 года и дальнейшей перспективе до 2050 года: распоряжение Правительства РФ от 12.05.2025 № 1181-р. URL: <http://government.ru/docs/54990> (дата обращения: 20.09.2025).
8. ВВП на новом максимуме // Росстат России. URL: <https://monocle.ru/monocle/2024/29/vvp-na-povom-maksimume> (дата обращения: 10.09.2025).
9. Программные продукты компании «Аскон» // Росстат России. URL: <https://www.rbc.ru/economics/07/02/2024/65c398189a7947c3b02e713bю> (дата обращения: 10.09.2025).
10. Банкиры встают за штурвал // Росстат России. URL: <https://www.interfax.ru/business/978557> (дата обращения: 10.09.2025).
11. Послание Президента РФ Федеральному собранию РФ от 2 апреля 2025 г. URL: <https://rio.ru/20240229/putin-1930212072.html> (дата обращения: 10.09.2025).
12. Локализация электротехнической стали для крупных гребных электродвигателей // Монокль: деловой аналитический журнал. 2025. № 24 (1392). Июль.
13. Эксперт: деловой аналитический журнал. 2023. № 34 (1375). Февраль.
14. Сырцов Д.Н., Колош А.В. Устойчивое развитие, технологический суверенитет и повышение инновационного потенциала промышленности // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 25–30.

References

1. Frolov I.E., Borisov V.N., Ganichev N.L. The potential for implementing a policy of developing import substitution in industry within the framework of budget constraints in 2023-2025. *Problemy prognozirovaniya = Problems of forecasting*. 2023;(6(201)):166-179. (In Russ.).
2. Aliev A.T., Baldin K.V., Dundik A.A. The state and development of non-resource industries in order to achieve technological independence. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoy praktiki = Problems of economics and legal practice*. 2025;21(2):204-210. (In Russ.).
3. On industrial production in 2025. Rosstat of Russia. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/112_24-07-2024.html. (In Russ.).
4. Monetary policy of the Central Bank of Russia. Central Bank of Russia. URL: <https://ria.ru/20230407/ekonomika-1863869550.html>. (In Russ.).
5. *Monokl': delovoj analiticheskij zhurnal = Monocle : Business Analytical Journal*. 2025;(9(1379)). June. (In Russ.).
6. Rosstat of Russia: website. URL: <https://ria.ru/20230407/ekonomika-1863869550.html>. (In Russ.).
7. Strategy for the development of the shipbuilding industry until 2036 and further prospects until 2050: Decree of the Government of the Russian Federation dated 05/12/2025 No. 1181-R. URL: <http://government.ru/docs/54990>. (In Russ.).
8. GDP at a new high. Rosstat of Russia. URL: <https://monocle.ru/monocle/2024/29/vvp-na-novom-maksimume> (In Russ.).
9. Ascon Software products. Rosstat of Russia. URL: <https://www.rbc.ru/economics/07/02/2024/65c398189a7947c3b02e713bю>. (In Russ.).
10. Bankers take the helm. Rosstat of Russia. URL: <https://www.interfax.ru/business/978557>. (In Russ.).
11. Message of the President of the Russian Federation to the Federal Assembly of the Russian Federation dated April 2, 2025. URL: <https://rio.ru/20240229/putin-1930212072.html>. (In Russ.).
12. Localization of electrical steel for large propeller electric motors. *Monokl': delovoj analiticheskij zhurnal = Monocle: Business Analytical Journal*. 2025. No. 24 (1392). July. (In Russ.).
13. *Ekspert: delovoj analiticheskij zhurnal = Expert: Business analytical journal*. 2023;(34(1375)). February. (In Russ.).
14. Syrtsov D.N., Kolosh A.V. Sustainable development, technological sovereignty and increasing the innovative potential of industry. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(6):25-30.

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;

Александр Андреевич Дюндик – аспирант, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия, dyundikaa@nornik.ru.

Adik T. Aliyev – doctor of economic sciences, professor, professor of postgraduate studies, Federal state unitary enterprise «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, Federal state unitary enterprise «All-Russia scientific and research institute «Center», Moscow, Russia, ORCID ID 0000-0002-1365-5802, kvbaldin@mail.ru;

Alexander A. Dundik – Ph.D. student, Federal state unitary enterprise «All-Russia scientific and research institute «Center», Moscow, Russia, dyundikaa@nornik.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 14.10.2025; одобрена после рецензирования 18.11.2025; принята к публикации 25.11.2025.

The article was submitted 14.10.2025; approved after reviewing 18.11.2025; accepted for publication 25.11.2025.



Анализ и диагностика цифровой трансформации IT-компаний

Наталья Станиславовна Кольева¹, Людмила Васильевна Кортенко²✉,
Виолетта Андреевна Кротова³

^{1, 2, 3} Уральский государственный экономический университет (УрГЭУ),
Екатеринбург, Россия

^{2, 3} Уральский федеральный университет (УрФУ), Екатеринбург, Россия

✉ mikroraionEkb@yandex.ru

Аннотация. В статье представлены результаты комплексного исследования цифровой трансформации компании-поставщика информационно-технологических услуг. В качестве ключевого кейса компании анализируется продукт машинного обучения для подсчета количества помета на птицефабриках, используемый на сельскохозяйственных площадках Саратовской и Новосибирской областей России. Использованная методика оценки перспектив цифровой трансформации IT-компаний основана на балльных шкалах по направлениям возможностей цифровизации, знания клиентов, конкурентных преимуществ, организационных навыков и лидерства, IoT-готовности. Рассчитаны показатели уязвимости, доля доходов под угрозой и место компании в матрице «знание клиента – участие в экосистеме». Их практическое применение повышает эффективность бизнес-процессов компании. Количественные оценки по множеству параметров цифровой зрелости организации позволили авторам сформулировать рекомендации о развитии платформенных архитектур, партнерских интеграций и расширении клиентского опыта как ключевых факторов дальнейшего роста IT-компаний.

Ключевые слова: цифровая трансформация, IT-услуги, машинное обучение, подсчет яиц, экосистема, клиентский опыт

Для цитирования: Кольева Н.С., Кортенко Л.В., Кротова В.А. Анализ и диагностика цифровой трансформации IT-компаний // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 90–106. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-90-106.

Original article

Analysis and diagnostics of the digital transformation of an IT company

Natalya S. Kolyeva¹, Lyudmila V. Kortenko²✉, Violetta A. Krotova³

^{1,2,3} Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

^{2,3} Ural Federal University, Ekaterinburg, Russia

✉ mikroraionEkb@yandex.ru

Abstract. This article presents a comprehensive study of the digital transformation of an information technology service provider company. As a core case of the company, the paper analyzes a machine learning product for calculating the amount of meth in poultry farms used on agricultural sites in the Saratov and Novosibirsk regions of Russia. The methodology used to assess the prospects for digital transformation of an IT company is based on point scales in the areas for digitalization opportunities, client knowledge, competitive advantages, organizational skills and leadership, IoT readiness. Indicators of vulnerability, revenue share at risk and the company's position in the «client knowledge vs ecosystem participation» matrix have been computed, their practical application increases the efficiency of the company's business processes. Quantitative assessments of a variety of parameters of the organization's digital maturity allowed the authors to formulate recommendations on the development of platform architectures, partner integrations and the expansion of customer experience as key factors for the company's further growth.

Keywords: digital transformation, IT services, machine learning, egg counting, ecosystem, client experience

For citation: Kolyeva N.S., Kortenko L.V., Krotova V.A. Analysis and diagnostics of the digital transformation of an IT company. *Economic Systems*. 2025;18(4):90-106. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-90-106.

Введение

Объемы потребления информационно-технологических услуг малым и средним бизнесом в России за 2024 год превысили 1,1 трлн руб. при ежегодном росте этого сегмента на 22% за период с 2022 по 2024 г. [1]. Наблюдение за использованием ИТ-услуг и цифровых продуктов предприятиями различного масштаба и сфер деятельности позволяет считать цифровизацию фундаментальным процессом системных преобразований бизнеса и экономики [2], вызывающим структурные изменения в отраслях и формирующим новые стандарты конкурентной борьбы через внедрение цифровых технологий и переосмысление традиционных подходов ведения бизнеса.

В ходе процесса цифровой трансформации компаниям IT-сектора также приходится конкурировать (их предложения товаров или услуг могут быть вытеснены более гибкими цифровыми решениями). Определение уязвимых сегментов предпринимательской деятельности, разработка оптимальной стратегии развития IT-компаний представляют собой первостепенную задачу для руководителей и специалистов сферы планирования. Для IT-компаний, реализующих свои проекты (веб-сервисы, мобильные приложения, аналитические программные решения, интеграции цифровых продуктов) «под ключ», идентификация потенциально уязвимых направлений деятельности сопряжена с необходимостью учета множества факторов, включая динамику рынка, технологические тренды и конкурентную среду. Разработка оптимальной стратегии развития IT-компаний затрудняется многообразием предлагаемых сервисов и требует комплексного подхода к оценке бизнес-процессов.

Методика Weill P., Woerner S.L., базирующаяся на системном анализе цифровой бизнес-модели, позволяет структурировать процесс выявления уязвимостей и формирования адаптивной стратегии развития посредством последовательного ответа на ключевые вопросы о ценностном предложении, целевых клиентах и источниках доходов [3]. Апробирование данной методики было проведено авторами на материалах молодой и перспективной IT-компания, которая, кроме перечисленных выше направлений деятельности, также реализуется в смежных узких нишах по заявкам клиентов.

Объектом исследования выступила IT-компания, специализирующаяся на комплексном обеспечении предприятий малого и среднего бизнеса необходимой им цифровой инфраструктурой, включая проектирование и реализацию корпоративных информационных систем, разработку программных решений для мобильных платформ, организацию взаимодействия с облачными хранилищами данных и вычислительными ресурсами. Особое внимание в компании уделяется разработке адаптивных программных продуктов с элементами автоматизированной обработки информации. В настоящем исследовании ключевым кейсом стало решение машинного обучения (ML-решение) для автоматического подсчета количества помета, внедренное на некоторых птицефабриках в регионах России. Этот продукт компании, используемый в настоящее время на птицефабриках Саратовской и Новосибирской областей, в достаточной мере отражает особенности цифровых рисков, возможностей и трансформационной динамики для IT-компаний как представителя малого или среднего бизнеса.

Обзор литературы и анализ трендов. Цифровая трансформация IT-фирм в отличие от компаний других отраслей деятельности не только состоит в простых технологических обновлениях, но и подразумевает системный подход, в котором технологическая основа обеспечивается используемыми платформами. Особенности используемых данных и алгоритмов работы с ними в процессах бизнес-аналитики становятся основой принятия решений, а экосистемы как взаимосвязанные партнерские отношения создают новые ценности. В аграрной промышленности уже внедрен ряд современных информационных технологий, в частности:

– нейросети применяют к автоматическому контролю технологических параметров (температуры [4] или оптимизации условий хранения [5]) и подсчету (в птицеводстве [6, 7] и растениеводстве [8, 9]);

– решения по видеоаналитике и компьютерному зрению позволяют автоматизировать подсчет яиц с высокой точностью [10];

– интеграция машинного обучения (ML, Machine Learning) и «Интернета вещей» (IoT, Internet of Things) помогает повысить производительность труда на 5–10 % и снизить человеческие ошибки [11, 12];

– автоматизированные системы сбора яиц [13, 14] внедряются промышленными провайдерами и минимизируют трудозатраты и потери продукции.

В области коммерческого управления важно учитывать, что компании IT-услуг, работающие под ключ, сталкиваются с вызовами выбора между продуктовой и сервисной моделями [14], переходом к SaaS [15], раскрытием данных [16, 17], формированием экосистем и партнерскими сетями [18, 19].

В целом представленные публикации и наработки российских и зарубежных ученых охватывают широкий круг вопросов, но не предлагают конкретных инструментов анализа перспектив IT-компаний с гибридным спектром услуг, предлагающей на рынок ML-решение для агропромышленного сектора. Настоящее исследование с системным подходом на основе методики Weill P., Woerner S.L. вносит определенный вклад в устранение обозначенного пробела.

Синтезирование выявленных трендов позволило установить следующие базовые ориентиры представляемого исследования в отношении состояния IT-компаний для определения ограничивающих ее факторов и потенциала эволюции в цифровую экосистему: важность данных, аналитики и платформ для долгосрочной устойчивости; необходимость адаптации существующей бизнес-модели к переходу на подписочный и экосистемный подходы реализации ее услуг; значимость организационных навыков, культуры и лидерства в обеспечении трансформации.

Методологическая база исследования построена на комплексном подходе, включающем методы: экспертной оценки уязвимости ключевого продукта к цифровому перевороту и готовности компании к внедрению «Интернета вещей»; структурного анализа доли доходов, находящихся под угрозой цифровизации; балльной оценки знания клиента и вовлеченности в экосистемы; сравнительной оценки конкурентных преимуществ (контент, клиентский опыт, платформа); анкетирования сотрудников и анализа организационных процессов для диагностики организационных навыков и лидерства. Все промежуточные результаты исследования представлены в табличной форме с числовыми шкалами для обеспечения максимальной прозрачности исследования.

Процедура проведения исследования предусматривала следующие этапы: оценка угроз цифровизации на примере ML-продукта для подсчета количества помета и определения доли выручки IT-компаний под риском в результате цифровизации агропромышленного сектора экономики; определение бизнес-модели IT-компаний через показатели знания клиента и участия в экосистеме; анализ конкурентных преимуществ компании в текущий момент и в перспективе трех лет; оценка организа-

ционных навыков и лидерства по результатам анкетирования сотрудников компании; выявление готовности к IoT; формулирование выводов и предложений по цифровой трансформации компании.

Основная часть

Анализ угроз цифровизации. В рамках проведения экспертной оценки машинно-обучаемого продукта IT-компания, предназначенного для подсчета количества помета, была сформирована экспертная группа из числа высококвалифицированных специалистов организации. Оценка осуществлялась по системе из пяти предварительно прошедших валидацию критериев. Полученные в ходе экспертной оценки количественные показатели были подвергнуты процедуре математического округления по классическому правилу. Результаты проведенной оценки устойчивости продукта IT-компания к потенциальным рискам цифровой трансформации представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Уязвимость продукта компании к цифровизации

Критерий	Обоснование	Балл (0–20)
Степень цифровой природы продукта	Решение полностью базируется на алгоритмах машинного обучения и технологиях компьютерного зрения, что делает его цифровым продуктом без физических компонентов, за исключением камер и серверного обеспечения	18
Доступность продукта в цифровой форме в ближайшие 5 лет	Архитектура ML-системы предполагает легкое масштабирование при использовании облачных вычислений и SaaS-модели, что обеспечивает высокую вероятность сохранения цифрового формата и расширения его доступности в среднесрочной перспективе	18
Использование данных как актива	В процессе эксплуатации система аккумулирует значительные массивы изображений и статистических данных, которые могут использоваться для улучшения модели, вторичного анализа и предоставления дополнительных аналитических сервисов клиентам, например, в отношении здоровья и питания птиц, взаимодействия с поставщиками кормов	17
Уязвимость к конкуренции со стороны других отраслей	Крупные технологические вендоры, обладающие компетенциями в области искусственного интеллекта, при выходе на рынок способны предложить схожие или более масштабируемые решения, что создает угрозу вытеснения локальных разработчиков	16
Риск замещения альтернативными решениями	Вероятность разработки универсальных ML-моделей компьютерного зрения, способных адаптироваться к задачам подсчета количества помета без глубокой отраслевой специализации, что приведет к снижению уникальности текущего продукта	14

Источник: составлено авторами.

Проведенная оценка уязвимости продукта к цифровой трансформации выявила критическое значение показателя в 83 балла, что существенно превышает пороговую отметку в 70 баллов и указывает на высокую вероятность значительных изменений для IT-компаний в конкурентной среде в среднесрочной перспективе. Анализ факторов риска продемонстрировал, что продукт обладает ярко выраженной цифровой природой и потенциалом масштабирования через облачные технологии, однако существует существенная угроза вытеснения решения крупными технологическими компаниями, располагающими обширными компетенциями в сфере искусственного интеллекта. Это требует от компании дополнительных усилий по укреплению своих конкурентных преимуществ посредством комплексной реорганизации бизнес-процессов и активизации инновационной деятельности по развитию продукта.

Проведенный экспертами анализ структуры потенциальных потерь доходов, находящихся под угрозой цифровизации на горизонте ближайшего пятилетнего периода, позволил выявить значение приблизительно в 30% от всей выручки IT-компаний с высокой долей вероятности. Основными факторами риска были названы активное развитие облачных решений, усиление ценовой конкуренции, появление альтернативных SaaS-продуктов и экспансия цифровых сервисов в агропромышленном секторе экономики, способные существенно повлиять на рыночные позиции компании в данной нише.

Знание конечного клиента. Самым продаваемым продуктом IT-компаний на текущий момент является модель машинного обучения для подсчета количества помета птиц на независимых птицефабриках регионального значения в России. Для определения уровня знания клиентов применялась балльная шкала от 1 до 7, в которой 1 балл соответствовал отсутствию сведений, а 7 баллов свидетельствовали о полном владении компанией информацией о ее клиентах. Оценка осуществлялась по системе из семи предварительно валидированных критериев. Результаты экспертного оценивания округлены по общепринятым математическим принципам и размещены в табл. 2.

Таблица 2 – Знание IT-компаний своих конечных потребителей

Критерий	Обоснование	Балл (0–7)
Кем являются значимые конечные потребители	Малые и средние птицефабрики с конкретным профилем производительности и требованиями к автоматизации	7
История покупок у IT-компаний	Данные о внедренных системах и объемах их использования клиентами хранятся и регулярно обновляются	6
История покупок клиентов у конкурентов	Информация собирается через открытые источники и отчеты конкурентов, полнота имеющихся сведений частична и ограничена	4
История покупок всех продуктов компании	Для некоторых сервисов ведется агрегированная статистика, но детальные сведения отсутствуют	6

Окончание табл. 2

Критерий	Обоснование	Балл (0–7)
История взаимодействия с организацией	Контакты через техподдержку и внедренческие проекты регулярно фиксируются, но полная автоматизация анализа взаимодействий отсутствует	7
Цели клиентов (деловые / личные)	Цели клиентов строго деловые, связанные с оптимизацией процессов и сокращением трудозатрат на управление объектами автоматизации	6
Факторы принятия решения о покупке у IT-компаний	Анализ проводится частично, ключевые мотивы известны, но сложные факторы (внутренние бюджеты, конкуренция) фиксируются не полностью и, соответственно, не анализируются	5

Источник: составлено авторами.

По методике Weill P., Woerner S.L.[20] сумма выставленных экспертами баллов составила 41, была удвоена и увеличена на 2 балла, что составило 84 балла из 100 возможных по вертикальной оси (знание конечного клиента). Исходя из полученной количественной оценки, можно сделать вывод, что IT-компания обладает глубоким пониманием своей целевой аудитории и достаточно существенной базой данных об имеющихся клиентах, что позволяет ей строить стратегию персонализированных решений и прогнозировать их потребности. Наиболее высокие балльные оценки были выставлены экспертами в сегментах идентификации и анализа взаимодействия с потребителями, при этом определенные пробелы отмечены в изучении конкурентного поведения клиентов и комплексных факторов принятия ими решений о покупке.

Участие в экосистеме. Для определения положения IT-компаний по горизонтальной оси (степень участия в экосистеме) эксперты, участвовавшие в исследовании, комплексно проанализировали степень ее вовлеченности в экосистемные взаимодействия. Доля доходов, генерируемых посредством партнерских отношений, составила 35% совокупной выручки компании, что обусловлено активным использованием облачных сервисов и частичной автоматизацией клиентских процессов в экосистеме. Уровень синергетического эффекта от партнерского сотрудничества по комплексным решениям был определен как «средний» и характеризующийся ограниченным взаимодействием с поставщиками оборудования и облачных решений.

Определение бизнес-модели. Сочетание полученных экспертных оценок о знании конечного клиента и участии в экосистеме позволяет позиционировать IT-компанию в сегменте бизнес-модели «многоканального поставщика» на плоскости с квадрантами четырех бизнес-моделей (рис. 1).

По оси абсцисс визуализированной на плоскости концепции трансформации цифровых бизнес-моделей отражается эволюция бизнес-структуры (от классической модели создания добавочной стоимости производителем или поставщиком продуктов до формирования целостной экономической системы). На оси ординат фиксируется уровень компетентности организации в области понимания потребностей и предпоч-



Рисунок 1 – Местоположение IT-компаний на поле цифровых бизнес-моделей

Источник: составлено авторами на основании методики [21, с. 55].

тений конечного потребителя ее продуктов и услуг. Местоположение IT-компаний, предлагающей ML-продукт для подсчета количества помета, в квадранте «многоканальный поставщик» [★] стало следствием того, что она сбалансированно комбинирует продуктовые и сервисные направления, имеет устойчивую клиентскую базу и поддерживает партнерские связи, но при этом еще не может выступать системообразующим элементом экосистемы и стать ее драйвером.

Конкурентные преимущества. Для сравнительной оценки конкурентных преимуществ IT-компаний по их источникам из предлагаемого контента (включая программные продукты агропромышленного сектора), клиентского опыта, имеющейся платформы были привлечены эксперты из числа высококвалифицированных специалистов организации. Количественная сравнительная оценка осуществлялась по балльной шкале от 1 до 10, в которой 1 балл соответствовал отсутствию участия в создании коммерческой ценности, а 10 баллов свидетельствовало о создании существенной коммерческой ценности. Все расчетные данные были скорректированы согласно классическим правилам математического округления. Результаты проведенной сравнительной оценки конкурентных преимуществ компании приведены в табл. 3.

Анализируя сравнительную оценку текущих состояний источников конкурентных преимуществ IT-компаний в перспективе их значимости на ближайшие три года, эксперты определили, что наиболее важным является положительный клиентский опыт, средним по важности – используемая платформа и в меньшей степени, но с растущей важностью, – контент. Проведенный комплексный анализ конкурентных

Таблица 3 – Текущее состояние конкурентных преимуществ IT-компаний

Источник	Обоснование	Балл (0–10)
Контент	Компания регулярно обновляет модели машинного обучения, создает библиотеки алгоритмов, что формирует ценность для клиента	6
Клиентский опыт	Работа «под ключ», сопровождение, обучение персонала клиентов, высокая степень удовлетворенности	9
Платформа	Используются собственные платформы для развертывания ML-моделей, но интеграции с внешними сервисами технически ограничены	7

Источник: составлено авторами.

преимуществ IT-компаний в сопоставлении с бенчмарками [3] позволил сформировать многофакторную оценку ее перспективного развития:

- контент-компонента с оценкой 6 баллов демонстрирует существенный потенциал для развития. Текущая динамика обновления моделей машинного обучения и создания алгоритмических библиотек требует интенсификации для достижения лидерских позиций;
- платформенная составляющая с оценкой 7 баллов предполагает в ближайшие годы развитие интеграционных возможностей для повышения технической совместимости с внешними сервисами и может стать в дальнейшем ключевым барьером для масштабирования бизнеса;
- клиентский опыт (9 баллов) свидетельствует о высокой эффективности применяемых практик работы «под ключ» и сервисного сопровождения;
- стратегическое развитие компании следует направить на усиление всех источников ее преимуществ (с учетом того, что платформа и клиентский опыт являются ключевыми в ближайший период), но с приоритетным вниманием к платформе как фундаменту выхода на экосистему и долгосрочный рост;
- комплексную стратегию развития требуется дополнить организационными преобразованиями, что позволит обеспечить синергетический эффект от взаимодействия всех компонентов конкурентного потенциала.

Лидерство. Для понимания того, насколько сотрудники IT-компаний готовы к ее цифровой трансформации под руководством лидеров организации, было проведено анкетирование работников отделов разработки программного обеспечения, тестирования и технической поддержки. Им было предложено выставить оценки по шкале от 1 балла (полное отрицание) до 10 баллов (максимальное согласие) по десяти предварительно прошедших валидацию показателям об организационных навыках лидеров. При обработке числовых значений результатов анкетирования был применен стандартный метод округления, обеспечивший корректность итоговых показателей (табл. 4).

Таблица 4 – Оценка лидеров и их организационных навыков в IT-компании

Показатель	Обоснование	Балл (1–10)
Владение топ-менеджмента цифровыми технологиями	Руководство хорошо ориентируется в ИТ и ML-решениях, активно участвует в разработке новых продуктов	10
Эффективность цифровой трансформации	Компания успешно внедряет цифровые процессы, но скорость ограничена ресурсами	8
Важность трансформации для руководства	Трансформация – приоритетная задача, включенная в стратегические планы	9
Важность трансформации рабочих мест	Руководство понимает необходимость, но часть сотрудников еще не прошла переобучение, а рабочие места не переоборудованы	9
Подготовка кадрового резерва	Функционирует вариативная система развития знаний, умений и навыков сотрудников	6
Влияние IT-директора	IT-директор играет ключевую роль в принятии решений, связанных с ML и цифровизацией	8
Эффективность корпоративной культуры	В компании развита культура гибкости и принятия решений на основе данных	8
Сопrotивляемость изменениям	Все недостаточно открыто изменениям, сотрудники не готовы к быстрой адаптации	3
Вовлеченность IT-директора в работу с клиентами	IT-руководитель регулярно участвует в переговорах и внедрении решений	9
Использование цифровых технологий	Компания активно внедряет ML, API, мобильные технологии и IoT	8

Источник: составлено авторами.

Результаты оценки лидерских компетенций в IT-компании по итогам анкетирования сотрудников демонстрируют высокий уровень ее организационной зрелости для цифровой трансформации. Итоговая оценка составила 78 баллов из 100 возможных, что превышает среднеотраслевой показатель передовых организаций вне IT-отрасли, составляющий 68 баллов.

Сравнительный анализ результатов анкетирования по показателям позволяет выделить следующие тенденции: существенный разрыв между максимальными и минимальными оценками, что указывает на необходимость гармонизации организационных процессов; зафиксированное сопротивление изменением требует разработки специальной программы по снижению сопротивления переменам. Следовательно,

областями развития, требующими особого внимания руководства IT-компаний, являются усиление системы развития компетенций сотрудников [22]; внедрение программы наставничества новичков опытными сотрудниками для адаптации к новым условиям работы и корпоративной культуре, практики разработки персонализированных траекторий обучения каждого сотрудника, корпоративного мессенджера, регулярных опросов удовлетворенности и адаптации, гибких форматов работы, регулярного мониторинга эффективности работы и адаптации сотрудников.

Для совершенствования лидерских компетенций в организации возможны разработка стратегии управления изменениями с учетом специфики корпоративной культуры и комплексной программы развития кадрового потенциала. Создание системы мотивации к инновациям и изменениям усилит формирование адаптивной организационной среды [23], необходимой для обеспечения устойчивого развития в условиях цифровой трансформации.

Заинтересованность компании в использовании технологии «Интернета вещей». Для анализа заинтересованности IT-компаний в IoT эксперты по 10-балльной шкале оценили: важность стратегий IoT на 10 баллов, так как для подсчета количества помета и других автоматизированных процессов использование IoT критически важно; долю активов, управляемых через интернет, на 9 баллов, так как на момент исследования большая часть оборудования птицефабрик была интегрирована в единую цифровую систему; участие IT-руководителя в разработке и реализации IoT-стратегии на 9 баллов, поскольку он формирует приоритеты проектов и активно участвует в инициативах по автоматизации и IoT; участие руководителей высшего звена в формировании стратегии цифровизации с использованием IoT на 8 баллов, поскольку не все реализуемые решения централизованы и полностью согласованы; готовность организации к изменениям в отношении IoT на 8 баллов (несмотря на готовность сотрудников к внедрению новых технологий, им требуется дополнительное обучение и документация).

Имплементация результатов экспертной оценки заинтересованности IT-компаний в использовании технологии «Интернет вещей» показывает ее активное, но фрагментарное использование IoT в интеграции ключевых производственных процессов. Основное направление дальнейшего развития практики применения «Интернета вещей» в цифровых продуктах и текущей деятельности компании может состоять в расширении IoT-покрытия и автоматизации мониторинга.

Обсуждения

Интерпретация результатов. Результаты оценки готовности и протекающих процессов цифровой трансформации IT-компаний на примере решения машинного обучения для агропромышленного сектора показывают, что она имеет устойчивые преимущества в знании клиента и своей организационной подготовленности (78 из 100). Оценка «знание клиента» (84 из 100) свидетельствует о том, что компания распознает профили клиентов, их нужды и мотивацию достаточно глубоко, что важно для персонализации предложений.

Показатели экспертных оценок по IoT в компании очень высокие, учитывая специфику предоставляемого ей для агропромышленного сектора продукта машинно-

го обучения по автоматизации производственных процессов через сенсоры и камеры. Однако средние оценки по платформенным решениям, включающим стратегии использования мобильных каналов, API (интерфейсов программирования приложений) и сбора данных через мобильные технологии, указывают на несбалансированность цифрового развития ИТ-компаний. Применяемые ею технологические решения функционируют автономно, без формирования комплексной экосистемной архитектуры.

Высокий балл в лидерстве показывает, что руководство воспринимает цифровую трансформацию как стратегическую задачу, но наличие средних оценок по кадровому резерву и сопротивлению изменениям сотрудников свидетельствуют о том, что реализация изменений внутри компании осуществляется со значительными издержками. В совокупности это означает, что ИТ-компания находится в переходной фазе от технологического исполнения к построению экосистемы с наличием препятствий из находящихся на стадии формирования ключевых для экономической системы элементов.

Сравнение с литературой. Многочисленные исследования подтверждают, что компании с узкоспециализированными технологическими решениями часто сталкиваются с вызовом масштабирования при включении в платформенные модели и экосистемы. В отчете Accenture [24] отмечается, что организации, принявшие платформенные стратегии, демонстрировали в среднем на 2,1% более высокую маржинальность по сравнению с многопрофильными конкурентами. Это говорит о том, что переход к платформенной модели приносит ощутимые финансовые преимущества.

В отношении агропромышленного сегмента McKinsey подчеркивает, что современные технологические решения, включая системы искусственного интеллекта и аналитические инструменты, способны оптимизировать использование ресурсов, повысить продуктивность сельскохозяйственных культур и обеспечить стабильность производства. Это подтверждает, что направления IoT и ML, с которыми оперирует ИТ-компания относительно решений в агропромышленном секторе, находятся в тренде отрасли. Однако McKinsey также подчеркивает, что без устойчивой инфраструктуры подключения не удастся реализовать весь потенциал ИТ-решений, что подтверждается трудностями ИТ-компаний, связанными с ограничениями на этапе интеграции активов.

В аналитическом обзоре Deloitte показано, как агротехнологии способствуют росту операционной эффективности и снижению издержек в сельском хозяйстве [25]. Это усиливает аргументы в пользу проектов автоматизации производственных процессов и внедрения сенсорных систем мониторинга в птицеводстве и подкрепляет целесообразность их масштабирования.

Таким образом, ИТ-решения становятся ключевой составляющей конкурентоспособности агропромышленного сектора.

Ограничения методов. Во-первых, использованные оценки группы экспертов из числа сотрудников ИТ-компаний могут быть относительно субъективны по причине рисков смещения, переоценки собственных компетенций и возможного искаже-

ния человеческого восприятия [26]. Во-вторых, анализ проведен на основе данных одной IT-компания и ее одного ключевого продукта, что ограничивает применимость выводов к другим направлениям деятельности компании или к IT-компаниям в целом. В-третьих, часть данных об историях покупок клиентов могла быть неполной из-за конфиденциальности информации IT-компания, а о конкурентах могла быть собранной экспертами из открытых источников, что снижает достоверность. В-четвертых, в динамике развития предприятия, рыночных изменений и быстрой эволюции цифровых технологий следует учитывать, что парадигма средних значений функционирования демонстрирует риск девальвации при технологическом прогрессе.

Практические последствия. IT-компания как провайдеру услуг стоит:

- усилить платформенную составляющую бизнеса, что повысит маржинальность и ценность ее цифровых продуктов для агропромышленного сектора;
- расширять интеграцию IoT как технологического тренда и базы «следующей волны» агротехнологий по представлению бизнес-аналитиков McKinsey;
- формализовать процессы обратной связи от клиентов для адаптации своих продуктов под их реальные нужды и снижения субъективности знаний о них;
- развивать культуру изменений и обеспечить подготовку кадрового резерва для обеспечения системной поддержки организационных лидерских навыков.

Заключение

Проведенный анализ позволил определить цифровую зрелость IT-компания по параметрам знания клиента, степени вовлеченности в экосистемы, по конкурентным преимуществам, организационным способностям и лидерству, использованию «Интернета вещей». Основные результаты показывают, что:

- компания хорошо понимает конечных клиентов, обладает системой сбора данных, что формирует основу для выработки персонализированных решений;
- участие в экосистемах ограничено, однако присутствует потенциал для интеграции через партнерства и цифровые платформы;
- источниками конкурентных преимуществ стали данные, их аналитика и клиентский опыт, а платформенная составляющая нуждается в развитии;
- IoT-инициативы демонстрируют высокий уровень проработанности;
- демонстрируемые уровни развития организационных навыков и лидерства выражают готовность руководства к трансформации при одновременном сопротивлении изменениям и недостаточной поддержке персонала.

В совокупности это позволяет заключить, что IT-компания с решением машинного обучения для агропромышленного сектора находится на этапе перехода от «поставщика технологий» к «экосистемному игроку». Для закрепления успеха ей необходимо развивать платформенные решения, интегрировать IoT-данные с мобильными сервисами и выстраивать устойчивую цифровую культуру. В целом цифровая трансформация для этой компании имеет стратегический потенциал, но требует баланса технологических инноваций и организационных изменений.

Список источников

1. Крупанин Ф. Техника обгона рынка. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8007074> (дата обращения: 20.10.2025).
2. Молчанова Р.В. Особенности функционирования компаний в цифровой среде // Учет и контроль. 2025. № 4. С. 3–9.
3. Weill P., Woerner S.L. What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise. Boston. Harvard Business Review Press. 2018. 239 p.
4. Судаков А.Н., Андрианов Е.А., Андрианов А.А., Скуратов Н.И. Брудерный обогреватель с искусственным интеллектом // Наука в центральной России. 2024. № 3 (69). С. 92–101.
5. Пьянкова С.Г., Ергунова О.Т., Белова М.В. Искусственный интеллект в цифровой трансформации агропромышленного комплекса // Уфимский гуманитарный научный форум. 2025. № 1. С. 237–254.
6. Фомин Д.А. Стандарт информационного-технического сопровождения последовательного реинжиниринга // World science: problems and innovations : сборник статей. 2020. № XLIII. С. 64.
7. Estimating action plans for smart poultry houses. 2020 / D. Klotz [et al.]. arXiv preprint arXiv:2008.07356.
8. Бисчоков Р.М. Анализ, моделирование и прогноз урожайности сельскохозяйственных культур средствами искусственных нейронных сетей // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Агрономия и животноводство. 2022. № 17 (2). С. 146–157.
9. ChatGPT в агросфере: преимущества и возможности. URL: <https://habr.com/ru/companies/rshb/articles/732278> (дата обращения: 21.10.2025).
10. Developing edge AI computer vision for smart poultry farms using deep learning and HPC / S. Cakic [et al.] // Sensors (Basel). 2023. № 23 (6):3002. DOI: 10.3390/s23063002.
11. Кожеева А.А. Искусственный интеллект в цифровой трансформации бизнеса // Хроноэкономика. 2025. № 3 (51). С. 22–29.
12. Platform Strategy – Insights // Accenture. 2023. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/platform-strategy> (дата обращения: 02.10.2025).
13. Юлдашев Д.К. Роботизация и цифровизация животноводства в республике Узбекистан // Техника и технологии в животноводстве. 2025. Т. 15, № 1. С. 102–108.
14. Маляревский А. ИТ по подписке: как бизнес переходит на сервисную модель потребления. URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=188728> (дата обращения: 21.10.2025).
15. Науменко М. Что такое SaaS-продукты и зачем они нужны бизнесу. URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/saas> (дата обращения: 21.10.2025).
16. Сафонова И.В. Концептуальная модель цифровой корпоративной отчетности // Учет. Анализ. Аудит. 2025. Т. 12, № 1. С. 27–45.
17. Козлова М.А. Экономика культуры VS креативная экономика: статистический анализ для России // Экономический вестник Республики Татарстан. 2021. № 1. С. 40–47.
18. Инновации: от теории к практике : сб. науч. статей VI Междунар. науч.-практ. конф. Брест : Альтернатива. 2017. 270 с.
19. Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний // Материалы XII Междунар. науч.-практ. конференции. Краснодар. 2022. 752 с.
20. Цифровая трансформация организации. URL: https://dzen.ru/a/aL_Ys9LD_gWqJQhN (дата обращения: 21.09.2025).
21. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения: пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 257 с.

22. Тучкова А.С. Развитие социальной ответственности будущего инженера в области информационных технологий: прогноз и реализация авторской модели // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2025. № 2 (99). С. 66–70.

23. Теоретические основы интеграции систем менеджмента / Е.П. Лаптева [и др.] // Наука и бизнес: пути развития. 2024. № 4 (154). С. 136–142.

24. Level up: Elevate your business with a platform strategy // Accenture. 2024. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Elevate-Your-Business-Platform-Strategy.pdf> (дата обращения: 02.10.2025).

25. Agricultural technology predictions 2024 // Deloitte. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2024/agricultural-technology-predictions.html> (дата обращения: 02.10.2025).

26. Суходоев Д.В., Шох М.А. Цифровая трансформация промышленного потенциала как фактор безопасности региона // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 54–57.

References

1. Krupanin F. Market overtaking technique. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8007074>. (In Russ.).

2. Molchanova R.V. Features of companies' functioning in the digital environment. *Uchet i kontrol' = Accounting and Control*. 2025;(4):3-9. (In Russ.).

3. Weill P., Woerner S.L. What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise. Boston: Harvard Business Review Press, 2018. 239 p.

4. Sudakov A.N., Andrianov E.A., Andrianov A.A., Skuratov N.I. Brooder heater with artificial intelligence. *Nauka v central'noj Rossii = Science in Central Russia*. 2024;(3(69)):92-101. (In Russ.).

5. Pyankova S.G., Ergunova O.T., Belova M.V. Artificial intelligence in the digital transformation of the agro-industrial complex. *Ufimskij gumanitarnyj nauchnyj forum = Ufa Humanitarian Scientific Forum*. 2025;(1):237-254. (In Russ.).

6. Fomin D.A. Standard of information-technical support for sequential reengineering. *World science: problems and innovations : collection of articles*. 2020;(XLIII):64. (In Russ.).

7. Estimating action plans for smart poultry houses / D. Klotz [et al.]. *arXiv preprint arXiv:2008.07356*. 2020.

8. Bischokov R.M. Analysis, modeling and forecasting of crop yields using artificial neural networks. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Agronomy and animal husbandry = Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Agronomy and Animal Husbandry*. 2022;17(2):146-157. (In Russ.).

9. ChatGPT in the agrosphere: advantages and opportunities. URL: <https://habr.com/ru/companies/rshb/articles/732278>. (In Russ.).

10. Developing edge AI computer vision for smart poultry farms using deep learning and HPC / S. Cakic [et al.]. *Sensors (Basel)*. 2023;23(6):3002. DOI: 10.3390/s23063002.

11. Kozhaeva A.A. Artificial intelligence in business digital transformation. *Hronoekonomika = Chronoeconomics*. 2025;3(51):22-29. (In Russ.).

12. Accenture. Platform Strategy – Insights. 2023. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/platform-strategy>.

13. Yuldashev D.K. Robotic and digital transformation of animal husbandry in the Republic of Uzbekistan. *Tekhnika i tekhnologii v zhivotnovodstve = Techniques and Technologies in Animal Husbandry*. 2025;15(1):102-108. (In Russ.).

14. Malyarevsky A. IT on subscription: how business is switching to a service consumption model. URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=188728>. (In Russ.).
15. Naumenko M. What are SaaS products and why does business need them. URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/saas>. (In Russ.).
16. Safonova I.V. Conceptual model of digital corporate reporting. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Audit*. 2025;12(1):27-45. (In Russ.).
17. Kozlova M.A. Economy of culture VS creative economy: statistical analysis for Russia. *Ekonomicheskij vestnik Respubliki Tatarstan = Economic Bulletin of the Republic of Tatarstan*. 2021;(1):40-47. (In Russ.).
18. Innovations: from theory to practice. Collection of scientific articles of the VI International scientific-practical conference. Brest : Alternative, 2017. 270 p. (In Russ.).
19. Society and knowledge economy, capital management: digital economy of knowledge. Materials of the XII International scientific-practical conference. Krasnodar, 2022. 752 p. (In Russ.).
20. Digital transformation of the organization. URL: https://dzen.ru/a/aL_Ys9LD_gWqJQhN. (In Russ.).
21. Weill P., Woerner S. Digital business transformation: Changing the business model for the next-generation organization. Moscow : Alpina Publisher, 2019. 257 p. (In Russ.).
22. Tuchkova A.S. Development of social responsibility of future engineers in the field of information technology: forecast and implementation of the author's model. *Municipal'noe obrazovanie: innovacii i eksperiment = Municipal Education: Innovations and Experiment*. 2025;2(99):66-70. (In Russ.).
23. Theoretical foundations of management systems integration / E.P. Lapteva [et al.]. *Nauka i biznes: puti razvitiya = Science and Business: Development Paths*. 2024;4(154):136-142. (In Russ.).
24. Accenture. Level up: Elevate your business with a platform strategy. 2024. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenturecom/document-2/Accenture-Elevate-Your-Business-Platform-Strategy.pdf>.
25. Deloitte. Agricultural technology predictions 2024. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2024/agricultural-technology-predictions.html>.
26. Sukhodoev D.V., Shokh M.A. Digital transformation of industrial potential as a regional security factor. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in machine building*. 2023;(6):54-57. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Наталья Станиславовна Кольева – кандидат педагогических наук, Ph.D., доцент кафедры информационных технологий и статистики Уральского государственного экономического университета (УрГЭУ), Екатеринбург, Россия, ORCID: 0000-0003-0805-6175, kolyeva_ns@usue.ru;

Людмила Васильевна Кортенко – кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий и статистики Уральского государственного экономического университета (УрГЭУ), Екатеринбург, Россия, ORCID: 0000-0002-4103-4413, mikroaionEkb@yandex.ru;

Виолетта Андреевна Кротова – студент Уральского федерального университета (УрФУ), студент Уральского государственного экономического университета (УрГЭУ), Екатеринбург, Россия, krotovavioletta1@gmail.com.

Natalya S. Kolyeva – Ph.D. in pedagogical sciences, doctor of PhD, associate professor of the Department of information technology and statistics of the Ural state university of economics (USUE), Yekaterinburg, Russia, ORCID: 0000-0003-0805-6175, kolyeva_ns@usue.ru;

Lyudmila V. Kortencko – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the Department of information technology and statistics of the Ural state university of economics (USUE), Yekaterinburg, Russia, ORCID: 0000-0002-4103-4413, mikroraionEkb@yandex.ru;

Violetta A. Krotova – student at Ural Federal University (UrFU), student at Ural state university of economics (USUE), Yekaterinburg, Russia, krotovavioletta1@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 27.10.2025; одобрена после рецензирования 28.11.2025; принята к публикации 05.12.2025.

The article was submitted 27.10.2025; approved after reviewing 28.11.2025; accepted for publication 05.12.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 107–120.
Economic Systems. 2025;18(4):107-120.



Научная статья
УДК 658.8
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-107-120

5.2.6 – Менеджмент

Геймификация в маркетинге как инструмент повышения вовлеченности потребителей

Дмитрий Валерьевич Тюрин

Финансовый университет при Правительстве РФ, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия

✉ dvtyurin@fa.ru

Аннотация. В статье рассматривается геймификация как инструмент современного маркетинга, направленный на повышение вовлеченности, удержания и лояльности потребителей. Объектом исследования выступают геймификационные практики трех крупных российских компаний: ПАО «МТС», ПАО «Сбербанк» и маркетплейса OZON. На основе анализа открытых кейсов, отраслевых исследований и экспертных материалов проведен сравнительный анализ применяемых игровых механик и их влияния на ключевые маркетинговые показатели (активность, Retention, NPS, трафик и др.). Показано, что МТС использует геймификацию как дополнение к экосистемным сервисам, Сбер – как стратегическое ядро программы лояльности, а OZON – как инструмент краткосрочного роста трафика. Сформулированы выводы о преимуществах и рисках различных подходов к геймификации, предложены практические рекомендации по их оптимизации.

Ключевые слова: геймификация в маркетинге, игровые механики, вовлеченность потребителей, программы лояльности, цифровой маркетинг, МТС, Сбер, OZON, удержание клиентов, NPS, экосистема цифровых сервисов

Для цитирования: Тюрин Д.В. Геймификация в маркетинге как инструмент повышения вовлеченности потребителей // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 107–120. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-107-120.

Original article

Gamification in marketing as a tool to increase consumer engagement

Dmitry V. Tyurin

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow Financial and Industrial University «Sinergia», Moscow, Russia

✉ dvtyurin@fa.ru

Abstract. The article examines gamification as a modern marketing tool aimed at increasing customer engagement, retention, and loyalty. The object of the study is the gamification practices of three large Russian companies: MTS PJSC, Sberbank PJSC and the OZON marketplace. Based on the analysis of open cases, industry research and expert materials, a comparative analysis of the applied game mechanics and their impact on key marketing indicators (activity, Retention, NPS, traffic, etc.) was carried out. It is shown that MTS uses gamification as an addition to ecosystem services, Sber as the strategic core of the loyalty program, and OZON as a tool for short-term traffic growth. Conclusions about the advantages and risks of various approaches to gamification are formulated and practical recommendations for their optimization are proposed.

Keywords: gamification in marketing, game mechanics, consumer engagement, loyalty programs, digital marketing, MTS, Sber, OZON, customer retention, NPS, digital services ecosystem

For citation: Tyurin D.V. Gamification in marketing as a tool to increase consumer engagement. *Economic Systems*. 2025;18(4):107-120. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-107-120.

Введение

Геймификация, т. е. внедрение игровых механик в неигровой контекст, стала одним из заметных трендов современного маркетинга [1, 2, 3]. Компании различных отраслей используют игровые элементы для привлечения внимания и удержания аудитории, повышения лояльности и стимулирования повторных продаж. Исследования подтверждают высокую эффективность такого подхода: даже небольшое повышение уровня удержания клиентов (на ~5%) способно увеличить прибыль бизнеса на 25–95% [1, 3]. Кроме того, отмечается рост вовлеченности пользователей до 30–40% при использовании интерактивных игровых форматов в коммуникациях [1]. В условиях насыщенного информационного поля геймификация помогает брендам выделиться: 77% представителей поколения Z играют в игры ежедневно, и интерактивные механики отвечают их ожиданиям получения «игрового» опыта во взаимодействии с брендами [3].

В данном исследовании рассматривается геймификация в маркетинге на примере трех крупных российских компаний: ПАО «МТС» (телекоммуникации и ИТ-экосистема), ПАО «Сбербанк» (экосистема цифровых сервисов на базе крупнейшего

банка) и маркетплейса OZON. Эти организации активно внедряют игровые механики в свои клиентские сервисы и программы лояльности для повышения вовлеченности потребителей [4, 5, 6, 7]. Цель работы – провести сравнительный анализ применяемых геймификационных подходов и их влияния на показатели вовлеченности аудитории (активность, retention, лояльность и др.) в МТС, Сбере и OZON. В статье представлены реальные данные и кейсы: от роста показателей NPS и MAU в проектах МТС до охвата миллионов клиентов в игровых акциях Сбера и OZON, опирающиеся на отчеты отраслевых исследований (РАЭК, Data Insight, Mediascope и др.) и открытые источники [1, 2, 7, 8]. Работа структурирована в формате академической статьи и содержит разделы: введение (включающее материалы и методы исследования) основная часть (результаты исследования, обсуждение), заключение и список литературы.

Материалы и методы

Для достижения цели исследования были проведены анализ открытых данных о геймификационных инициативах МТС, Сбера и OZON и сопоставление их результатов. В качестве материалов использовались публичные отчеты компаний, новости и пресс-релизы, отраслевые исследования (РАЭК, Data Insight, Mediascope) и экспертные кейсы, описанные в профильных изданиях [1, 2]. В частности, изучены кейсы геймификации в программе лояльности «СберСпасибо» [7], игровые маркетинговые кампании маркетплейса OZON [6], а также проекты МТС по внедрению игровых механик во внешние (для клиентов) и внутренние продукты [4, 5]. Собранные количественные показатели включают метрики вовлеченности (рост DAU/MAU, время в приложении), показатели лояльности (NPS, повторные покупки), коэффициенты удержания (retention) и пр. Кроме того, проведен качественный анализ применяемых игровых механик (прогрессии, миссий, наград, социальных элементов и т. д.) в каждой компании.

Для каждой из трех компаний составлен профиль геймификационных активностей: идентифицированы основные проекты и механики, описана их реализация и цели (например, стимулировать использование приложения, повысить активность в программе лояльности или увеличить количество заказов) [4, 6, 7]. Затем проведено сравнение между компаниями по ряду критериев:

- по набору используемых игровых механик (наличие уровней, баллов, конкурсов, сюжетов и пр.);
- масштабу охвата аудитории геймифицированными акциями (сколько пользователей вовлечено, периодичность проведения);
- измеренным результатам – влиянию на пользовательские метрики (прирост вовлеченности, удержания, лояльности, финансовый эффект).

Результаты оформлены в виде таблиц, отражающих как сходства, так и различия в геймификационных подходах МТС, Сбера и OZON. Для наглядности приведен сравнительный график ключевых показателей эффективности геймификации по данным различных исследований (рост прибыли, лояльности и удержания – см. рис. 1) [1, 2, 3].

Отметим, что прямое сопоставление количественных показателей разных компаний затруднено из-за различий в масштабах бизнеса и специфике аудиторий [4, 6, 7]. Поэтому акцент сделан на относительных изменениях метрик внутри каждой ком-

пании (до и после внедрения геймификации) и на качественных инсайтах. Все численные данные взяты из достоверных источников (приведены сноски на литературу). Например, показатели активности пользователей взяты из отчетов и кейсов, статистика вовлеченности – из исследований RAEC и отраслевой аналитики, либо сами компании раскрывали эти цифры в публичных материалах [1, 4]. Методологически работа опирается на кейс-стади и контент-анализ: каждому рассматриваемому кейсу (игровой акции) дана краткая характеристика и зафиксированы результаты. Далее в разделе «Результаты исследования» представлены обобщенные таблицы и диаграммы, после чего в «Обсуждении» дано их интерпретативное осмысление в контексте теории и практики геймификации.

Основная часть

Результаты исследования

Первым шагом анализа стала идентификация основных игровых механик и элементов геймификации, которые используются каждой из трех компаний. В табл. 1 приведено сравнение по нескольким ключевым категориям механик: прогресс и уровни, миссии/задания, переменные вознаграждения, социальные элементы. Отметим, что все рассматриваемые компании применяют комбинацию механик, однако акценты различаются [4, 6, 7].

Таблица 1 – Сравнение игровых механик, используемых в МТС, Сбере и OZON

Категория механик	МТС (МуMTS, Membrana и др.)	Сбер (программа «Спасибо»)	OZON (маркетплейс, акции)
Прогрессия, уровни	Да – уровни в тарифе Membrana Junior (для подростков), прогресс-бар активности в МуMTS [4]	Частично – элементы прогресса в акциях «Спасибомания» (продвижение по игровому полю), уровни в мини-играх (лабиринты и др.) [7]	Ограниченно – постоянной уровневой системы для клиентов нет, акции носят разовый характер; статусы лояльности формальны
Миссии и задания	Да – ежедневные задания в адвент-календаре (30 мини-игр за 30 дней) в приложении «Мой МТС» [4]; задания на посещение локаций и отзывы в Membrana (геймифицированное исследование города) [4]	Да – регулярные квесты и мини-игры для клиентов: викторины, головоломки («Ловлю на слове», «Числомания 2048» и др.), городская игра «Сбер-Прайм Сити» (симулятор с заданиями по продуктам экосистемы) [7]	Да – механика «охоты за призами» требует совершать действия: добавлять товары в корзину, искать скрытые объекты на витрине [6]. Периодически проводятся квизы на сайте и в соцсетях

Окончание табл. 1

Категория механик	МТС (МуMTS, Membrana и др.)	Сбер (программа «Спасибо»)	OZON (маркетплейс, акции)
Переменные награды	Да – случайные призы и бонусы за участие: в новогодней акции МуMTS розыгрыш промокодов и «косметики» персонажа за внутреннюю валюту [4]. Элемент азарта присутствует (например, рулетка скидок в упрощенных кампаниях)	Да – во всех играх «Спасибо» внедрены случайные выигрыши: бонусные баллы, кешбэк, призы от партнеров; есть крупные розыгрыши (квартиры, миллионы бонусов) в масштабных акциях типа «Спасибомания» [7]	Да – существенный элемент. В акциях OZON призовой фонд включает крупные призы (техника, даже квартира) случайным победителям [6]. «Охоты» основаны на элементе удачи – случайное появление «ананаса» или «снежинки» на странице товара [6]
Социальные элементы	Ограниченно – в B2C-геймификации МТС упор на одиночную игру. Однако присутствует конкурсный элемент: рейтинги или сравнение результатов в некоторых активностях; внутрикорпоративные игры сопровождались обсуждением в сообществах [4]. Для внешних клиентов социальная конкуренция пока развита слабо	Да – реализованы соревновательные механики. Пример – игра «Футбол» в приложении «Спасибо», где пользователи соревнуются друг с другом в реальном времени; существуют рейтинги лидеров и элементы реферальных акций [7]	Нет (косвенно) – акции рассчитаны на индивидуальное участие. Социальная составляющая проявляется через вирусный эффект (обсуждение акций на форумах, в соцсетях). Специальных многопользовательских игр или реферальных соревнований OZON не проводит [6]

Источник: составлено автором.

Как видно из табл. 1, МТС в маркетинге делает упор на индивидуальные игровые активности в рамках приложений. Механики прогрессии используются в специализированных предложениях для молодежи (тариф Membrana Junior превращен в игру с уровнями и баллами за реальную активность) [4, 5]. Задания носят характер ежедневных мини-игр (как в случае новогоднего адвент-календаря) или привязаны к реальной активности (посети точку, выполни действие) [4]. Социальная конкуренция в клиентских играх МТС почти не применяется – взаимодействие игрока происходит с системой, а не с другими пользователями.

В противоположность этому Сбер превратил свою программу лояльности фактически в платформу мини-игр: в постоянном разделе «Игры» доступно множество развлечений – от простых тайм-киллеров до соревновательных аркад [7]. Сбер активно использует социальные механики (PvP-игры, турниры, лидерборды) для вовлечения

пользователей, стремясь создать вокруг программы «Спасибо» комьюнити-эффект [7]. OZON, в свою очередь, применяет геймификацию эпизодически, в формате широких промокампаний. Основная механика – «охота» за внутриигровыми символами (такими как «Ананасы» или «Снежинки») – сочетает элементы миссии (поисковое действие) и случайного вознаграждения [6]. Социальная динамика возникает постфактум (через вирусное распространение информации об акции), однако целенаправленных multiplayer-элементов OZON пока не вводил. Таким образом, МТС и Сбер интегрируют геймификацию более системно (особенно Сбер с его экосистемным подходом), тогда как OZON – более разово, для краткосрочного всплеска активности.

На рис. 1 суммированы данные о влиянии геймификации на три метрики – удержание, лояльность и прибыль. Видно, что даже небольшое улучшение удержания клиентов (всего на 5%) способно существенно увеличить прибыль (до +95%) за счет эффекта накопления повторных покупок и снижения оттока [1, 3]. При этом лояльность (удовлетворенность, готовность рекомендовать бренд) может возрасти на ~30% благодаря интерактивному вовлечению пользователей в игровой формат взаимодействия [1, 2]. Эти цифры подтверждают практические результаты, рассмотренные далее в табл. 2: рост NPS у МТС, массовое вовлечение пользователей у Сбера и многократный рост времени сессии у OZON соответствуют общему тренду повышения лояльности и вовлеченности [4, 6, 7]. В то же время максимальный эффект (верхняя граница +95% к прибыли) достигается при условии грамотного использования геймификации, когда она действительно улучшает пользовательский опыт и поведение, а не просто раздает бонусы [1, 2, 3].



Рисунок 1 – Потенциальный рост ключевых показателей при внедрении геймификации (по данным различных исследований): удержание клиентов +5% приводит к росту прибыли на 25–95%, лояльность аудитории повышается до ~30%

Источник: составлено автором по данным [1, 2, 3].

Ключевой вопрос – насколько ощутимо геймификация способствует росту пользовательской активности, лояльности и другим маркетинговым метрикам. На основании собранных данных можно сравнить результаты, достигнутые МТС, Сбером и OZON в отдельных кейсах. Таблица 2 обобщает показатели эффективности из нескольких примечательных примеров геймификации у этих компаний.

Таблица 2 – Результаты геймификационных инициатив в МТС, Сбере и OZON (выборочные кейсы)

Компания, кейс	Описание механики	Результаты/эффект
МТС – «Новогодний адвент-календарь» (декабрь) [4]	30 дней = 30 мини-игр в приложении «Мой МТС». Ежедневные задания (попасть снежком в цель, решить головоломку и т. д.), награды – внутренняя валюта, меняемая на промокоды и украшения для аватара	NPS среди участвовавших пользователей вырос на 3–4 п. п.; существенный рост трафика в экосистемные сервисы МТС (особенно «МТС Premium», «МТС Строки», KION) за счет переходов из игры; экономия бюджета на продвижение; увеличение времени в приложении и общей вовлеченности [4]
МТС – Membrana Junior (с 2022 г.) [4, 5]	Специальный тариф для подростков с игровым приложением. На карте города отмечены точки интереса; пользователь посещает локации, выполняет небольшие миссии (чек-ин, отзыв) и получает баллы; присутствует соревновательная прокачка персонажа	Данные по метрикам не раскрываются. Продукт ориентирован на долгосрочное удержание молодой аудитории. По отзывам, геймифицированный тариф стимулирует подростков активнее пользоваться услугами МТС; ожидаемый эффект – рост LTV сегмента Gen Z [4, 5]
Сбер – «Сбер-Прайм Сити» (2021) [7]	Геймифицированная акция для продвижения подписки «СберПрайм». Игровой симулятор города: пользователи регистрируются, выполняют задания, знакомясь с сервисами экосистемы, и получают бонусы «Спасибо»	За первые 6 мес. в игре «Сбер-Прайм Сити» зарегистрировались ~444 тыс. человек, значительная часть из которых оформила подписку. Акция объединила новую аудиторию и повысила интерес к сервисам экосистемы; разовый охват ~0,44 млн пользователей [7]
Сбер – серия мини-игр «Спасибо» (постоянно) [7]	Постоянный раздел с мини-играми в приложении «Сбер-Спасибо». Пользователь может тратить бонусы на попытки, играть в тайм-киллеры, за успехи получать бонусы или призы от партнеров	Более 30 млн клиентов охвачено геймифицированной активностью (потенциальная аудитория программ «Спасибо»). Отмечен рост ежедневной активности в приложении и более частое использование бонусов; программа стала одной из крупнейших игровых площадок в банковском секторе РФ [7]

Окончание табл. 2

Компания, кейс	Описание механики	Результаты/эффект
OZON – «Охота за ананасами» (ноябрь 2024) [6]	Массовая акция: пользователи искали изображение ананаса на карточках товаров. Найденные «ананасы» служили игровой валютой для открытия сейфов с призами (скидки до 80%, баллы Ozon и др.)	Резкий всплеск пользовательской активности: многие проводили часы в поиске «ананасов», значительно увеличилось число просмотров страниц. Побочный эффект – аномальный трафик без покупок, повышенные списания рекламного бюджета; OZON скорректировал алгоритмы ранжирования [6]
OZON – «Охота за снежинками» (февраль 2025) [6]	Новая итерация механики «охоты»: пользователи ловят снежинки, выполняя простые задания (добавить товар в избранное/корзину и др.); призовой фонд включает розыгрыш квартиры	В первые дни акции выросло время пребывания пользователей на площадке и количество добавлений товаров в избранное. Селлеры выражали обеспокоенность «скликиванием» рекламы; OZON объявил, что действия участников акции не учитываются в рекламных метриках. Акция служит инструментом краткосрочного повышения вовлеченности в сезон низкой активности [6]

Источник: составлено автором.

Из представленных данных можно сделать ряд наблюдений. МТС продемонстрировал положительное влияние геймификации на удовлетворенность и интерес пользователей: небольшой игровой модуль (новогодний марафон мини-игр) обеспечил рост NPS на несколько пунктов и увеличил использование других сервисов компании без дополнительного рекламного давления [4]. Это свидетельствует, что игровая активность способна не только развлечь, но и простимулировать востребованность продуктов экосистемы – пользователи из игры перешли к практическим действиям (оформлению подписок, просмотру контента и пр.) [4, 5].

Сбер с помощью игр добивается вовлечения огромной клиентской базы: разовые акции привлекают сотни тысяч участников, а в долгосрочной перспективе программа лояльности удерживает внимание миллионов пользователей благодаря геймифицированному контенту [7]. Можно констатировать, что геймификация стала для Сбера стратегическим инструментом удержания: вместо разовой акции она встроено в повседневный опыт пользователя банковских сервисов [9].

В случае с OZON эффект геймификации носит двоякий характер. С одной стороны, акции типа «Охоты за ананасами» генерируют колоссальный рост трафика и времени сессии – цель по повышению активности достигается сверх плана [6]. С другой стороны, качество этой активности вызывало вопросы: не будучи подкреплена

реальным интересом к товарам, она искажала метрики эффективности для продавцов и маркетинга [6]. Тем не менее OZON продолжает экспериментировать с такими механиками, видя в них потенциал поддержания интереса аудитории в конкурентной борьбе маркетплейсов [3, 6]. В обсуждении далее приведен более детальный анализ причин успехов и вызовов в рассмотренных кейсах.

Обсуждение

МТС, Сбер и OZON продемонстрировали три разных стратегии геймификации в маркетинге, обусловленные спецификой их бизнеса и аудитории. МТС использует геймификацию как дополнение к основным сервисам, делая акцент на увеличение вовлеченности в экосистему. Игровые кампании у МТС периодические и часто привязаны к календарным событиям (праздники, специальные предложения). Их ценность – мягко подталкивать клиентов исследовать новые услуги. Например, адвент-игра эффективно перенаправила пользователей из мобильного приложения к подписке «МТС Premium» и другим сервисам без прямой рекламы [4, 5]. Для МТС геймификация – инструмент повышения глубины взаимодействия с существующими клиентами, улучшения восприятия бренда (рост NPS) и создания имиджа инновационной компании [4, 5]. В то же время геймификационные активности МТС относительно узконаправленные (по охвату): они рассчитаны на действующих пользователей приложения, и задачи расширения аудитории (привлечения новых клиентов) перед ними не ставилось.

Сбер, напротив, встроил геймификацию непосредственно в ядро своей клиентской стратегии. Программа лояльности «Спасибо» превратилась в постоянно действующую игровую платформу, где пользователи тратят и зарабатывают бонусы «играючи» [7]. Это повысило регулярность использования программы: вместо того чтобы вспоминать о бонусах лишь при покупках, клиенты ежедневно заходят поиграть, а заодно видят новые акции партнеров. Таким образом, Сбер решил задачу удержания: пользователи не «забрасывают» приложение банка, а проводят в нем время с интересом. Более того, геймификация служит целям кросс-продаж: многие игры (например, «СберПрайм Сити») были созданы, чтобы познакомить аудиторию с разными сервисами экосистемы [7]. В игровой форме пользователи узнают про скидки на доставки, фильмы в Okko, мобильную связь и т. д. Можно сказать, что Сбер добился синергии геймификации и экосистемности: игры стали мостиком между разными продуктами.

Успех подтверждается цифрами – сотни тысяч клиентов вовлекаются в каждую крупную игру, а общее число участников игровых активностей измеряется десятками миллионов [9]. Это, пожалуй, уникальный масштаб для банковской сферы. Отдельно стоит отметить и инновационность – Сбер постоянно пробует новые форматы (первый среди банков РФ запустил мультиплеерную игру с прямым соревнованием игроков) [7]. Такой проактивный подход согласуется с общерыночным прогнозом: эксперты ожидают, что банки в 2026 году еще более усилят геймификацию программ лояльности, чтобы поощрять ценных клиентов и выстраивать долгосрочные отношения [9].

Стратегия OZON отличается тем, что геймификация используется как маркетинговая кампания для краткосрочного взрывного роста метрик вовлеченности. Причины кроются в природе маркетплейса: конкуренция за внимание клиентов обостряется во время распродаж и праздничных сезонов, поэтому нужны необычные активности для создания шумихи. Акции вроде «Охоты за ананасами» приносили OZON значительный прирост времени, проводимого на платформе, и увеличивали количество добавлений товаров в корзину (пусть и не всегда с последующей покупкой) [6]. Геймификация здесь решает задачу привлечения трафика и повышения показателя DAU/MAU – пользователи заходят ежедневно, чтобы не упустить призы [3, 6].

Однако опыт OZON показал и риски геймификации. Во-первых, при неверной механике можно получить «некачественную» вовлеченность: люди выполняют игровые действия, не связанные с реальным спросом, что бьет по партнерам бизнеса (селлерам, чьи рекламные бюджеты сгорели впустую из-за игроков) [6]. Во-вторых, возникают репутационные издержки: часть аудитории, не выиграв ценных призов или столкнувшись с проблемами (как случаи с битой техникой в награду), может разочароваться [6]. OZON оперативно учел эти уроки – стал корректировать алгоритмы и условия акций, чтобы минимизировать вред для экосистемы и обеспечить положительный пользовательский опыт (например, исключил игровые клики из влияния на рейтинг товаров) [6]. В целом OZON продолжает рассматривать геймификацию как полезный инструмент повышения активности, но применяет его с осторожностью, точно и с учетом обратной связи от бизнеса. Можно ожидать, что в будущем компания будет интегрировать элементы игры более тонко, например, через постоянные программы лояльности с баллами и заданиями, а не только через разовые ажиотажные акции [3, 6].

Сравнение трех кейсов показывает, что универсального рецепта геймификации нет и каждая компания адаптирует игровые механики под свои цели. Тем не менее можно выделить несколько общих рекомендаций и уроков.

- **Четкое определение цели геймификации.** Успешные проекты исходят из конкретной маркетинговой задачи: МТС – повысить использование сервисов, Сбер – удерживать клиентов в экосистеме, OZON – взрывной рост посещаемости. Внедряя геймификацию, важно связать игру с измеримой целью (например, +X% к retention или +Y к конверсии) и проектировать механику под эту цель. Геймификация ради самой геймификации (без понимания «зачем») может привести к лишним затратам и побочным эффектам [1, 2, 8].

- **Баланс развлечения и ценности.** Игровой опыт должен быть интересным для пользователя, но при этом приносить пользу бизнесу. В играх «Спасибо» от Сбера эта формула соблюдена: пользователи развлекаются (тайм-киллеры, челленджи) и получают ощутимую выгоду (бонусы, скидки), а банк – рост транзакционной активности и лояльности [7]. Если же игра слишком оторвана от основного продукта (такого как «ананасы» на OZON), возникают издержки [6]. Лучшая практика – интеграция игровых наград в систему лояльности (бонусы, которые можно потратить у компании). Тогда усилия пользователя в игре конвертируются в дальнейшее взаимодействие с брендом, что увеличивает LTV [1, 2].

• **Мониторинг и предотвращение злоупотреблений.** Геймифицированные акции привлекают не только целевую аудиторию, но и тех, кто хочет воспользоваться лазейками (например, охотники за бесплатными промокодами). Необходимы меры против мошенничества и нездоровой активности: лимиты на призы в одни руки, защита от многократных регистраций, фильтрация аномальных сценариев – такие рекомендации дают специалисты МТС по итогам адвента [4, 5]. В противном случае могут пострадать и бюджет компании, и честные участники. Современные примеры (OZON) показывают, что оперативная реакция и корректировка правил – обязательная часть управления геймификацией на больших данных [6].

• **Обратная связь и эволюция механик.** Геймификация – не разовая акция, а итеративный процесс. Сбер постоянно обновляет игры, вводит новые жанры, усложняет или упрощает механики по мере насыщения аудитории [7]. МТС создал целый Центр геймификации, чтобы системно заниматься разработкой новых форматов взаимодействия, особенно для молодежной аудитории [5]. Такой подход позволяет не дать пользователям заскучать и адаптироваться к их меняющимся предпочтениям. В долгосрочной перспективе выигрывают те компании, которые рассматривают геймификацию как часть клиентского опыта, а не как разовую рекламную кампанию [5, 7, 9].

Наблюдения из кейсов МТС, Сбера и OZON в целом подтверждают теоретические постулаты. Геймификация действительно повысила вовлеченность (время, активность) – пользователи возвращаются в приложения ради игр [1]. Лояльность и удовлетворенность брендом выросли – индикатором тому служит рост NPS у МТС и огромный охват лояльной базы у Сбера [4, 7]. Фактор непредсказуемости и азарта сыграл свою роль (ажиотаж вокруг призовых охот на OZON), но требует осторожности, чтобы не перейти грань манипулятивности [2, 6]. Драйверы достижения и прогресса явно сработали в играх Сбера (стремление пройти уровни, получить все награды), а потребность в принадлежности реализуется через соревновательные и социальные механики [4]. Таким образом, практический опыт трех разных компаний обогащает понимание того, как игровые механики могут влиять на поведение потребителей. При грамотном использовании геймификация становится сильным инструментом маркетинга, способным принести как краткосрочные, так и долгосрочные выгоды – от взрывного роста трафика до формирования устойчивой привязанности к бренду [1, 2, 3].

Заключение

Выполненный сравнительный анализ геймификации в маркетинговой практике МТС, Сбера и OZON позволил сформулировать ряд выводов.

Во-первых, геймификация доказала свою эффективность как инструмент вовлечения потребителей. Во всех трех кейсах отмечен рост пользовательской активности: дополнительные игровые элементы стимулировали клиентов чаще использовать приложения, дольше взаимодействовать с контентом и проявлять интерес к новым услугам. Для МТС это выразилось в повышении NPS и увеличении времени в приложении [4], для Сбера – в многократном росте посещаемости раздела лояльности

и удержании миллионов пользователей [7], для OZON – во всплеске трафика на площадке в период акций [6].

Во-вторых, выявлены различия в целях и подходах. МТС применяет геймификацию эпизодически, решая локальные задачи (повысить интерес к определенным сервисам, развлечь клиентов в праздники). Сбер реализует стратегическую геймификацию – постоянно поддерживает игровую активность как часть программы лояльности, добиваясь долгосрочного удержания аудитории [9]. OZON использует геймификацию тактически – для создания ажиотажа и краткосрочного увеличения вовлеченности, осознавая при этом необходимость балансировать между интересом пользователей и бизнес-показателями продавцов [6]. Эти различия показывают, что геймификацию можно гибко адаптировать: от точечного промоинструмента до постоянной составляющей клиентского сервиса.

В-третьих, реальные данные подтверждают теоретические оценки: геймификация способствует росту лояльности (порядка 30% по ряду исследований) и повышению удержания, что в конечном счете отражается на финансовых показателях (увеличение выручки, операционной прибыли) [1]. Даже игровые кампании без прямой монетизации (как у МТС) дают окупаемость в виде экономии маркетинговых расходов и органического продвижения экосистемных продуктов [4, 5]. В случае Сбера геймифицированная программа лояльности стала каналом дополнительной монетизации партнерских услуг и повышения CLV клиентов [7, 9]. Таким образом, геймификация выгодна не только пользователям, получающим удовольствие и бонусы, но и компаниям, которые грамотно встроили игры в бизнес-модель.

Наконец, обозначены ключевые вызовы и лучшие практики. К вызовам относятся риски мошеннической активности, искажения метрик и репутационные угрозы при неудачных механиках [4, 5, 6]. Лучшими практиками можно считать интеграцию геймификации в существующие программы лояльности (единая «валюта» поощрения), использование понятных пользователю механик с низким порогом входа, комбинацию нескольких мотиваторов (соревнование, случайные призы, прогресс), а также тщательное измерение влияния игр на целевые показатели [1, 2, 7].

Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что геймификация в маркетинге зарекомендовала себя как эффективный инструмент повышения вовлеченности и лояльности потребителей. Компании МТС, Сбер и OZON, несмотря на различия, на практике доказали, что игровые механики приносят ощутимую пользу: улучшают клиентский опыт, увеличивают частоту взаимодействия и помогают дифференцироваться на рынке. В эпоху цифровой экономики, когда борьба за внимание пользователя усиливается, геймификация становится неотъемлемой частью арсенала маркетинговых коммуникаций. Будущие исследования могут быть направлены на количественную оценку влияния геймификации на Lifetime Value клиентов, а также на изучение поведенческих моделей разных сегментов аудитории в ответ на те или иные игровые стимулы. Тем не менее уже сейчас очевидно: игра, будучи искусно вплетена в ткань маркетинга, работает на результат – повышает вовлеченность потребителей и способствует росту бизнеса.

Список источников

1. Геймификация в бизнесе: как маркетинговые игры увеличивают продажи // Mindbox. 04.08.2023. URL: <https://mindbox.ru/journal/education/gejmifikaciya-v-biznese> (дата обращения: 01.10.2025).
2. Казьмина Н. Геймификация в бизнесе: как увеличить продажи и лояльность с помощью игр // Retail Rocket. 29.10.2024. URL: <https://retailrocket.ru/blog/gejmifikaciya-v-biznese> (дата обращения: 01.10.2025).
3. Какие форматы геймификации будут популярны в 2025 году и как их использовать в маркетинге // Sostav.ru. 20.01.2025. URL: <https://www.sostav.ru/publication/kakie-formaty-gejmifikatsii-budut-populyarny-v-2025-godu-72636.html> (дата обращения: 27.10.2025).
4. Ильясов Р., Минеев А. Как ретроигры подняли retention? Опыт внедрения геймификации в МТС // Хабр. 28.10.2023. URL: https://habr.com/ru/companies/ru_mts/articles/960552 (дата обращения: 01.10.2025).
5. МТС запустил центр геймификации // Ведомости. 09.07.2025. URL: https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrb/news/2025/07/09/1123139-tsentr-geimifikatsii?from=newsline_vedomosti (дата обращения: 28.10.2025).
6. «Опять будут скиливать бюджеты?» Маркетологи Ozon'a запустили новую тапалку, заменив ананасы на снежинки // Oborot.ru. 18.02.2025. URL: <https://oborot.ru/news/opyat-budut-sklikivat-byudzhet-y-marketologi-ozona-zapustili-novuyu-tapalku-zameniv-ananasy-na-snezhinki-i236705.html> (дата обращения: 01.10.2025).
7. СберСпасибо: кейсы геймификации, программы лояльности // Gamification Now! 2023. URL: <https://gamification-now.ru> (дата обращения: 01.10.2025).
8. Оперативность и геймификация: тренды диджитал фармы обсудили на РИФ-2022 // Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК). 23.05.2022. URL: <https://2022.rif.ru/news/operativnost-i-gejmifikaciya-trendy-didzhital-farmy-obsudili-na-rif-2022> (дата обращения: 01.10.2025).
9. ВТБ определил ключевые тренды банковских программ лояльности в 2026 году // Коммерсантъ. 28.11.2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8232878> (дата обращения: 25.10.2025).
10. Октализ (Octalysis) // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Octalysis> (дата обращения: 01.10.2025).

References

1. Gamification in business: how marketing games increase sales. Mindbox. 04.08.2023. URL: <https://mindbox.ru/journal/education/gejmifikaciya-v-biznese>. (In Russ.).
2. Kazmina N. Gamification in business: how to increase sales and loyalty through games. Retail Rocket. 29.10.2024. URL: <https://retailrocket.ru/blog/gejmifikaciya-v-biznese>. (In Russ.).
3. Which gamification formats will be popular in 2025 and how to use them in marketing. Sostav.ru. 20.01.2025. URL: <https://www.sostav.ru/publication/kakie-formaty-gejmifikatsii-budut-populyarny-v-2025-godu-72636.html>. (In Russ.).
4. Ilyasov R., Mineev A. How did retrogames raise retention? The experience of gamification implementation in MTS. Habr. 28.10.2023. URL: https://habr.com/ru/companies/ru_mts/articles/960552. (In Russ.).
5. MTS has launched a gamification center. Vedomosti. 09.07.2025. URL: https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrb/news/2025/07/09/1123139-tsentr-geimifikatsii?from=newsline_vedomosti. (In Russ.).

6. «Will budgets merge again?» Ozon's marketers have launched a new tapalka, replacing pineapples with snowflakes. Oborot.ru. 18.02.2025. URL: <https://oborot.ru/news/opyat-budut-sklikivat-byudzhety-marketologi-ozona-zapustili-novuyu-tapalku-zameniv-ananasy-na-snezhinki-i236705.html>. (In Russ.).

7. Sberbank, thank you: cases of gamification, loyalty programs. Gamification Now! 2023. URL: <https://gamification-now.ru>. (In Russ.).

8. Efficiency and gamification: digital pharma trends discussed at RIF-2022. Russian Association of Electronic Communications (RAEC). 23.05.2022. URL: <https://2022.rif.ru/news/operativnost-i-gejmifikaciya-trendy-didzhital-farmy-obsudili-na-rif-2022>. (In Russ.).

9. VTB has identified the key trends of bank loyalty programs in 2026. Kommersant. 28.11.2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8232878>. (In Russ.).

10. Octalysis. Wikipedia. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Octalysis>. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Дмитрий Валерьевич Тюрин – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, Финансовый университет при Правительстве РФ, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-9404-8827, dvttyurin@fa.ru.

Dmitry V. Tyurin – Ph.D. in economic sciences, associate professor, marketing department, Financial University under the Government of the Russian Federation; Moscow Financial and Industrial University «Sinergia» Moscow, Russia, ORCID: 0000-0002-9404-8827, dvttyurin@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 02.11.2025; одобрена после рецензирования 02.12.2025; принята к публикации 05.12.2025.

The article was submitted 02.11.2025; approved after reviewing 02.12.2025; accepted for publication 15.12.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 121–131.
Economic Systems. 2025;18(4):121-131.



Научная статья
УДК 338.46:339.138

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-121-131

Маркетинговый подход к формированию ценовой политики на рынке свечной продукции

Лариса Алексеевна Корчагова¹✉, Юлия Ильинична Гришаева²

¹ Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

² ООО «Хаус Трейдинг», Москва, Россия

✉ lakor@rggu.ru

Аннотация. Данная статья раскрывает логику формирования ценовой политики на рынке свечной продукции через призму потребительских предпочтений, психологии восприятия цены и дифференцированного подхода к сегментам. Показана специфика ценообразования для различных сегментов свечной продукции (хозяйственные парафиновые, религиозные восковые, декоративные интерьерные, ароматизированные коллекции). Рассматривается влияние различных факторов на формирование ценовой политики на рынке свечной продукции: экономических, сезонных, культурных, психологических, правовых. Отмечены выраженные сезонные пики в декабре и в пасхальный период, влияние культурных практик, устойчивость ритуального сегмента. Обоснована связь цены с брендингом: цена выступает коммуникатором бренда. Обосновывается связь цены с элементами маркетинговой политики: качеством товара, его эстетикой, эксклюзивностью, упаковкой, продвижением, продажей по офлайн- и онлайн-каналам. Рассмотрены возможности применения маркетинговых инструментов для снижения ценовой эластичности спроса.

Ключевые слова: цена, ценовая политика, ценообразование, рынок свечной продукции, факторы ценообразования

Для цитирования: Корчагова Л.А., Гришаева Ю.И. Маркетинговый подход к формированию ценовой политики на рынке свечной продукции // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 121–131. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-121-131.

Original article

A marketing approach to pricing policy in the candle market

Larisa A. Korchagova¹✉, Yulia I. Grishaeva²

¹ Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

² House Trading LLC, Moscow, Russia

✉ lakor@rggu.ru

Abstract. This article reveals the logic of pricing policy formation in the candle products market through the prism of consumer preferences, the psychology of price perception and differentiated approach to segments. The specificity of pricing for different segments of candle products (household paraffin, religious wax, decorative interior, fragrant collections) is shown. The article examines the influence of various factors on the formation of pricing policies in the candle market: economic, seasonal, cultural, psychological, and legal factors. Expressed seasonal peaks in December and during the Easter period, the influence of cultural practices, the stability of the ritual segment are noted. The connection of the price with branding is substantiated: the price acts as a brand communicator. The connection of the price with elements of marketing policy is substantiated: the quality of the product, its aesthetics, exclusivity, packaging, promotion, sale through offline and online channels. The possibilities of using marketing tools to reduce the price elasticity of demand are considered.

Keywords: price, pricing policy, pricing, candle market; pricing factors

For citation: Korchagova L.A., Grishaeva Yu.I. A marketing approach to pricing policy in the candle market. *Economic Systems*. 2025;18(4):121-131. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-121-131.

Введение

Ценовая политика является важнейшей частью маркетинговой стратегии организации на рынке. Она неразрывно связана со всеми элементами комплекса маркетинга. Ценообразование – это процесс расчета цены с учетом себестоимости продукта, рыночной ситуации, целей фирмы, потребительских предпочтений, конкуренции, мер государственного регулирования и др. На формирование цены влияют: стоимость сырья и производства, уровень спроса, наличие аналогов, экономическая ситуация, налоги и другие факторы. На различных типах рынков ценовая политика имеет свои специфические черты и особенности. Не является исключением и рынок свечной продукции, который имеет в России большую историю и глубоко связан с традициями и культурным укладом нашего народа. При этом данный рынок развивается и принимает на себя современные черты, что находит отражение в ассортименте предлагаемой свечной продукции. Специфика рынка свечной продукции отражается и в формировании ценовой политики на данном рынке.

Цель исследования – определение основных факторов, влияющих на формирование цен на свечную продукцию и выявление специфических особенностей в формировании ценовой политики на данном рынке.

Методология исследования. При написании статьи были использованы общенаучные и специфические методы исследования, такие как комплексный подход и системный анализ, логический метод, метод сравнительного анализа, анализа статистических данных и другие. Дано обоснование взаимосвязи цены с другими элементами комплекса маркетинга.

Основная часть

В экономической теории цена трактуется как денежная оценка товара, отражающая компромисс между издержками производителя и готовностью рынка платить при заданных ограничениях спроса и предложения. В этой логике фиксируются функции учета, распределения и стимулирования, а расчет опирается на себестоимость, норму прибыли и равновесие [1, с. 167].

В маркетинге цена является одним из элементов комплекса маркетинга и с этой позиции отражает готовность покупателя заплатить определенную цену с точки зрения его восприятия ценности данного товара. Как символ ценности цена передает сведения о качестве, возможностях, престиже. Эффект «ценового восприятия качества» заставляет потребителя интерпретировать высокий уровень как индикатор надежности или премиальности, а заниженный – как маркер стандартизированного предложения [2, с. 250].

То есть экономическая модель отвечает на вопрос «сколько стоит произвести и продать без убытка?», маркетинговая – «какую ценность воспринимает сегмент и какую плату он приемлет при выбранном позиционировании?».

Ценовая политика в маркетинге понимается как система управленческих решений, определяющих уровень и динамику цен с ориентацией на потребителей, конкурентов и стратегические цели предприятия. В трудах российских ученых [3, с. 330] ценовая политика рассматривается как комплексное средство адаптации к изменяющейся рыночной конъюнктуре, где цена выступает сигналом качества и индикатором позиционирования бренда. Цена выполняет стратегическую функцию, связывая ее с формированием ценности и сохранением и укреплением конкурентных позиций на рынке на длительную перспективу.

Сущность ценовой политики выражается в том, что цена становится инструментом управления спросом и доходностью. Она задает границы для товарной стратегии, определяет воспринимаемую ценность и формирует устойчивость бренда в сознании покупателя. На потребительском рынке ценовая политика обеспечивает достижение таких конкретных целей, как:

- обеспечение запланированной рентабельности предприятия через выбор оптимальной ценовой линии;
- закрепление товара в определенном сегменте через стратегию позиционирования;

- стимулирование спроса и управление объемом продаж за счет гибких инструментов;
- защита конкурентных позиций посредством формирования ценовых коридоров;
- поддержание долгосрочной устойчивости бизнеса с учетом изменений в структуре потребления.

Формирование цены определяется совокупностью внутренних и внешних факторов, каждый из которых воздействует на уровень и динамику цен. Внутренние факторы связаны с особенностями самого предприятия, его целями и характеристиками продукта. Базой служит себестоимость, она формируется из затрат на сырье, материалы, энергию, оплату труда, амортизацию, логистику и прочих расходов. Влияние внутренних факторов на цену показано в табл. 1.

Таблица 1 – Внутренние факторы ценообразования

Фактор	Содержание	Влияние на цену
Себестоимость	Сумма расходов на производство и реализацию товаров	Определяет минимально допустимый уровень цены
Цели компании	Приоритет прибыли или доли рынка	Формирует стратегию ценовых решений
Жизненный цикл	Этап развития товара на рынке	Определяет выбор стратегии (высокая, средняя, низкая цена)

Внешние факторы ценообразования связаны с воздействием рыночной и институциональной среды (рис. 1).



Рисунок 1 – Внешние факторы ценообразования

Внешние факторы формируют рыночное давление и ограничивают свободу компании в выборе ценовой стратегии. В совокупности они определяют границы, в рамках которых предприятие реализует собственные цели.

Таким образом, внутренние факторы задают основу, а внешние – определяют допустимый диапазон цен. Успешная ценовая политика строится на согласовании обоих блоков [4, с. 166–174].

Российская традиция использования свечей берет начало в Древней Руси, где восковые изделия служили атрибутами религиозных обрядов и церковных служб. До XVIII столетия воск добывали из диких пчельников в лесах, что обеспечивало доступность сырья для монастырей и небольших мастерских. Православная церковь

превратила восковую свечу в символ духовности и жертвоприношения, сформировав устойчивый спрос, который сохраняется по сей день.

Мануфактурное производство XVIII в. расширило применение свечей в светских мероприятиях. Дворянское общество придало им статус предмета роскоши и обязательного элемента культурных традиций. Появление парафиновых технологий в XIX в. снизило себестоимость изготовления, открыв доступ широким слоям населения к освещению. Одновременно воск сохранил позиции в религиозной сфере, создав двухсегментную структуру: массовое потребление и церковные заказы.

Советская эпоха изменила функциональное назначение продукции в связи с распространением электрического освещения. Свечи переместились в сферу ритуальных и праздничных мероприятий. Современное потребление сохраняет исторические корни: восковые изделия востребованы в религиозной практике, парафиновые и ароматические – в бытовом и декоративном применении. Культурная связь с ритуалами и символикой непосредственно влияет на стоимостную стратегию отрасли [5, с. 76].

Российский рынок свечной продукции формируется под воздействием культурных, сезонных и конфессиональных традиций. Рынок делится на четыре устойчивых группы: хозяйственные парафиновые изделия для повседневных нужд, религиозные восковые позиции, декоративные интерьерные решения и ароматизированные коллекции.

На рынке свечной продукции, где действуют российские и зарубежные производители, отмечается устойчивый рост спроса за счет бытового, религиозного и интерьерного потребления, активное развитие интернет-торговли, появление новых форматов – светодиодных и декоративных свечей, а ассортимент продукции постоянно расширяется за счет внедрения новых технологий и сырья [1, с. 154].

Сезонный цикл на рынке свечной продукции выражен весьма отчетливо: декабрь дает пик благодаря новогодним и рождественским покупкам, весна усиливает религиозный сегмент на пасхальном витке, лето сдвигает фокус к декоративным моделям для событий и открытых пространств. На декабрь приходится около 31% всех годовых продаж благодаря всплеску новогодних и рождественских покупок, в апреле спрос повышается до 18% за счет религиозных и пасхальных праздников, а летом (июнь – июль) объемы достигают порядка 13% – свечи приобретаются для праздничных мероприятий и оформления открытых пространств. В остальное время года продажи распределяются равномерно, 3–4% на месяц. Наглядное сезонное распределение объема продаж свечей представлено на рис. 2.

Сезонность выступает важным фактором формирования ценовой политики, так как она определяет периоды повышенного и сниженного спроса. Колебания покупательской активности создают необходимость гибко регулировать тарифы, адаптируя их к изменению объемов реализации. При росте потребления компании корректируют стоимость и выстраивают специальные предложения, а при снижении спроса формируют стратегии удержания продаж. Культурные и календарные циклы усиливают эту зависимость, что требует учета сезонного фактора при долгосрочном планировании и разработке стоимостных решений для различных товарных сегментов [6].

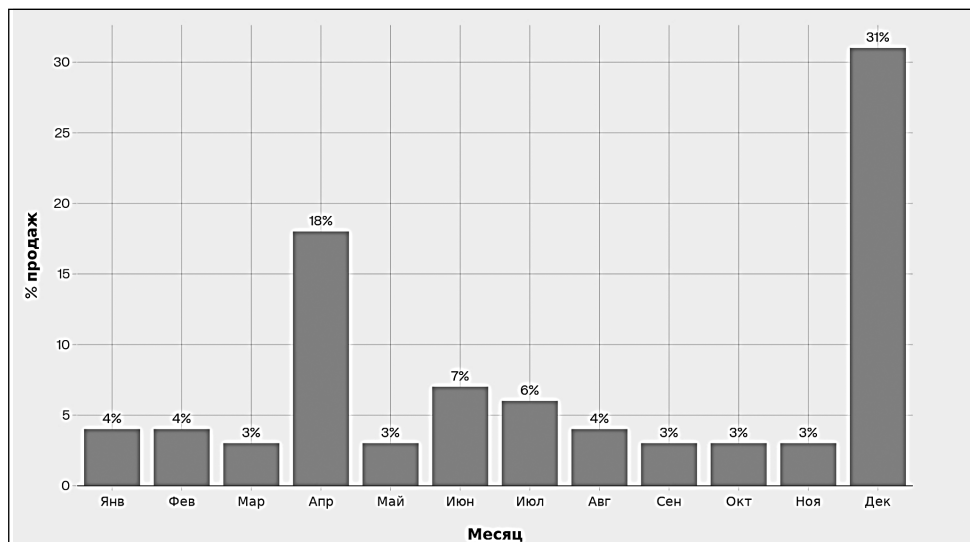


Рисунок 2 – Сезонная динамика продаж свечей на российском рынке, % к годовому обороту за 2024 г.

Источник: составлено авторами на основании внутренних данных компании ООО «Хаус Трейдинг».

Культурная обусловленность спроса сохраняет стабильность церковной ниши, где ценовая чувствительность ниже среднерыночной, поскольку смысл покупки определяется ритуалом и традицией. Для интерьерных и ароматических продуктов ценность формируется эстетикой, замыслом аромата, сочетанием формы, цвета и упаковки; массовый сегмент фокусируется на предсказуемости качества и доступности. Такая структура спроса требует не единой, а каскадной ценовой архитектуры с разными целевыми метриками маржинальности и разной глубиной промо по каналам [7, с. 164]. В этой логике цена выступает частью позиционирования, а не только расчетной величиной: цена – это количественное выражение ценности товара для покупателя, и именно этот сигнал закрепляет восприятие места бренда в категории.

Структура издержек предопределяет минимальный размер цены. Парафин как базовое сырье несет основную нагрузку в себестоимости массовой продукции; пчелиный воск дороже и используется в премиуме и ритуале; ароматические композиции, красители, декоративные элементы и упаковка формируют добавленную стоимость и уменьшают ценовую эластичность через дифференциацию. Энергия и труд задействованы сильнее в фигурных формах и ручном декоре, где трудоемкость выше. Для устойчивой маржи необходимы дисциплина закупок и долгосрочные договоренности с поставщиками, особенно по воску и ключевым ароматическим компонентам.

Психология восприятия цены задает рамки для решений в прайс-менеджменте. Для декоративно-ароматического сегмента завышение относительно медианы категории часто воспринимается как подтверждение уникальности, тогда как избыточное удешевление снижает доверие к материалам и аромату. Важны пороговые точки восприятия и психология округления, что отражается в выборе ценовых окончаний. В религиозной нише цена отходит на второй план по сравнению с сакральным смыслом и доверенными форматами фасовки. Законодательные требования задают прямые ориентиры: продавец обязан предоставить информацию, достаточную для правильного выбора товара; в том числе цену в рублях и условия приобретения товара, если они отличаются от обычных. Читаемый ценник и непротиворечивая карточка товара устраняют когнитивные барьеры и уменьшают вероятность негативного постпокупочного опыта [8, с. 195].

Ценообразование на рынке свечной продукции осуществляется на основе базовых правил для каждой группы потребителей и канала сбыта, что характерно для дифференцированного ценообразования. Массовый сегмент – коридор конкурентного паритета цен со ставкой на их предсказуемость. Декор и аромат – ценностная логика с опорой на эстетику и историю коллекции, точечные промоакции. Религиозный сегмент – стабильность цен, их локальные корректировки по сырью и логистике [8, с. 124]. Для офлайна более уместны относительно стабильные цены, для e-commerce – алгоритмы с контролируемыми пересчетами в зависимости от имеющихся остатков товара, скорости распродаж, часов пик, цен конкурентов.

Визуальная идентичность и товарная упаковка определяют стоимостную стратегию через восприятие потребительской ценности и рыночную дифференциацию. В свечной индустрии ценообразование тесно связано с репутацией изготовителя: сильная торговая марка обеспечивает возможность премиального позиционирования благодаря ассоциациям с качеством и эксклюзивностью. Эстетическое исполнение усиливает эмоциональное воздействие и формирует первичное впечатление, побуждая покупателей доплачивать за продукцию, которая воспринимается привлекательной и соответствует их ожиданиям. Упаковка товара должна обеспечивать сохранность товара при обычных условиях хранения и транспортирования и содержать информацию, необходимую для правильного выбора товара, что напрямую связано и с восприятием справедливой цены [3, с. 317].

Промоакции и коммуникация цены для свечной продукции требуют согласованности с брендингом и товарной стратегией. Для премиальных свечей важны история коллекции, тонкая проработка ароматических нот, визуальный стиль и качественный контент на упаковке. В массовом сегменте свечей акцент делается на понятную фасовку, сопоставимость и сравнимость цен. Упаковка ароматических и декоративных свечей становится носителем идентичности: материал, способ печати, визуальные и тактильные элементы формируют ожидания по цене и позиционируют продукт в сегменте. В местах продаж для свечей используются ароматические карты, тестеры, карточки с описанием нот, обученные консультанты, что помогает донести ценность до покупателя [9, с. 140].

Цифровая аналитика и динамическое ценообразование усиливают эффект на рынке свечной продукции, где онлайн-продажи и высокочастотные промоакции стали основой для гибкой ценовой политики брендов. В e-commerce свечей работает правило-движок: ценовые сигналы формируются на основе данных о конверсии, времени просмотра карточки конкретных видов свечей (ароматических, декоративных, религиозных), отложенных корзинах и возвратах, что позволяет оперативно реагировать на изменения спроса. Алгоритмы учитывают когорты покупателей (например, возвращающихся за покупкой к Пасхе или Новому году), анализируют остатки товаров и скорость распродаж [10, с. 139–158].

В настоящее время на рынке свечной продукции инновационные практики продвижения усиливают ценностную логику. Социальные сети и маркетплейсы стали основными медиа для интерьерных и ароматических серий. Визуальный ряд создает атмосферу, объясняет стилистику и сценарии применения. Персонализированные подборки, подписки на коллекции по сезонам, лимитированные выпуски в коллаборациях с дизайнерами или брендами смежных категорий повышают воспринимаемую редкость и снижают ценовую эластичность спроса.

Конкурентная среда и заменители требуют защищать уникальность продукта. Ценовая архитектура должна объяснять, за что платит покупатель: натуральные воски и масла, сложные пирамиды, редкие компоненты, безопасность, стабильность аромата, дизайн и долговечность. Когда эта аргументация выстроена, ценовая чувствительность снижается, повторные покупки растут, а бренд копит социальный капитал [11, с. 217].

Юридическая среда определяет безопасность и коммуникацию конкретно в отрасли свечной продукции. Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании» [12] фиксирует обязательные требования и процедуры подтверждения соответствия – это касается всех свечей, продающихся на рынке: наличие испытаний, правильной маркировки, документации, гарантийных условий. Закон РФ № 2300-1 «О защите прав потребителей» [13] требует, чтобы каждый производитель свечей своевременно предоставлял достоверную информацию о товаре, включая цену, единицы измерения, гарантийные условия, что особенно важно в ассортименте с разными материалами и свойствами. Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 № 2463 «Правила продажи товаров по договору розничной купли-продажи, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование потребителя о безвозмездном предоставлении ему товара, обладающего этими же основными потребительскими свойствами, на период ремонта или замены такого товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих обмену, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» [14] регулирует оформление ценников и содержание карточки товара для свечей, исключая скрытые условия, в том числе в дистанционной торговле, где сведения должны быть доступны и понятны для всех категорий продукции. Каждая карточка свечной продукции в интернет-магазине обязана содержать точные сведения о цене и условиях покупки, включая сроки и прочие детали, понятные для любого покупателя. Каждый формат свечей (новогодние,

религиозные, интерьерные) сопровождается корректно оформленной карточкой. Юридически корректная карточка и ценник на свечи минимизируют риски споров и потери маржи на их урегулирование.

Заключение

Таким образом, ценовая политика является важнейшим элементом маркетингового комплекса, обеспечивающим достижение поставленных целей через баланс интересов компании и клиента путем грамотного определения уровня цен и выбора ценовой стратегии [15].

Ценообразование на рынке свечной продукции представляет собой весьма сложный процесс, включающий расчет цены с учетом внутренних и внешних факторов, разработки ценовой стратегии, постоянную адаптацию цен к быстро меняющимся условиям окружающей среды.

Ценовая политика на рынке свечной продукции предполагает выбор стратегической модели ценообразования: премиальные цены для сегмента подарочных ароматических свечей, проникновение на рынок через низкие цены для новых марок, ценообразование с учетом цен конкурентов, динамическая корректировка цен в e-commerce или др.

Ценовая политика дает ответы на ключевые вопросы для рынка свечей: в каком диапазоне должны быть цены на различные виды свечей (ароматические, интерьерные или праздничные свечи), чтобы сохранять маржу без потери объема продаж, какие сочетания характеристик (дизайн, аромат, упаковка) формируют премию в структуре цены, как грамотно построить ценообразование для офлайн- и онлайн-торговли и сочетать его с другими элементами комплекса маркетинга.

Список источников

1. Лузина Т.В., Решетникова С.С. Ценообразование во внешней торговле : учебник. Москва : Юрайт, 2025.
2. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025.
3. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / А.Л. Абаев [и др.]. 3-е изд., перераб. Москва : ИТК «Дашков и К», 2021.
4. Миллер А.Е. Ценовая политика в условиях технологического взаимодействия: сценарный подход // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2025. Т. 10. № 2. С. 166–174.
5. Рынок свечей в России, анализ развития: исследование и прогноз до 2031 г. URL: <https://roif-expert.ru/potrebitelskie-tovary/prochie/rynok-svechej/rynok-svechej-v-rossii-obzor-i-prognoz.html?ysclid=mikryn8ch7423514160> (дата обращения: 15.09.2025).
6. Анализ популярности свечей на российском рынке: что выбирают покупатели в 2024–2025 годах. URL: <https://svecha-market.ru/2025/04/05/analiz-populyarnosti-svechej-na-rossijskom-rynke-chto-vybirayut-pokupateli-v-2024-2025-godah> (дата обращения: 15.09.2025).
7. Чернышева А.М., Якубова Т.Н. Управление продуктовой политикой : учебник и практикум для вузов. Москва : Юрайт, 2025.

8. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов. 4-е изд. Москва : Юрайт, 2025.

9. Ямпольская Д.О. Ценообразование : учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2024.

10. Карташев А.А., Киселев А.С., Лаут Д.С. Особенности современных подходов к ценообразованию. Инновации в прайс-менеджменте // Вестник науки. 2025. Т. 1, № 6 (87). С. 139–158.

11. Казакова Н.А. Маркетинговый анализ : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2023.

12. О техническом регулировании : Федер. закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ // Российская газета. 2002. № 245. 31 дек.

13. О защите прав потребителей : Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 // Российская газета. 1992. № 8. 16 янв.

14. Правила продажи товаров по договору розничной купли-продажи, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование потребителя о безвозмездном предоставлении ему товара, обладающего этими же основными потребительскими свойствами, на период ремонта или замены такого товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих обмену, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 31.12.2020 № 2463 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2021. № 2. 11 янв. Ст. 398.

15. Журавлева Л.Э., Звездичев Г.Ю., Левочкина Т.А. Особенности и необходимость проведения предприятиями маркетинговых исследований в условиях конкуренции // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 4. С. 32–35.

References

1. Luzina T.V., Reshetnikova S.S. Pricing in foreign trade: textbook. Moscow : Yurait, 2025. (In Russ.).

2. Lifits I.M. Competitiveness of goods and services : textbook for universities. 5th ed., revised and add. Moscow : Yurait, 2025. (In Russ.).

3. Marketing in industries and fields of activity / A.L. Abaev [et al.]. 3rd ed., revised. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).

4. Miller A.E. Pricing policy in the context of technological interaction: a scenario approach. *Omskii nauchnii vestnik. Ser. Obshchestvo. Istoriya. Sovremennost* = *Omsk Scientific Bulletin. Ser. Society. History. Modernity*. 2025;10(2):166-174. (In Russ.).

5. The candle market in Russia, development analysis: research and forecast until 2031. URL: <https://roif-expert.ru/potrebitelskie-tovary/prochie/rynok-svechej/rynok-svechej-v-rossii-obzor-i-prognoz.html?ysclid=mikpyn8ch7423514160>. (In Russ.).

6. Analysis of the popularity of candles on the Russian market: what buyers choose in 2024–2025. URL: <https://svecha-market.ru/2025/04/05/analiz-populyarnosti-svechej-na-rossijskom-rynke-cto-vybirayut-pokupateli-v-2024-2025-godah>. (In Russ.).

7. Chernysheva A.M., Yakubova T.N. Product policy management: textbook and workshop for universities. Moscow : Yurait, 2025. (In Russ.).

8. Lukasevich I.Ya. Financial management : textbook and workshop for universities. 4th ed. Moscow : Yurait, 2025. (In Russ.).

9. Yampolskaya D.O. Pricing : a textbook for universities. 2nd ed., ispr. and add. Moscow : Yurait, 2024.10. (In Russ.).

10. Kartashev A.A., Kiselev A.S., Laut D.S. Features of modern approaches to pricing. Innovations in price management. *Vestnik nauki = Bulletin of Science*. 2025;1(6(87)):139-158. (In Russ.).

11. Kazakova N.A. Marketing analysis : a textbook. Moscow : INFRA-M, 2023.

12. About technical regulation : Feder. Law No. 184-FZ of December 27, 2002. Rossiyskaya gazeta. 2002. No. 245. Dec. 31. (In Russ.).

13. On consumer rights protection : The Law of the Russian Federation dated 07.02.1992 No. 2300-1. Rossiyskaya Gazeta. 1992. No. 8. Jan. 16. (In Russ.).

14. Rules for the sale of goods under a retail sale agreement, a list of durable goods that are not subject to the consumer's requirement to provide him with goods with the same basic consumer properties free of charge for the period of repair or replacement of such goods, and a list of non-food products of adequate quality that cannot be exchanged, as well as amendments to some acts of the Government of the Russian Federation : Decree of the Government of the Russian Federation dated 31.12.2020 No. 2463. Collection of Legislation of the Russian Federation. 2021. No. 2. 11 Jan. St. 398. (In Russ.).

15. Zhuravleva L.E., Zvezdichev G.Yu., Lyovochkina T.A. Features and necessity of marketing research by enterprises in competitive conditions. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(4):32-35. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Лариса Алексеевна Корчагова – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и брендинга Российского государственного гуманитарного университета, Москва, Россия, SPIN-код: 5883-7435; Author ID: 352519, lakor@rggu.ru;

Юлия Ильинична Гришаева – менеджер по продажам, ООО «Хаус Трейдинг», Москва, Россия, grishayeva_y@mail.ru.

Larisa A. Korchagova – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the marketing and branding Department of Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, SPIN-код: 5883-7435; Author ID: 352519, lakor@rggu.ru;

Yulia I. Grishaeva – sales manager of house trading LLC, Moscow, Russia, grishayeva_y@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 11.10.2025; одобрена после рецензирования 15.11.2025; принята к публикации 25.11.2025.

The article was submitted 11.10.2025; approved after reviewing 15.11.2025; accepted for publication 25.11.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 132–141.
Economic Systems. 2025;18(4):132-141.



Научная статья
УДК 338

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-132-141

Сущность и инструменты обеспечения устойчивости развития промышленных предприятий в современной экономике

Людмила Михайловна Путятина¹, Леонид Павлович Дашков²,
Сергей Михайлович Романов³, Мария Борисовна Пушкарёва⁴✉

^{1, 4} Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия

² Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

³ Российское энергетическое агентство Минэнерго России, Москва, Россия

✉ pushkarevamb@mai.ru

Аннотация. В условиях глобальных вызовов, таких как разрыв производственных связей, санкции и высокая неопределенность, традиционные подходы к оценке экономической устойчивости предприятий, ориентированные на краткосрочные финансовые показатели, оказываются неэффективными. В данной статье обосновывается необходимость перехода от статичной «моментной устойчивости» к динамической устойчивости экономического развития, которая определяется как способность предприятия сохранять заданное направление движения к стратегическим целям вопреки воздействию негативных факторов. В качестве ключевого инструмента обеспечения такой устойчивости рассматривается стратегическое планирование. Особое внимание уделяется критически важным критериям стратегических целей – их достижимости и гибкости, позволяющим адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, устойчивое развитие, промышленное предприятие, экономика промышленности, стратегическое планирование, адаптация предприятия

Для цитирования: Путятина Л.М., Дашков Л.П., Романов С.М., Пушкарёва М.Б. Сущность и инструменты обеспечения устойчивости развития промышленных предприятий в современной экономике // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 132–141. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-132-141.

Original article

The essence and tools of ensuring the sustainability of industrial enterprises in the modern economy

Ludmila M. Putyatina¹, Leonid P. Dashkov²,
Sergey M. Romanov³, Maria B. Pushkareva⁴✉

^{1,4} Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia

² Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

³ Russian Energy Agency of the Ministry of Energy of the Russian Federation, Moscow, Russia

✉ pushkarevamb@mai.ru

Abstract. In the face of global challenges such as disrupted production chains, sanctions, and high uncertainty, traditional approaches to assessing the economic sustainability of enterprises based on short-term financial indicators are no longer effective. This article argues for a shift from static «momentary sustainability» to dynamic sustainability of economic development, which is defined as an enterprise's ability to maintain its strategic direction in the face of negative factors. Strategic planning is considered as a key tool for ensuring such sustainability, with a focus on the critical criteria of strategic goals, such as their achievability and flexibility, which allow for adaptation to changing external conditions.

Keywords: economic sustainability, sustainable development, industrial enterprise, industrial economy, strategic planning, administration, enterprise adaptation

For citation: Putyatina L.M., Dashkov L.P., Romanov S.M., Pushkareva M.B. The essence and tools of ensuring the sustainability of industrial enterprises in the modern economy. *Economic Systems*. 2025;18(4):132-141. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-132-141.

Введение

Развитие современного промышленного производства в целом и машиностроения в частности сталкивается в настоящее время с серьезными вызовами и угрозами, среди которых трансформация глобальной торговли, разрыв традиционных промышленных связей, беспрецедентные по своим размерам экономические санкции, введенные против Российской Федерации, торговые войны, выражающиеся в дополнительных пошлинах, высокая инфляция, непоследовательность и непредсказуемость политики со стороны ближайших государств и бывших партнеров по бизнесу.

Все эти обстоятельства ведут к появлению различных дисбалансов деятельности как отдельных предприятий, так и отраслей промышленности разных стран в целом, и существенно затрудняют формирование долгосрочных стратегий развития.

Указанные обстоятельства ставят перед промышленными предприятиями новые задачи по совершенствованию инструментов стратегического планирования, которые позволяют в этих сложных условиях приспособиться к непростым условиям внешней среды и множественным факторам неопределенности.

На первый план выходит понятие «экономическая устойчивость» предприятия, которая позволяет производить продукцию, разрабатывать и внедрять в производство инновационные продукты, обеспечивать собственное экономическое и технологическое развитие, несмотря на неблагоприятные внешние и внутренние факторы.

В связи с ролью экономической устойчивости для достижения стратегических целей и экономического успеха предприятия особую важность приобретают вопросы оценки экономической устойчивости (какое влияние предприятие способно выдержать без значительных потерь, как предприятию защититься от внешних угроз, какой путь развития выбрать, чтобы он привел к желаемой цели), рассмотрению которых посвящена настоящая статья.

Основная часть

Экономическую устойчивость часто сравнивают со свойством упругости, которое проявляется сопротивлением к механическим воздействиям.

На сегодняшний день существует большое количество разнообразных подходов к оценке экономической устойчивости предприятия. Как правило, каждый из этих подходов оценивает какую-либо одну сторону деятельности предприятия (например, финансовую) с помощью соответствующего набора показателей, характеризующих устойчивость в конкретном рассматриваемом направлении деятельности и в конкретный момент времени.

При этом необходимо различать устойчивость к влиянию «сегодняшних» факторов неопределенности (моментную) и устойчивость, поддерживаемую на протяжении продолжительного периода времени и защищающую предприятие от большого спектра воздействий внешней среды. Подавляющее большинство показателей экономической деятельности позволяют оценить устойчивость на текущий момент, в то время как важно иметь возможность оценить устойчивость на протяжении всего периода деятельности предприятия, способность предприятия достигать требуемых целей, следовать «заданному курсу», не отклоняясь от него [1].

В современных условиях рыночной экономики основной хозяйственной единицей промышленности являются промышленные предприятия. Главной целью их деятельности промышленных предприятий является эффективная работа и получение прибыли. Кроме того, важен последовательный рост стоимости активов с учетом достаточно высокой ликвидности.

На достижение поставленных предприятиями целей влияет их способность поддерживать заданные параметры работы, которая и определяется понятием «экономическая устойчивость» или «устойчивость состояния» [2].

Понятие «экономическая устойчивость» появилось в 1973 и 1979 г. и было связано с проблемой ограниченности ресурсов в период глобальных энергетических

кризисов. В ходе своего развития это направление превратилось в дисциплину *ecosestate* («экономическая устойчивость государства»), которая стала рассматривать различные возможности развития стран и регионов, т. е. вопросы устойчивого экономического развития.

Однако к настоящему времени стало абсолютно ясно, что экономической устойчивости государства в целом можно достичь только при обеспечении устойчивости развития отдельных отраслей и входящих в их состав предприятий. Экономическая устойчивость предприятий позволяет не только сохранить потенциал страны, но и обеспечить ее экономический рост и выход на международные рынки [3, 4].

Если рассматривать моментную экономическую устойчивость, то она связана со способностью предприятия в конкретный момент вернуться в режим равновесия после его нарушения. Равновесие предприятия – это такое его состояние, в котором оно находилось в момент, предшествующий нарушению, сохраняя определенный уровень сбалансированности разнонаправленных факторов деятельности [3].

Как уже отмечалось ранее, моментная экономическая устойчивость не позволяет в полной мере оценить деятельность предприятия как системы, работающей во времени, поскольку является статичной, т. е. не отражающей динамику экономических показателей. Не случайно экономическую деятельность предприятий определяют понятием «экономическое развитие» [6].

«Развитие предприятия» представляет собой определенное направление, включающее организацию, области деятельности, предполагаемые результаты [7].

Если рассматривать экономическую устойчивость предприятия как систему, работающую во времени, то ее называют динамической экономической устойчивостью, или устойчивостью экономического развития [8].

Развитие, в свою очередь, представляет собой процесс работы с открытой системой в пространстве и времени. При этом осуществляется процесс постоянной адаптации глобальных целей к текущим задачам работы предприятия [9].

Экономическая устойчивость предприятия как система, осуществляющая деятельность во времени, называется динамической экономической устойчивостью либо устойчивостью экономического развития [8].

В научной литературе и современных исследованиях нет единого понятия устойчивости экономического развития, а также определенных требований к ней. Если использовать определение моментной экономической устойчивости, то можно определить устойчивость экономического развития предприятия как возможность проводить экономическую деятельность во времени с определенными параметрами [2].

Поскольку развитие предприятий происходит во времени и в определенном заданном направлении, то в этом случае устойчивость развития определяют как *устойчивость направленных изменений*.

Понятие «устойчивость направленных изменений» имеет определенные внутренние противоречия, поскольку понятия «устойчивость» и «изменения» разнонаправлены. Устойчивость, как правило, определяет стабильность системы, а изменения определяют определенные виды движений параметров системы, которые отражают их новые свойства [10].

Исходя из этого, устойчивость экономического развития предприятия – это сохранение предприятием заданного направления движения к достижению поставленных экономических целей и выработка противодействия изменениям либо отсутствию необходимых изменений, отклоняющим движение предприятия от заданного экономического курса.

Рассматривая экономическое развитие как движение, следует выделить факторы, вызывающие такое движение и влияющие на него.

Экономическое развитие предприятия реализуется с помощью экономических ресурсов, которые представляют как элементы процесса развития. В качестве экономических ресурсов выступают: основной производственный капитал, оборотный капитал, трудовые ресурсы и др.

Существуют две группы факторов, определяющих экономическое развитие предприятия:

- внутренние факторы, которые и являются экономическими ресурсами;
- внешние факторы, которые определяются внешней средой [11].

Факторами внутренней среды предприятия являются: система управления, кадровый потенциал и уровень его квалификации, уровень автоматизации производства, уровень обеспеченности финансовыми ресурсами, средства маркетинга, уровень общей производственной культуры и др.

Факторы внешней среды обычно делятся по способу их использования на факторы прямого и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относят те, которые непосредственно влияют на экономическое развитие предприятия, в том числе взаимоотношения и связи с потребителями, поставщиками, с конкурентами, нормативно-правовой средой и другие.

Факторы косвенного воздействия влияют на экономическое развитие предприятия опосредованно – через факторы прямого воздействия [12].

К технологическим факторам косвенного воздействия относят степень развития научно-технического прогресса; к экономическим – уровни экономического развития географических регионов (в которых предприятие осуществляет деятельность), уровень инфляции, курсы валют, процентные ставки по кредитам; к социально-культурным – демографические характеристики (возрастно-половой состав в регионах деятельности), нормы, обычаи, ценности населения; к политическим – уровень политической стабильности, тенденции взаимодействия государства и бизнеса, заявления политических лидеров (рис. 1).

Предприятие имеет возможность непосредственно влиять только на факторы собственной внутренней среды. При управлении экономическим развитием предприятия необходимо использовать факторы внутренней среды таким образом, чтобы эффективно «отвечать на вызовы» внешней среды.

Для этого руководство предприятия должно быть готово к возникновению возможных внешних угроз своей деятельности, в том числе заранее просчитать возможные потери от их действия и определить способы избежания или минимизирования таких угроз [13].

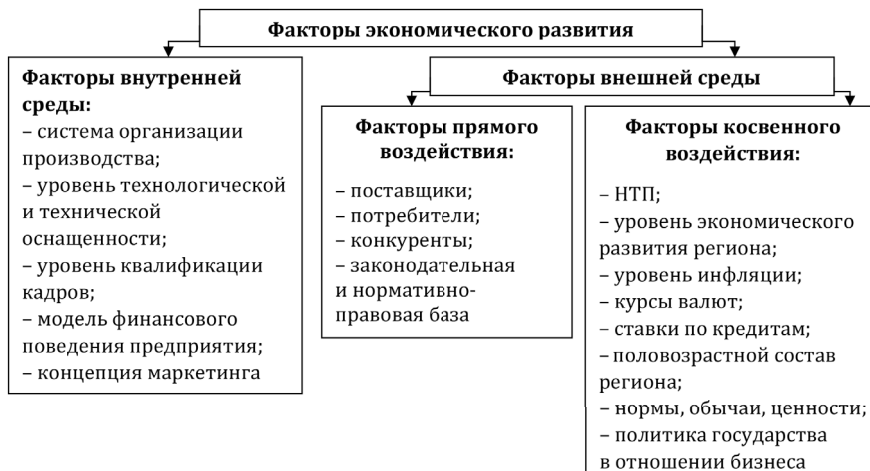


Рисунок 1 – Факторы экономического развития предприятия

Источник: разработано авторами.

Важно подчеркнуть, что устойчивость экономического развития предприятия непосредственно связана с поставленными стратегическими целями и выбранными способами их достижения. В свою очередь, совокупность главных экономических целей предприятия и основных способов их достижения составляет экономическую стратегию предприятия [13].

Разработка и реализация целей представляют собой мощный механизм координирования деятельности для достижения желаемого результата, конкретного конечного состояния, которого добивается предприятие [1]. Грамотное целеполагание осуществляется на основе анализа текущего положения предприятия по показателям, характеризующим его деятельность с точки зрения влияния различных, в том числе негативных факторов.

В стратегическом менеджменте сформулирован ряд критериев, которым должны соответствовать стратегические цели:

- иерархичность;
- согласованность;
- конкретность;
- измеримость;
- достижимость;
- гибкость.

Иерархичность стратегических целей предприятия предполагает разделение целей по всем уровням иерархической системы предприятия и, соответственно, вовлеченность всех уровней управления в процесс достижения целей. В соответствии с иерархией выделяют генеральную цель, цели функциональных подразделений и цели,

установленные для конкретных групп или даже конкретных сотрудников. При этом назначаются ответственные лица за выполнение целей каждого уровня.

Согласованность выражается в отсутствии противоречий между целями различных подразделений одного предприятия. Все установленные цели должны быть едиными, направленными, вести к достижению генеральной цели и не противоречить ни ей, ни между собой [14].

Конкретность стратегических целей означает установление их исполнителей, сроков исполнения и требуемых результатов. Поскольку стратегия является «маршрутом» деятельности предприятия во времени, она должна содержать конкретные сроки, в которые требуется достичь конкретных целей. Недопустима неоднозначность в постановке целей. Каждая стратегическая цель должна быть четко выражена и однозначно трактуема как руководителями, так и исполнителями.

Измеримость цели означает возможность количественной оценки степени ее достижения. Устанавливаемые цели должны быть выражены конкретными численными показателями, которых необходимо достичь. Для оценки степени достижения цели посредством обратной связи руководитель получает информацию от исполнителей и выявляет соотношение полученного и запланированного результатов.

Достижимость означает соответствие целей реальным, в которых действует предприятие. Цели не должны выходить за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности предприятия.

Гибкость стратегических целей предполагает возможность их корректировки в результате использования обратной связи руководителей с исполнителями в соответствии с происходящими изменениями внутренней и внешней среды организации [15].

Именно два последних критерия – достижимость и гибкость стратегических целей – играют ключевую роль в обеспечении устойчивости экономического развития предприятия.

Усиление влияния на предприятие негативных факторов внешней среды, а также рост неопределенности перспективного развития снижают вероятность достижения поставленных стратегических целей и требуют либо дополнительной проработки в рамках стратегии мероприятий по снижению влияния указанных факторов (например, резервирования или страхования), либо повышения гибкости стратегических целей в зависимости от того, какой из прогнозных сценариев развития реализуется.

Заключение

В условиях современных глобальных вызовов, таких как разрыв производственных цепочек и высокая неопределенность, традиционные подходы к оценке экономической устойчивости, ориентированные на краткосрочные финансовые показатели («моментная устойчивость»), становятся недостаточными. В качестве ответа на эти вызовы необходимо перейти к концепции динамической устойчивости экономического развития, которая понимается как способность предприятия не просто сохранять равновесие, но и последовательно двигаться к стратегическим целям,

противодействуя отклоняющим воздействиям внешней и внутренней среды на протяжении длительного времени [16].

Ключевым инструментом обеспечения такой долгосрочной устойчивости является грамотное стратегическое планирование. Особый акцент необходимо сделать на критериях постановки стратегических целей, где решающую роль играют их достижимость в существующих реалиях и гибкость, позволяющая оперативно корректировать курс в ответ на изменения [17]. Таким образом, устойчивость развития достигается не за счет жесткости, а благодаря адаптивности стратегии, что позволяет предприятию эффективно функционировать и развиваться в турбулентной среде.

Список источников

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2011. 236 с.
2. Зайцев О.Н. Обеспечение экономической устойчивости предприятия // Научные труды Вольного экономического общества России : сборник. Москва, 2006.
3. Кульбака Н.А. Оценка экономической устойчивости предприятия: автореф. дис. канд. эк. наук. Донецк : ДНТУ, 2008. 209 с.
4. Костыгова Л.А. Устойчивое развитие российской промышленности в современных условиях // Экономика и управление в машиностроении. 2022. № 5. С. 52–55. EDN HITZPO.
5. Жулина Е.Г. Экономика труда : учеб. пособие. Москва : ЭКСМО, 2013.
6. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации) : учебник. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2014. 370 с.
7. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб.-практ. пособие. 7-е изд. Москва : КноРус : Баклавр, 2013. 320 с.
8. Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2013. 378 с.
9. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия : учебник. 6-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2012. 414 с.
10. Окладский П.В. Соотношение понятий экономической несостоятельности и устойчивости предприятий // Лесной журнал. 2010. № 5–6. С. 176–179.
11. Путьгина Л.М., Родинов В.Б. Экономика и финансы предприятия : учебник. Москва : Экономика и финансы, 2006. 648 с.
12. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Москва : Дело, 2014. 230 с.
13. Зуб А.Т. Стратегическое планирование : учебник. Москва : Юрайт, 2013. 375 с.
14. Лунев В.С., Мезина Н.А. Построение устойчивых механизмов развития в промышленном секторе // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 6. С. 32–35. EDN IHNFQX.
15. Сырцов Д.Н., Колош А.В. Устойчивое развитие, технологический суверенитет и повышение инновационного потенциала промышленности // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 25–30. EDN BNFFFF.
16. Елисеева Е.Н. Формирование инструментария оценки устойчивого развития промышленного предприятия // Экономика и управление в машиностроении. 2022. № 2. С. 10–14. EDN MCOJTP.
17. Кокум А.М. Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 223–230.

References

1. Lapygin Yu.N. Strategic management : textbook. stipend. Moscow : INFRA-M, 2011. 236 p. (In Russ.).
2. Zaitsev O.N. Ensuring the economic stability of the enterprise. Collection of Scientific papers of the Free Economic Society of Russia. Moscow, 2006. (In Russ.).
3. Kulbaka N.A. Assessment of the economic sustainability of the enterprise : abstract of the dissertation of the Candidate of Economics. Donetsk : DNTU, 2008. 209 p. (In Russ.).
4. Kostygova L.A. Sustainable development of the Russian industry in modern conditions. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2022;(5):52-55. EDN HITZPO. (In Russ.).
5. Zhulina E.G. Labor economics : textbook. stipend. Moscow : EKSMO, 2013. (In Russ.).
6. Baskakova O.V. Economics of an enterprise (organization) : textbook. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2014. 370 p. (In Russ.).
7. Pashuto V.P. Organization, rationing and remuneration of labor at the enterprise : textbook. 7th ed. Moscow : KnoRus : Baklavr, 2013. 320 p. (In Russ.).
8. Skamai L.G., Trubochkina M.I. Economic analysis of enterprise activity : textbook. 2nd ed., revised and add. Moscow : INFRA-M, 2013. 378 p. (In Russ.).
9. Zaitsev N.L. Economics of an industrial enterprise : textbook. 6th ed., revised and add. Moscow : INFRA-M, 2012. 414 p. (In Russ.).
10. Okladskiy P.V. Correlation of concepts of economic insolvency and sustainability of enterprises. *Lesnoj zhurnal = Lesnoy zhurnal*. 2010;(5-6):176-179. (In Russ.).
11. Putyatina L.M., Rodinov V.B. Economics and finance of the enterprise : textbook. Moscow : Economics and Finance, 2006. 648 p. (In Russ.).
12. Popov S.A. Strategic management. Moscow : Delo, 2014. 230 p. (In Russ.).
13. Zub A.T. Strategic planning : textbook. Moscow : Yurait, 2013. 375 p. (In Russ.).
14. Lunev V.S., Mezina N.A. Building sustainable development mechanisms in the industrial sector. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(6):32-35. EDN IHHFQX. (In Russ.).
15. Syrtsov D.N., Kolosh A.V. Sustainable development, technological sovereignty and increasing the innovative potential of industry. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(6):25-30. EDN BNFFFF. (In Russ.).
16. Eliseeva E.N. Formation of tools for assessing the sustainable development of an industrial enterprise. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2022;(2):10-14. EDN MCOJTP. (In Russ.).
17. Kokum A.M. Substantiation of the potential of using functional strategies in modern realities. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(2):223-230. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Людмила Михайловна Путятина – доктор экономических наук, профессор кафедры «менеджмент и маркетинг высокотехнологичных отраслей промышленности», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия, putyatinal@gmail.com;

Леонид Павлович Дашков – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и торгового дела, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, office@dashkov.ru;

Сергей Михайлович Романов – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора «РЭА» Минэнерго России, Москва, Россия, romanovSM@rosenergo.gov.ru;

Мария Борисовна Пушкарева – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «менеджмент и маркетинг высокотехнологичных отраслей промышленности», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия, pushkarevamb@mai.ru.

Ludmila M. Putyatina – doctor of economic sciences, professor at the management and marketing of high-tech industries Department, Moscow State Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia, putyatinal@gmail.com;

Leonid P. Dashkov – doctor of economic sciences, professor at the management and trade business Department, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, office@dashkov.ru;

Sergey M. Romanov – doctor of economic sciences, professor, deputy director of Russian Energy Agency (REA) by the Ministry of Energy of the Russian Federation, Moscow, Russia, romanovSM@rosenergo.gov.ru;

Maria B. Pushkareva – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor at the management and marketing of high-tech industries Department, Moscow State Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia, pushkarevamb@mai.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 02.10.2025; одобрена после рецензирования 09.11.2025; принята к публикации 22.11.2025.

The article was submitted 02.10.2025; approved after reviewing 09.11.2025; accepted for publication 22.11.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 142–157.
Economic Systems. 2025;18(4):142-157.



Научная статья
УДК 338

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-142-157

Химическая промышленность России под давлением санкций: оценки специалистов и статистика последствий

Ольга Владимировна Бережная¹✉, Елена Викторовна Бережная²

^{1, 2} Северо-Кавказский федеральный университет, Ставрополь, Россия

✉ oberezhnaia@ncfu.ru

Аннотация. Цель исследования. Анализ и диагностика информации о санкционном давлении на отдельную отрасль российской экономики – химическую промышленность для разработки мер противостояния санкциям.

Задачи исследования. В рамках работы авторы поставили задачу изучить три блока информации: качественную экспертную информацию о санкциях в области химического производства; статистические данные; информацию о лидерах отрасли, подвергнувшихся санкциям.

Основные положения и результаты исследования. В статье рассмотрены ключевые проблемы влияния санкций и ограничений в сфере химической промышленности. Объект исследования – российская химическая промышленность. Авторы изучили влияние западных санкций на российский химический комплекс, ответную реакцию и меры Правительства РФ, опыт функционирования подсанкционных компаний, проанализировали влияние китайских и российских экспортных ограничений на мировой рынок удобрений.

Особое внимание уделено политике российских властей в сфере ограничения доступа к информации о стратегически значимых компаниях и связанных лицах и изменении информационного поля в связи с невозможностью раскрытия части корпоративной информации. Анализ показал, что санкционное давление – только часть международной конкуренции на рынке химических продуктов; активный протекционизм со стороны крупных поставщиков формирует новые, высококонкурентные условия, а санкции – только один из его существенных факторов.

Ключевые слова: санкции, химическая промышленность, финансовые коэффициенты, крупные предприятия, раскрытие информации, квоты, минеральные удобрения

Для цитирования: Бережная О.В., Бережная Е.В. Химическая промышленность России под давлением санкций: оценки специалистов и статистика последствий // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 142–157. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-142-157.

Original article

Russia's chemical industry under pressure from sanctions: expert assessments and impact statistics

Olga V. Berezhnaya¹✉, Elena V. Berezhnaya²

^{1, 2} North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russia

✉ oberezhnaia@ncfu.ru

Abstract. *The purpose of the study.* Accumulation and analysis of information on sanctions pressure on a separate branch of the Russian economy – the chemical industry and on the possibilities of countering sanctions.

Research objectives. As part of the work, the authors set the task to study three blocks of information: high-quality expert information on sanctions in the field of chemical production; statistical data; information on industry leaders who have been sanctioned.

The main provisions and results of the study. The article discusses the key issues of the impact of sanctions and restrictions in the chemical industry. The object of research is the Russian chemical industry. The authors studied the impact of Western sanctions on the Russian chemical industry, the response and measures of the Russian Government, the experience of operating sanctioned companies, and analyzed the impact of Chinese and Russian export restrictions on the global fertilizer market.

Special attention is paid to the policy of the Russian authorities in the field of restricting access to information about strategically important companies and related persons and changing the information field due to the inability to disclose some corporate information. The analysis showed that sanctions pressure is only a part of international competition in the chemical products market; active protectionism on the part of large suppliers creates new, highly competitive conditions, and sanctions are only one of its significant factors.

Keywords: sanctions, chemical industry, financial ratios, large enterprises, information disclosure, quotas, mineral fertilizers

For citation: Berezhnaya O.V., Berezhnaya E.V. Russia's chemical industry under pressure from sanctions: expert assessments and impact statistics. *Economic Systems*. 2025;18(4):142-157. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-142-157.

Введение

В современной экономике развитие хозяйствующих субъектов подвержено влиянию множества неструктурированных факторов, что естественным образом усложняет ее изучение. Если в стабильной среде прогнозирование – один из главных инструментов управленческой аналитики, то в периоды мировых кризисов и нестабильности даже привлечение экспертов не всегда способствует точному описанию будущего экономических объектов.

Одними из таких факторов выступают разнородные санкции и ограничения, продуцируемые государствами по ряду причин и мотивов, обусловленных не только международной конкурентной борьбой, но и политическими мотивами. Накладываясь на естественное развитие социально-экономической среды, они вызывают нестандартные ответные реакции и ведут к существенным колебаниям макро- и микроэкономики.

Санкции в качестве инструмента давления давно и прочно закрепились в практике мировой политической и экономической жизни. Результаты их влияния практически не прогнозируемы, реализуются в рамках уникальных случаев экономической и управленческой практики, что затрудняет применение количественных методов анализа, ограничивая их рамками ретроспективной аналитики.

В рамках исследования авторами реализуется попытка аккумулирования разнотипных материалов по теме исследования и комплексного анализа влияния санкционного давления на национальную химическую промышленность, в частности на компании-производители минеральных удобрений. В задачи работы входит анализ последствий сложного сочетания санкций, ограничений торговли и производства России, Китая и стран Запада.

Результаты исследования могут быть полезны при разработке стратегических инициатив в отрасли и для оценки ее состояния и устойчивости перед лицом внешних угроз.

Методы исследования. Для реализации целей и задач исследования использован следующий алгоритм:

1) анализ санкций, направленных против химической промышленности России, с использованием качественных методов: контент-анализ теоретических и прикладных работ в указанной области, обработка оперативной информации профессиональных изданий;

2) оценка статистических показателей динамики развития химического комплекса на основе открытых данных Росстата;

3) оценка финансовых результатов химических компаний России по материалам базы данных СПАРК-Интерфакс с применением методов финансового анализа и детерминированных моделей.

Все расчеты проведены на базе открытых данных: базы данных СПАРК-Интерфакс, годовых отчетов компаний и Росстата. Часть результатов исследования скрыта ввиду политики противодействия санкциям.

Основная часть

Российская экономика подвергалась санкциям неоднократно еще во времена Советского Союза: давление, называемое в наше время санкционным, началось еще в 1917 г., когда бывшие союзники по Антанте и проигравшая Первую мировую войну Германия ввели полный запрет на все экономические отношения с Союзом. В третьем десятилетии двадцатого века санкционному давлению оказались подвержены практически все отрасли и сферы промышленности российской экономики.

Проведем анализ и диагностику санкционного давления на химическую промышленность России.

Этап 1. Качественный анализ санкций и их последствий. Импортозамещение

Начавшееся в 2014 г. давление на химическую и нефтехимическую промышленность [1] отразилось в первую очередь на возможностях технологического сотрудничества в области химического машиностроения. Отечественные предприятия лишились доступа ко многим базовым инновационным технологиям и материалам, в частности – установкам для крекинга и полимеризации. При этом считается, что импорт химической и нефтехимической продукции достигал 28 млрд долл., или около 9% валютных затрат страны [2], из них большая часть приходилась на высокотехнологичную продукцию. С другой стороны, Евросоюз отказался от российских первичных полимеров и изделий из пластмасс – более 350 наименований.

С этого же периода активное развитие получило импортозамещение – важнейший драйвер российской нефтехимии, – уже подробно изученное специалистами [3, 4] в контексте рациональности и возможностей реализации и ставшее острой необходимостью к 2022 г. В этой области в 2023 г. признанным лидером в сфере химического машиностроения было АО «Уралхиммаш» [1]. На форуме «Химия-2025» крупнейшие проекты по импортозамещению производства химических веществ (в частности, пищевых фосфатов) и цифровизации химического производства представило АО «ФосАгро» [5].

В 2022–2023 гг. действовал приказ Минпромторга «Об утверждении Плана мероприятий по импортозамещению в отрасли химической промышленности...», а в конце 2023 г. был разработан Перечень критической промышленной продукции в отрасли химической промышленности Российской Федерации на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов. Оба документа призваны регулировать работы в сфере импортозамещения в анализируемой отрасли.

Принятый Евросоюзом в 2022 г. пятый пакет санкций пролонгировал и расширил ограничения для российских компаний: производители по-прежнему лишены доступа к инновационным производственным технологиям и химическим продуктам, химическому сырью, катализаторам, соединениям металлов, некоторым полимерам и т. п. В наибольшей степени это касается узкоспециализированного химического производства. Несмотря на возможности замены поставщиков на китайских или индийских либо организацию собственного производства, эти ограничения существенно повлияли на конечные цены и объемы производства.

В шестнадцатом пакете санкций под запрет попали химические вещества, имеющие военное значение [6].

Восемнадцатый санкционный пакет Евросоюза 2025 г. ввел точечные санкции против поставщиков химических продуктов: ООО «Полимерпромторг» (оптовая торговля химическими продуктами), ООО «Химинтехно» и ООО «Полихим Москва» [7]. Перед этим (семнадцатый пакет) рестрикции коснулись не только компаний – поставщиков лабораторного оборудования, но и поставок «химических прекурсоров для энергетических материалов» [8].

В 2025 г. Великобритания ввела санкции против организаций, имеющих стратегическое значение: ООО «Брянский химический завод имени 50-летия СССР» и ФКП «Анозит» [9].

Одновременно с развитием импортозамещения конкретных химических веществ и продуктов решения потребовали и проблемы с оборудованием, что было сделано с помощью разработки 3D-копий отдельных компонентов, реверс-инжиниринга и механизмов параллельного импорта [6].

Решением такого рода проблем, связанных с преградами в производственных процессах, нарушениями логистических цепочек, недополучением катализаторов и специальной химии, зависимостью от импорта оборудования, призван справиться Национальный проект «Новые материалы и химия», охвативший создание более полусотни критически важных технологических цепочек до 2030 г. [10]. Кроме того, крупным проектом в этой области выступает стратегия развития отрасли, разрабатываемая совместно Инжиниринговым химико-технологическим центром (ИХТЦ), научными институтами и крупнейшими компаниями: фактически готовится национальное «технико-экономическое обоснование по масштабным инвестициям в химическую отрасль» [11].

Несмотря на принимаемые меры, по мнению ученых и экспертов, проблема импортозамещения в химии остается открытой [12].

Однако прямые запреты на поставки, сотрудничество с зарубежными производителями химических продуктов, нарушение логистики – это лишь малая часть проблем российского химического комплекса последних лет. Отдельно санкции коснулись финансовой инфраструктуры. Это выразилось в отказе ряда банков (в частности – международных посредников, зарубежных партнеров в Китае и других странах Азии) от работы с российскими предприятиями, что ограничило возможности обхода санкций. Наметившееся потепление в международных отношениях [6], по мнению экспертов, именно в финансовой сфере станет основным наиболее вероятным и наиболее действенным для российской нефтехимии. Что касается рынков сбыта, то их трансформацию остановить и тем более направить в обратную сторону затруднительно, независимо от санкций.

Активное санкционное давление в крупном бизнесе реализуется через ограничения физических лиц – собственников и топ-менеджеров, лидеров отрасли. В санкционные списки ЕС, Великобритании и Швейцарии были включены ключевые фигуры российской отрасли минеральных удобрений: бенефициары и топ-менеджеры ПАО «Акрон», АО «МХК ЕврОхим», ПАО «Уралкалий» и АО «ОХК «Уралхим» и ПАО «Фосагро» [13]. Естественным решением для этих физических лиц стал отказ от руководящих постов и контрольных пакетов акций [14].

Регулирование и защита интересов собственников и менеджеров, как следствие – ограждение от санкционного давления лиц, принимающих решения, отразилась в разработке постановлений Правительства РФ 2022 и 2023 г., в соответствии с которыми данные аффилированных лиц – это та часть информации, которая может не раскрываться согласно иным нормам. В этом контексте показательна годовая отчетность АО «ТОАЗ»: годовой отчет компании за 2024 г. содержит общую информацию

о деятельности предприятия, однако наиболее значимые фрагменты закрыты с пометкой «...не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства...» [15].

Санкционный пакет начала 2024 г. затронул деятельность предприятий химической и полимерной промышленности, в частности – одного из крупнейших производителей углеводородов и оператора комплекса по переработке этансодержащего газа ООО «РусХимАльянс» [16].

Санкции и квоты – это немногие инструменты, которыми государство способно поддержать химическую промышленность. В арсенале протекционизма – государственные субсидии, прямые инвестиции, налоговые льготы, число которых с 2017 по 2024 г. увеличилось в четыре раза [17]. Их общее взаимодействие часто имеет прямой целью поддержку внутреннего рынка конкретной страны (например, так поступает Китай), а изменение внешнеэкономического ландшафта – только следствие протекционизма.

Более подробно остановимся на отдельных санкциях и мерах поддержки со стороны государства сегмента производства удобрений.

Производство удобрений – это та часть химического комплекса, которая жизненно необходима для поддержания сельского хозяйства, т. е. обеспечения продовольственной безопасности. Это обуславливает фрагментарность и непоследовательность западных санкций в отношении российских производителей.

Цены на удобрения в 2022 г. существенно выросли, в том числе – из-за угрозы санкций на крупнейших производителей. Они же обеспечили им и высокий уровень прибыли [18]. Рынок развивается стабильно и поступательно, спрос растет, а Россия входит в десятку крупнейших производителей удобрений и крупнейшим в мире экспортером [18].

Отметим, что удобрения в ряде стран, накладывающих санкции на российскую экономику, признаны товаром первой необходимости, фактически обеспечивающим продовольственную безопасность. Кроме того, ограничения газовых поставок существенно повлияли на производство азотных удобрений в европейских странах. Это определяет сдержанную политику стран Запада при наложении санкций на ключевые компании отрасли. Решение лежит в плоскости квотирования: размер квот соответствует обычному среднегодовому объему поставки.

Ярким примером санкционной войны через границы выступают ограничения в отношении белорусской компании «Беларуськалий»: санкции действуют с 2020 г., а в 2022 г. страны ЕС и Великобритания ограничили ввоз калийных удобрений. Эта мера направлена не только на «Беларуськалий», но и на недопущение реэкспорта российских удобрений [19].

В ответ на санкции и в рамках поддержки российского химического сектора и сельского хозяйства наша страна также вводит ежегодные квоты на экспорт удобрений в период активных сельскохозяйственных работ. Заявленная цель – сохранить российским сельхозпроизводителям максимальный доступ к удобрениям во время посевных компаний. С 1 декабря 2025 г. по 31 мая 2026 г. в действие вступают новые ограничения: общий объем экспортной квоты составит почти 18,7 млн т, в том числе для азотных удобрений – более 10,6 млн т, для сложных – более 8 млн т. [20, 21].

Квотирование экспорта остается одним из наиболее эффективных и доступных методов противодействия санкциям в химической промышленности на уровне страны.

Россия – не единственная страна, действующая подобным образом при санкционном давлении и в условиях кризисов. Аналогичную политику проводит и Китай. Если в начале 2022 г. Китай анонсировал возобновление экспорта летом того же года, то в действительности ситуация пошла по иному пути. Смягчение мер привело к росту спроса на удобрения на внутреннем китайском рынке [22]. Как следствие, в сентябре 2023 г. Пекин попросил некоторых из своих основных трейдеров мочевины, широко используемого азотного удобрения, приостановить экспорт. Отдельные компании (например, CNAMPGC Holding Co.) практически сразу уже объявили об ограничении поставок [23]. В 2024 и 2025 г. Китай продолжил накладывать ограничения на экспорт минеральных удобрений [24].

Фактически международная торговля в сфере удобрений с течением времени переросла в войну санкций и квот между крупнейшими производителями и потребителями. Одновременно это – противостояние политических сил на международном уровне, не связанное напрямую с конкуренцией в отрасли.

Этап 2. Анализ статистических данных

В рамках исследования проанализированы ключевые тренды развития химической промышленности России по данным Росстата, в рамках чего сделан акцент на периоде наиболее жесткого санкционного давления – 2022–2024 гг. Отметим, что часть информации о деятельности химической промышленности остается закрытой в соответствии с концептуальными основами противодействия санкциям. С этим связаны ограничения, накладываемые на проводимый анализ.

В 2022 г. доля производства химических веществ в общем объеме отгруженной продукции компаний России выросла до 8,93%, из них 6,94% пришлось на ключевую группу компаний отрасли: производство основных химических веществ, удобрений и азотных соединений, пластмасс и синтетического каучука в первичных формах [25].

Объем производства отдельных видов удобрений снизился в 2022 г. (в частности – калийных удобрений из-за нарушения логистических цепей в виду санкционного давления), однако рост 2023 г. вывел их практически на уровень 2021 г. Исключение составили азотные минеральные удобрения: в динамике их средний темп роста за 7 лет составил 104,5% при отклонениях от 102,1% (2020) до 106,8% (2019) [25].

В России производство удобрений неравномерно распределено между территориями. Основные производители азотных удобрений сосредоточены в ПФО, ЦФО и СЗФО (в общей сложности на эти территории приходится более 80% производства в натуральном выражении); калийных удобрений – в ПФО (более 90%); фосфорных удобрений – в ПФО (70%). Незначительные объемы приходятся на СФО и СКФО [рассчитано по данным 25].

Химический промышленный комплекс – один из многих производственных сегментов российской экономики. Несмотря на то что доля в объемах отгруженной продукции остается на уровне 8–9% в течение двух лет (что выше предыдущих периодов), по другим показателям химический комплекс вносит меньший вклад в экономику.

На рис. 1 отражена динамика доли химического производства в России по среднесписочной численности персонала и по фонду заработной платы. Несмотря на ряд изменений в экономике страны, пропорции соотношения числа работников и затрат на оплату их труда сохраняются на одном уровне. Несущественное опережение темпа роста заработной платы по сравнению со среднесписочной численностью персонала отмечается только в 2023 г.: разразившаяся санкционная война в отрасли привела к дефициту кадров, и финансовая мотивация стала одной из самых действенных в сложившейся ситуации [26].

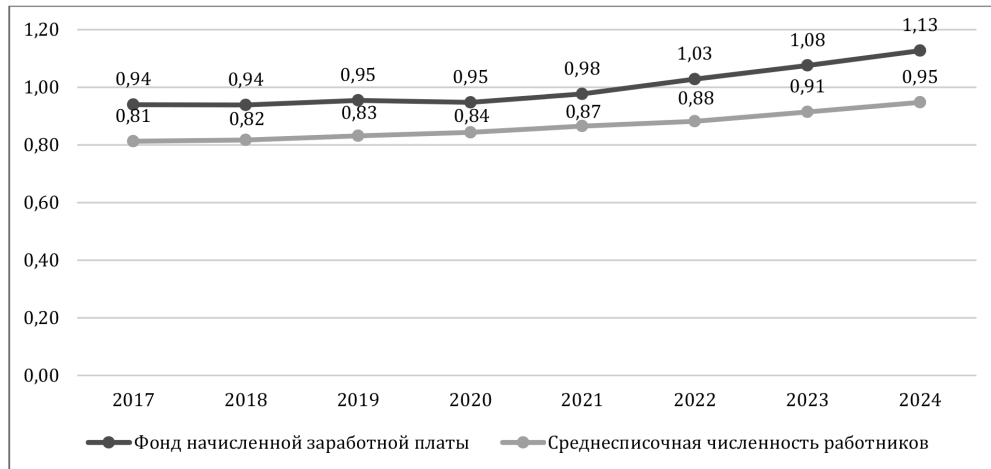


Рисунок 1 – Динамика доли химической промышленности России по среднесписочной численности персонала и фонду заработной платы, %

Источник: рассчитано авторами по данным [25].

Размер и динамика затрат на инновации химических компаний в 2020–2024 гг. представлены на рис. 2. Как видим, после снижения инновационной активности химической промышленности в 2021 г. она, начиная с 2022 г., стала возрастать. Это связано с тем, что нарастающие темпы и объемы импортозамещения в химической отрасли под влиянием санкций спровоцировали рост инновационных затрат компаний. Очевидно, что принимаемые меры, в том числе государственная поддержка, спровоцируют дальнейший рост таких затрат.

Санкционное давление потребовало от химической промышленности увеличения инвестиций в основной капитал в рамках импортозамещения (рис. 3).

Рост инвестиций обусловлен активной политикой импортозамещения, развитием старых и созданием новых производств, призванных обеспечить защиту российской экономики от дефицита химических продуктов. Этому способствуют также меры, принимаемые федеральным правительством, и активная инвестиционная политика лидеров отрасли.

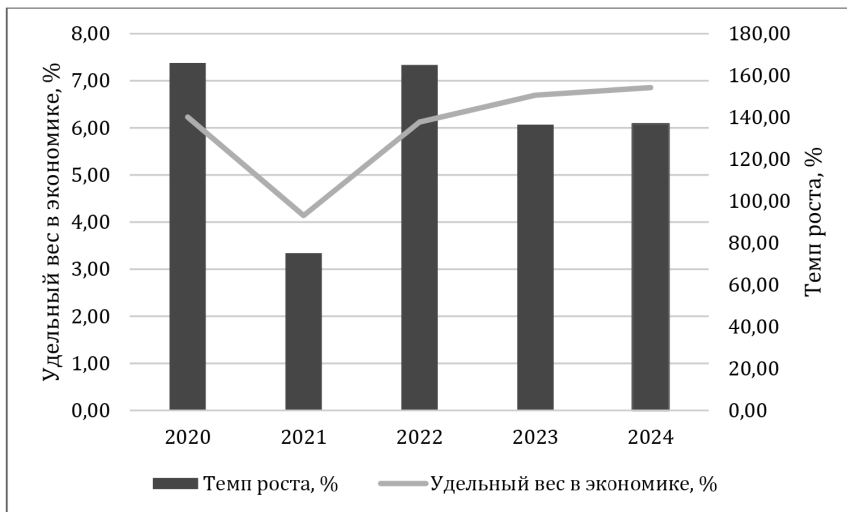


Рисунок 2 – Затраты организаций химической промышленности на инновационную деятельность и их удельный вес в экономике России за 2020–2024 гг.

Источник: рассчитано авторами по данным [25].



Рисунок 3 – Динамика инвестиций в химической промышленности в 2017–2023 гг. в основной капитал

Источник: рассчитано авторами по данным [25].

Благодаря финансовым вложениям удастся обеспечить растущий спрос на приоритетном российском рынке. Закупки сельскохозяйственными предприятиями минеральных удобрений стабильно растут. Реализация инвестиционных проектов позволит увеличить мощности производителей минеральных удобрений, внедрить новые технологии, реализовать проекты по разработке месторождений минерального сырья, модернизировать инфраструктуру и снизить негативное воздействие химического производства на природу.

Индексы цен производителей на минеральные удобрения приведены на рис. 4.

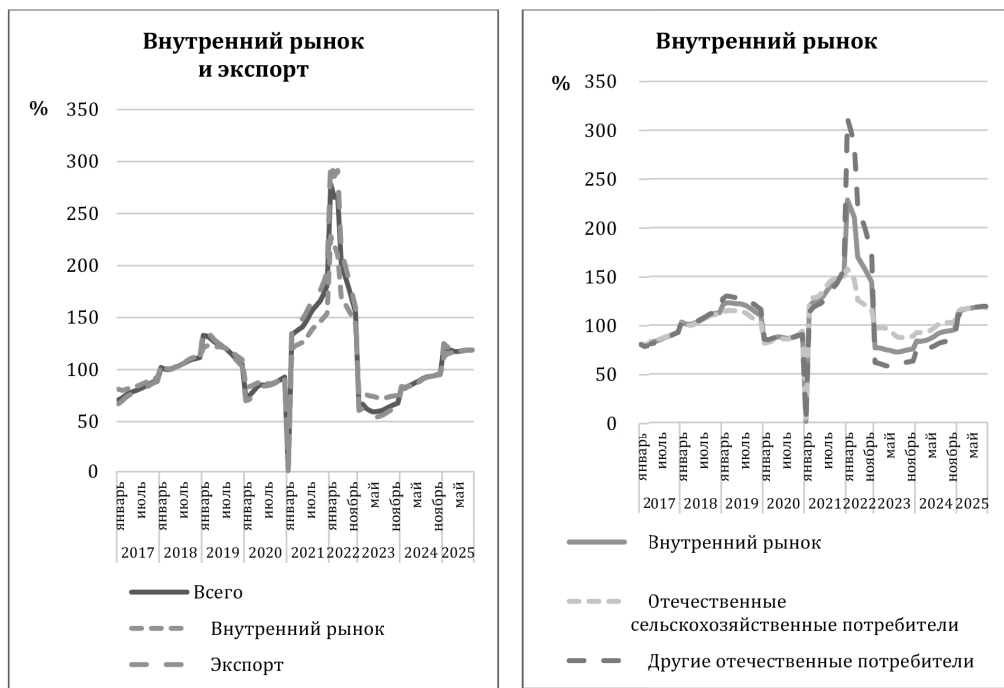


Рисунок 4 – Индексы цен производителей на минеральные удобрения

Источник: составлено авторами по данным [25].

Если цена на азотные удобрения во многом зависит от цены на природный газ, то цены на калийные и фосфорные удобрения связаны с местом добычи и коррелируют с логистическими затратами. Это обуславливает их динамику после 2022 г., когда усложнилась логистика во всех экономических сферах и существенно выросли цены на газ.

Резкий скачок цен на удобрения в 2022 г. на мировом и российском рынках – результат влияния прежде всего политических факторов – был упрежден ростом цен в 2021 г. Это было заметно по финансовым результатам работы российских производителей удобрений за 2021 г. Уже в тот период отечественные компании получали

сверхприбыли от продажи удобрений на международных рынках. К 2023 г. динамика цен замедлилась, при этом наибольший рост сохранился на внутреннем рынке, а общий уровень инфляции для российских производителей в большей степени был определен экспортными ценами.

На внутреннем рынке в 2022 г. основной удар роста цен пришелся на несельскохозяйственных потребителей, однако уже в 2023 г. цены на удобрения снизились.

Все перечисленные тренды нашли свое отражение в результатах деятельности компаний химической отрасли.

Этап 3. Анализ финансовых показателей

Политика противодействия санкциям сказалась не только на активизации инструментов финансирования, экономической поддержки со стороны государства и производственных мер, но и в сфере раскрытия информации. В 2022 и 2023 г. вышли постановления Правительства РФ и Указ Президента РФ 2024 г., которые позволяют публичным акционерным обществам не раскрывать часть информации о своей деятельности в публичном пространстве. В 2022 г. на основании этих документов информацию о своей деятельности частично или полностью перестали раскрывать следующие компании:

- АО «Апатит»;
- АО «ОХК Уралхим»;
- АО «ТОАЗ»;
- АО «НАК Азот»;
- АО «Невинномысский азот» (компания группы Еврохим).

Аналогично в 2024 г. отчетность не раскрыли (по крайней мере в рамках открытых баз данных бухгалтерской отчетности) несколько обществ группы компаний «Еврохим».

Здесь и далее анализ ведется по базе данных СПАРК-Интерфакс. Выборка построена по виду деятельности компаний «Производство удобрений и азотных соединений». Ежегодно количество компаний колеблется и к началу 2024 г. составило 410 организаций различных организационно-правовых форм. Выборка была очищена от компаний, допускающих формальные ошибки в сданной отчетности. Кроме того, ежегодно были учтены те компании, которые действовали (получали выручку) в анализируемом периоде. Для каждого этапа (года) исследования расчет велся с максимально полным учетом имеющихся данных.

Для характеристики финансового состояния компаний химической промышленности выбран один из универсальных показателей – рентабельность собственного капитала (ROE). Период анализа составил 2019–2024 гг.

В 2019 г. средний взвешенный уровень ROE составил 0,291 по всем предприятиям отрасли. При этом медианное значение – 0,155. Если из выборки исключить компании, которые в конце периода анализа не раскрыли отчетность за 2024 г., то уровень ROE составит 0,199 и 0,155 соответственно. Мы обращаемся к средневзвешенным показателям коэффициента в силу того, что применение этого метода характерно для российской статистики. С нашей точки зрения, медианные значения являются более точными. Наличие в отрасли крупных лидеров оказывает существенное

влияние на среднеотраслевую статистику, которая в России используется не только для аналитических целей, но и в рамках работы налоговых и иных органов.

Данные 2019 г. мы сравнили с данными 2020 г. – периода, когда санкции еще не затронули раскрытие информации (уровень ROE – 0,014 и 0,188 соответственно). Проведенные расчеты с использованием методов детерминированного моделирования показали, что чистая прибыль компаний, не раскрывающих отчетность с 2022 г., формирует более 50% изменений в среднеотраслевом показателе ROE. С одной стороны, логично предположить, что это влияние значительно искажает дальнейшие результаты расчетов по годам. Но пересчет ROE по группам компаний (раскрывающих и не раскрывающих отчетность по настоящее время) показал, что снижение в 2020 г. произошло в целом во всей отрасли. Компании, оставшиеся в информационном поле до настоящего времени, в 2020 г. сформировали почти 40% изменений.

2021 г., как отмечалось выше, стал одним из наиболее успешных для производителей удобрений: среднеотраслевой коэффициент ROE вырос до 0,596 по средневзвешенному и до 0,226 – по медиане. Медианные значения, очевидно, подвержены меньшим колебаниям, так как не определяются общим объемом чистой прибыли и собственного капитала в отрасли.

К 2024 г. ROE снизился до 0,224. Эту динамику можно связать с очередным этапом ухода из информационного пространства крупных компаний – в общей сложности их чистая прибыль в 2022 г. составила около 1/3 от общего объема сальдированного финансового результата, а среднегодовой собственный капитал – более половины отраслевого. При этом рентабельность по этой группе компаний в 2021 и 2022 г. была ниже, чем у тех, кто не стал ограничивать раскрытие. Этому противоречит динамика за указанные два года: в первой группе наблюдается снижение ROE, во второй – рост.

Таким образом, анализ с использованием финансовых коэффициентов и статистических показателей выявил результативность проводимой политики в сфере раскрытия информации: выявление и оценка тенденций развития химических предприятий на основе оставшихся открытых данных затруднены. Выработанная информационная политика, очевидно, показывает результат и защищает химическую промышленность не только в части сокрытия аффилированных лиц, но и в финансовой части.

Заключение

Проведенное исследование показывает, что развитие химической промышленности России в условиях санкций – один из актуальных вопросов политики импортозамещения, промышленного развития, тесно коррелирующих с потребностями смежных отраслей (в частности, в статье затронуты компании сельского хозяйства).

Выявлено, что не только санкции, но и активный протекционизм крупных стран-производителей химических продуктов формируют сложную конкурентную среду международного химического рынка.

Проведенный анализ статистических показателей российской химической промышленности показывает, что отрасль устойчиво растет вопреки санкционному давлению. Активное вмешательство государства и рациональная финансово-

инвестиционная политика крупных компаний, их здравый подход к раскрытию информации служат эффективными инструментами борьбы с санкциями и поддержки отечественной химии.

Вместе с тем с точки зрения аналитики сложившаяся ситуация негативно сказывается на возможностях объективной оценки финансового состояния отрасли. Это, с одной стороны, позволяет нивелировать внимание санкционеров, с другой – рушит выстроенную российскую систему раскрытия информации.

Список источников

1. Реакция замещения. URL: https://www.vedomosti.ru/industry/energy_future/articles/2023/03/30/968708-reaktsiya-zamescheniya (дата обращения: 11.09.2025).
2. Импортозамещающие проекты ускорили химическую реакцию // Волга Ньюс. URL: <https://volga.news/article/613819.html> (дата обращения: 12.09.2025).
3. Гавриленко В.А. Импортозамещение в химии – широкое поле для бизнеса // Деловой журнал Neftegaz.RU. 2015. № 4 (40). С. 12–17.
4. Импортозамещение химической продукции: топ бизнес-идей. URL: <https://secrets.tbank.ru/biznes-s-nulya/biznes-idei-po-importozamescheniyu> (дата обращения: 10.09.2025).
5. Проекты ФосАгро по импортозамещению получили высокую оценку на отраслевой выставке «Химия-2025» // ФосАгро. 2025. 18 нояб. URL: <https://www.phosagro.ru/press/company/proekty-fosagro-po-importozameshcheniyu-poluchili-vysokuyu-otsenku-na-otraslevoy-vystavke-khimiya-20> (дата обращения: 10.09.2025).
6. Нефтехимия и ослабление санкций : блог // Гликоли.ру. URL: <https://glycols.ru/2025/03/20/neftekhimiya-i-oslablenie-sankcij> (дата обращения: 10.09.2025).
7. Под новые санкции ЕС попали российские поставщики химии. URL: <https://rupec.ru/news/55560> (дата обращения: 12.09.2025).
8. В 17-й пакет санкций ЕС попали «химические прекурсоры для энергетических материалов». URL: <https://rupec.ru/news/55249> (дата обращения: 12.09.2025).
9. Великобритания ввела санкции против двух российских химических заводов // РИА Новости. 2025. 12.09. URL: <https://ria.ru/20250912/britaniya-2041373883.html> (дата обращения: 11.09.2025).
10. Новые материалы и химия: как нацпроект помогает импортозамещению. URL: <https://incruussia.ru/specials/new-materials-and-chemistry> (дата обращения: 11.09.2025).
11. Алексей Князев, ИХТЦ: «Это большой коллективный труд – стратегию пишет вся отрасль». URL: <https://rupec.ru/articles/55274> (дата обращения: 12.09.2025).
12. Круглова Ю.В. Анализ проблемы импортозамещения в химической промышленности и ее влияние на другие сектора экономики // Управленческие науки. 2023. № 3. URL: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/476/394> (дата обращения: 10.09.2025).
13. Бережная О.В., Казаков А.Х. Влияние санкций на российскую промышленность (на примере химической промышленности) // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : сборник научных статей 14-й Всероссийской науч.-практ. конф. с международным участием. Курск, 2024. С. 77–80.
14. Санкции действуют: производство калийных удобрений в России рухнуло на четверть // Forbes.ru. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/475525-sankcii-dejstvuut-proizvodstvo-kalijnyh-udobrenij-v-rossii-ruhnulo-na-cetvert> (дата обращения: 11.09.2025).

15. Годовой отчет АО «ТОАЗ» за 2024 год. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=23343&type=2> (дата обращения: 11.09.2025).
16. Химики и полимерщики РФ попали под новые санкции, а в ЕС назревает кризис химпрома. URL: <https://rupec.ru/articles/52917> (дата обращения: 12.09.2025).
17. From protection to promotion: The new age of industrial policy. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/from-protection-to-promotion-the-new-age-of-industrial-policy> (дата обращения: 12.09.2025).
18. Рынок минеральных удобрений: государственное регулирование и санкции. URL: <https://delprof.ru/upload/iblock/8fb/Analitika-Rynok-mineralnykh-udobreniy.pdf> (дата обращения: 12.09.2025).
19. Как американские санкции против Белоруссии повлияют на калийный рынок // Forbes.ru. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/448623-kak-amerikanskije-sankcii-protiv-belorussii-povliayut-na-kalijnyj-rynok> (дата обращения: 10.09.2025).
20. О введении временного количественного ограничения на вывоз отдельных видов удобрений (вместе с Правилами распределения между участниками внешнеторговой деятельности объемов количественных ограничений) на вывоз за пределы территории Российской Федерации в государства, не являющиеся членами Евразийского экономического союза, минеральных удобрений) : постановление Правительства РФ от 16.10.2025 № 1610. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412769113/?ysclid=milkfjnw5995463263> (дата обращения: 12.09.2025).
21. Правительство установило квоты на вывоз минеральных удобрений в июне – ноябре 2024 года. URL: <http://government.ru/docs/51487> (дата обращения: 12.09.2025).
22. China Fertilizer Curbs Show a Fragile Food Supply Chain // Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2023-09-12/china-fertilizer-curbs-show-a-fragile-food-supply-chain> (дата обращения: 12.09.2025).
23. China Asks Fertilizer Producers to Suspend Urea Shipments // Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-09-07/china-asks-fertilizer-makers-to-halt-urea-exports-on-price-surge> (дата обращения: 12.09.2025).
24. China Imposes More Fertilizer Export Controls to Protect Farmers // Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-06-24/china-imposes-more-fertilizer-export-controls-to-protect-farmers> (дата обращения: 12.09.2025).
25. ЕМИСС. URL: <https://www.fedstat.ru> (дата обращения: 11.09.2025).
26. Кризис в химической промышленности России: дефицит кадров и санкции // Полимерные материалы. URL: <https://polymerbranch.com/2023/10/krizis-v-himicheskoy-promyshlennosti-rossii-defitsit-kadrov-i-sanktsii> (дата обращения: 10.09.2025).

References

1. Substitution reaction. URL: https://www.vedomosti.ru/industry/energy_future/articles/2023/03/30/968708-reaktsiya-zamescheniya. (In Russ.).
2. Import substitution projects accelerated chemical reaction. Volga News. URL: <https://volga.news/article/613819.html>. (In Russ.).
3. Gavrilenko V.A. Import substitution in chemistry is a wide field for business. *Delovoj zhurnal Neftegaz.RU = Business Magazine Neftegaz.RU* 2015;(4(40)):12-17. (In Russ.).
4. Import substitution of chemical products: top business ideas. URL: <https://secrets.tbank.ru/biznes-s-nulya/biznes-idei-po-importozamescheniyu>. (In Russ.).
5. PhosAgro's import substitution projects were highly appreciated at the industry exhibition Chemistry-2025. PhosAgro. 2025. November 18. URL: <https://www.phosagro.ru/>

press/company/proekty-fosagro-po-importozameshcheniyu-poluchili-vysokuyu-otsenku-na-otraslevoy-vystavke-khimiya-20. (In Russ.).

6. Petrochemistry and sanctions relief : blog. Glikoli.ru. URL: <https://glycols.ru/2025/03/20/neftekhimiya-i-oslablenie-sankcij>. (In Russ.).

7. Russian chemical suppliers are under new EU sanctions. URL: <https://rupec.ru/news/55560>. (In Russ.).

8. The 17th package of EU sanctions includes «chemical precursors for energy materials». URL: <https://rupec.ru/news/55249>. (In Russ.).

9. The United Kingdom imposed sanctions against two Russian chemical plants. RIA Novosti. 2025. 12.09. URL: <https://ria.ru/20250912/britaniya-2041373883.html>. (In Russ.).

10. New materials and chemistry: how the national project helps import substitution. URL: <https://incruussia.ru/specials/new-materials-and-chemistry>. (In Russ.).

11. Alexey Knyazev, IHTC: «This is a great collective effort – the strategy is written by the whole industry». URL: <https://rupec.ru/articles/55274>. (In Russ.).

12. Kruglova Yu.V. Analysis of the problem of import substitution in the chemical industry and its impact on other sectors of the economy. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2023;(3). URL: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/476/394>. (In Russ.).

13. Berezhnaya O.V., Kazakov A.Kh. The impact of sanctions on the Russian industry (on the example of the chemical industry). Research of the innovative potential of society and the formation of directions for its strategic development : collection of scientific articles of the 14th All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation. Kursk, 2024. P. 77–80. (In Russ.).

14. Sanctions are in effect: production of potash fertilizers in Russia has collapsed by a quarter. Forbes.ru. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/475525-sankcii-dejstvuut-proizvodstvo-kalijnyh-udobrenij-v-rossii-ruhnulo-na-cetvert>. (In Russ.).

15. TOAZ JSC Annual Report for 2024. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=23343&type=2>. (In Russ.).

16. Chemists and polymer workers of the Russian Federation have been subject to new sanctions, and a crisis of the chemical industry is brewing in the EU. URL: <https://rupec.ru/articles/52917>. (In Russ.).

17. From protection to promotion: The new age of industrial policy. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/from-protection-to-promotion-the-new-age-of-industrial-policy>.

18. Mineral fertilizers market: government regulation and sanctions. URL: <https://delprof.ru/upload/iblock/8fb/Analitika-Rynok-mineralnykh-udobreniy.pdf>. (In Russ.).

19. How will the US sanctions against Belarus affect the potash market // Forbes.ru. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/448623-kak-amerikanskie-sankcii-protiv-belorussii-povliaut-na-kalijnyj-rynok>. (In Russ.).

20. On the introduction of temporary quantitative restrictions on the export of certain types of fertilizers (together with the Rules for the Distribution of quantitative restrictions on the export of mineral fertilizers outside the territory of the Russian Federation to Non-member States of the Eurasian Economic Union) : Decree of the Government of the Russian Federation dated 16.10.2025 No. 1610. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412769113/?ysclid=milkfqnw5995463263>. (In Russ.).

21. The Government has set quotas for the export of mineral fertilizers in June – November 2024. URL: <http://government.ru/docs/51487>. (In Russ.).

22. China Fertilizer Curbs Show a Fragile Food Supply Chain. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2023-09-12/china-fertilizer-curbs-show-a-fragile-food-supply-chain>.

23. China Asks Fertilizer Producers to Suspend Urea Shipments // Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-09-07/china-asks-fertilizer-makers-to-halt-urea-exports-on-price-surge>.

24. China Imposes More Fertilizer Export Controls to Protect Farmers // Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-06-24/china-imposes-more-fertilizer-export-controls-to-protect-farmers>.

25. EMISS. URL: <https://www.fedstat.ru>. (In Russ.).

26. Crisis in the Russian chemical industry: shortage of personnel and sanctions. *Polimernye materialy = Polymer materials*. URL: <https://polymerbranch.com/2023/10/krizis-v-himicheskoy-promyshlennosti-rossii-defitsit-kadrov-i-sanktsii>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Ольга Владимировна Бережная – доктор экономических наук, доцент, 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности); кафедра менеджмента Института экономики и управления Северо-Кавказского федерального университета, Ставрополь, Россия, Scopus ID: 56192259200, Researcher ID: T-1031-2018, ORCID: 0000-0003-1130-9495, oberezhnaia@ncfu.ru;

Елена Викторовна Бережная – доктор экономических наук, профессор, кафедра менеджмента Института экономики и управления Северо-Кавказского федерального университета, Ставрополь, Россия, Scopus ID: 57224751526, Researcher ID: T-1056-2018, ORCID: 0000-0003-1588-4227, eberezhnaia@ncfu.ru.

Olga V. Berezhnaya – doctor of economic sciences, associate professor, 08.00.05 – economics and management of the national economy (by branches and fields of activity); Department of management, Institute of economics and management, North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russia, Scopus ID: 56192259200, Researcher ID: T-1031-2018, ORCID: 0000-0003-1130-9495, oberezhnaia@ncfu.ru;

Elena V. Berezhnaya – doctor of economic sciences, professor, Department of management, Institute of economics and management, North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russia, Scopus ID: 57224751526, Researcher ID: T-1056-2018, ORCID: 0000-0003-1588-4227, eberezhnaia@ncfu.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 24.09.2025; одобрена после рецензирования 28.10.2025; принята к публикации 05.11.2025.

The article was submitted 24.09.2025; approved after reviewing 28.10.2025; accepted for publication 05.11.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 158–170.
Economic Systems. 2025;18(4):158-170.



Научная статья
УДК 378.014

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-158-170

Социально-экономическая эффективность антикоррупционной деятельности в высшем образовании

Игорь Валентинович Годунов¹, Наталья Валерьевна Орлова²✉

¹ Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

² Московский физико-технический институт (Физтех), Москва, Россия

✉ nv_orlova@outlook.com

Аннотация. Статья посвящена анализу социально-экономической эффективности антикоррупционной деятельности в сфере высшего образования. Рассматриваются теоретические основы коррупции в вузах, инструменты и методы антикоррупционной политики, а также показатели оценки экономической эффективности внедряемых мер.

На основе обзора современного состояния антикоррупционных практик в образовательных учреждениях раскрываются ключевые направления практического применения и рекомендации в целях повышения прозрачности и рационального использования ресурсов.

Работа имеет научное и прикладное значение для руководителей вузов и органов управления образованием.

Ключевые слова: антикоррупционная деятельность, социально-экономическая эффективность, образовательные организации высшего образования, антикоррупционные механизмы управления, профилактика коррупции в вузах, экономико-управленческий механизм, ключевые показатели эффективности, антикоррупционный мониторинг, эффективность антикоррупционных мер

Для цитирования: Годунов И.В., Орлова Н.В. Социально-экономическая эффективность антикоррупционной деятельности в высшем образовании // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 158–170. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-158-170.

Original article

Socio-economic effectiveness of anti-corruption activities in higher education

Igor V. Godunov¹, Natalia V. Orlova²✉

¹ Lomonosov, Moscow State University, Moscow, Russia

² Moscow Institute of Physics and Technology (Phystech), Moscow, Russia

✉ nv_orlova@outlook.com

Abstract. The article is devoted to the analysis of the economic effectiveness of anti-corruption activities in the field of higher education. The article examines the theoretical foundations of corruption in universities, tools and methods of anti-corruption policy, as well as indicators for assessing the economic effectiveness of implemented measures.

Based on an overview of the current state of anti-corruption practices in educational institutions, key areas of practical application and recommendations are revealed in order to increase transparency and rational use of resources.

The work has scientific and applied significance for university leaders and educational authorities.

Keywords: anti-corruption activities, socio-economic efficiency, educational institutions of higher education, anti-corruption management mechanisms, prevention of corruption in universities, economic and managerial mechanism, key performance indicators, anti-corruption monitoring, effectiveness of anti-corruption measures

For citation: Godunov I.V., Orlova N.V. Socio-economic effectiveness of anti-corruption activities in higher education. *Economic Systems*. 2025;18(4):158-170. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-158-170.

Введение

Актуальность темы антикоррупционной деятельности в высшем образовании обусловлена современными вызовами, связанными с необходимостью обновления системы управления вузами и обеспечения высокого качества образовательных услуг. В условиях глобализации и усиления конкуренции среди образовательных организаций прозрачность и эффективность управления становятся ключевыми факторами устойчивого развития вузов. Коррупционные проявления подрывают доверие со стороны студентов, преподавателей, государственных органов и общества, приводят к экономическим потерям и искажению принципов равного доступа к образованию.

Современная система управления вузами требует внедрения антикоррупционных мер, направленных на создание прозрачных процедур, снижение рисков зло-

употреблений и более рациональное использование бюджетных ресурсов. Это особенно важно при формировании репутации вуза, привлечении финансирования и соблюдении требований федерального законодательства. Таким образом, повышение социально-экономической эффективности антикоррупционной деятельности напрямую связано с задачами реформирования высшего образования и обеспечением его конкурентоспособности на национальном и международном уровнях.

Цель статьи – систематизация знаний о социально-экономической эффективности антикоррупционных мер и выявление направлений их оптимизации.

Систематизация знаний о социально-экономической эффективности антикоррупционных мер в высшем образовании включает структурированный анализ существующих методик ее оценки, результатов внедрения антикоррупционных мер и выявление ключевых факторов, влияющих на их результативность.

Социально-экономическая эффективность антикоррупционной деятельности определяется соотношением затрат на организацию и реализацию мер и полученных от этого экономических и социальных выгод.

Затраты включают расходы на создание антикоррупционных структур, обучение персонала, внедрение информационных систем и проведение профилактических мер.

Выгоды проявляются в сокращении финансовых потерь из-за коррупционных схем, повышении прозрачности бюджетных потоков, росте доверия со стороны стейкхолдеров и улучшении репутации вузов.

Для оптимизации социально-экономической эффективности антикоррупционной деятельности в вузах необходимо:

- совершенствовать методы антикоррупционного мониторинга и анализа данных по коррупционным рискам;
- внедрять автоматизированные и прозрачные технологии управления ресурсами;
- проводить регулярные оценки и корректировки антикоррупционных программ на основе полученных результатов;
- осуществлять организационные и образовательные меры для формирования антикоррупционной культуры среди сотрудников и студентов;
- усиливать межведомственное взаимодействие для комплексного противодействия коррупции.

Такая систематизация способствует формированию комплексных стратегий, которые обеспечивают не только борьбу с коррупцией, но и создание условий для эффективного распределения и использования ресурсов, что особенно важно в настоящее время.

Задачи исследования: анализ теоретических основ коррупции и антикоррупционной деятельности в высшем образовании, выявление методов и инструментов антикоррупционной политики в вузах, определение ключевых показателей эффективности как инструмента снижения коррупционной деятельности, оценка социально-экономической эффективности антикоррупционной деятельности, разработка рекомендаций.

Основная часть

Анализ причин, форм и последствий коррупции в целях формирования антикоррупционной политики в учреждениях высшего образования

Коррупция в высшем образовании проявляется как социально-экономическое явление через несколько ключевых форм: взяточничество, злоупотребление полномочиями, nepotизм и другие способы незаконного обогащения. Вузы часто рассматриваются как «рынок коррупции», охватывающий прием в образовательные организации, оплату экзаменов, защиту диссертаций, продажу занимаемых должностей.

Основной мотивацией для коррупции считаются низкие зарплаты преподавателей и сотрудников, высокая нагрузка, социальная ответственность при отсутствии адекватного поощрения, престижность диплома, формирующая спрос на коррупционные услуги, разрыв между уровнем подготовки абитуриентов и требованиями вузов.

Эти явления вызывают серьезные разрушительные последствия для репутации и эффективности вузов, снижая качество образования и доверие к системе в целом. По этим причинам коррупция в высшем образовании рассматривается как сложное социально-экономическое явление с серьезным негативным воздействием на общество и образование в России [1, 2, 3, 4].

Российское законодательство играет ключевую роль в формировании антикоррупционной политики в учреждениях высшего образования, основываясь на комплексном наборе институциональных и нормативных актов.

Основу этой политики составляют:

1. Конституция РФ и федеральные законы, в частности Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», который устанавливает общие принципы и правовые механизмы борьбы с коррупцией, включая в высших учебных заведениях.

2. Нормативные акты Президента РФ, Правительства РФ и Министерства науки и высшего образования, регламентирующие порядок антикоррупционной экспертизы, контроль расходов сотрудников вузов, профилактику и дисциплинарные меры.

3. Локальные нормативные акты вузов, такие как положения о комиссиях по противодействию коррупции, положения об этике служебного поведения и правила проведения антикоррупционных мероприятий, которые конкретизируют требования в структуре конкретной образовательной организации.

Законодательство обязывает вузы внедрять меры по выявлению и предотвращению коррупционных правонарушений через образовательные программы, антикоррупционные обучающие курсы для преподавателей и сотрудников, а также развитие компетенций у студентов в области правосознания и правовой культуры. Это позволяет формировать у всех участников образовательного процесса устойчивое антикоррупционное поведение и снижать уровень коррупционных рисков.

Таким образом, роль институциональных и нормативных актов российского законодательства в вузах заключается в создании правовой базы и организационных условий для системного противодействия коррупции на всех уровнях высшего

образования, что способствует повышению прозрачности и ответственности в научно-образовательной среде.

Коррупция в вузах является фактором неэффективного распределения ресурсов, что приводит к значительному увеличению как административных, так и финансовых издержек.

Анализ состояния коррупции в вузах показал, что:

- коррупционные практики способствуют искажению распределения бюджета и ресурсов вузов, направляя их на обслуживание коррупционных схем вместо развития образовательных процессов и улучшения инфраструктуры;
- взяточничество при поступлении, экзаменах и защите диссертаций создает искусственный «рынок» платных услуг, что ведет к дополнительным финансовым потерям для студентов и снижению доверия к образовательной системе;
- коррупция вызывает рост административных издержек (так как требуется дополнительный контроль и борьба с коррупционными проявлениями), а также потерю мотивации у добросовестных сотрудников;
- низкий уровень оплаты труда преподавателей и сотрудников стимулирует их на поиск дополнительных доходов через коррупционные механизмы.

Все это вместе ведет к снижению общей эффективности работы вузов, качества образования, а также росту социального неравенства.

Таким образом, коррупция в высшем образовании не только подрывает экономику самих вузов, но и наносит серьезный ущерб общественным ресурсам и доверию к системе образования в целом, что требует серьезных антикоррупционных мер и разработки эффективных стратегий борьбы с ней [1, 2, 5, 6].

Методы и инструменты антикоррупционной политики в вузах

Организационные меры по противодействию коррупции в вузах включают создание антикоррупционных комиссий и внедрение систем внутреннего контроля и аудита.

Антикоррупционные комиссии создаются как постоянно действующие коллегиальные органы университета, возглавляются ректором или проректором, включают представителей всех ключевых подразделений вуза. Задачами комиссий являются: предупреждение коррупции, выявление и пресечение коррупционных правонарушений, координация антикоррупционной деятельности, проведение расследований и направление материалов в правоохранительные органы. Комиссии также разрабатывают нормативные документы, проводят разъяснительную работу и формируют антикоррупционную культуру среди сотрудников и студентов.

Система внутреннего контроля и аудита. Внутренний контроль обеспечивают подразделения, ответственные за мониторинг соблюдения законодательства, правильность расходования бюджетных средств и предотвращение коррупционных рисков. Внутренний аудит организует независимую проверку финансовых и управленческих процессов, выявляет нарушения и экономические преступления. Внедрение таких систем позволяет повысить прозрачность, ответственность и управляемость процессов в вузе. Оценка эффективности систем внутреннего контроля проводится

с использованием методик, направленных на выявление рисков и оптимизацию процедур [2, 7, 8].

Эти меры совместно формируют комплексный механизм предупреждения и борьбы с коррупцией в образовательных организациях высшего образования, поддерживая правовую культуру и институциональную устойчивость вузов.

Технологические решения в антикоррупционной деятельности включают цифровизацию процессов, что резко повышает прозрачность, эффективность и контроль.

Основные направления таких решений:

1. Цифровизация закупок – внедрение электронных систем закупок (например, размещение государственных и корпоративных заказов на электронных площадках); автоматизация процедур и контроль за соблюдением правил проведения тендеров; исключение вмешательства человеческого фактора и снижение возможностей для взяток и коррупционных схем.

Примеры систем: Единая информационная система в сфере закупок (ЕИС) и системы электронных торгов.

2. Электронные базы кадров – ведение единой электронной базы данных сотрудников и преподавателей, включающей в себя автоматизацию процессов назначения, повышения по службе и аттестации; проверку достоверности информации о доходах, имуществе и возможных конфликтах интересов. Единая база данных кадров обеспечивает прозрачность кадровых решений и исключает коррупционные схемы при назначениях и продвижениях.

3. Системы электронного документооборота – внедрение платформы для обмена, хранения и управления документацией в электронном виде, обеспечивающей прозрачность процессов оформления разрешений, договоров, отчетности; повышающей скорость принятия решений и снижающей риск коррупционных схем, связанных с подделками или скрытыми согласованиями.

Эти технологические решения позволяют не только ускорить административные процессы, но и существенно повысить уровень их прозрачности и контроля за соблюдением антикоррупционных стандартов.

Превентивные меры антикоррупционной деятельности в вузах направлены на предупреждение коррупции через повышение осведомленности и создание систем раннего выявления рисков.

Повышение квалификации и просвещение сотрудников: регулярное проведение обучающих курсов и тренингов по противодействию коррупции для преподавателей, административного персонала и руководства.

Мониторинг рисков коррупции с помощью ИТ: внедрение систем автоматизированного мониторинга и анализа данных для выявления коррупционных схем и нелегальных практик. Использование специализированных программных решений, которые позволяют отслеживать аномалии в финансовых потоках, тендерах, кадровых назначениях. Интеграция с электронными базами и системами документооборота для своевременного выявления конфликтов интересов и нарушений. Антикоррупционный мониторинг также включает анализ поведения сотрудников и выявление потенциальных коррупционных рисков на ранней стадии.

Вместе эти меры создают надежную систему превенции, которая способствует снижению коррупционных проявлений через образование персонала и использование современных информационных технологий.

Оценка эффективности антикоррупционной деятельности

Основные показатели антикоррупционной деятельности вузов отражают эффективность внедренных мер и включают в себя:

- сокращение финансовых потерь путем: уменьшения суммы нецелевых расходов и хищений; снижения количества коррупционных случаев, приводящих к убыткам; повышения контроля за расходованием бюджетных средств, что напрямую влияет на сохранность финансов вузов;
- экономию бюджетных средств путем оптимизации закупочных процедур и сокращение затрат через прозрачные конкурентные механизмы: использования цифровых систем для минимизации излишних расходов на администрирование и контроль; сокращения затрат, связанных с антикоррупционными рисками, выводящими ресурсы из образовательного процесса;
- улучшение управленческой прозрачности путем: внедрения систем внутреннего контроля и электронного документооборота, обеспечивающих прозрачность процессов; роста доверия со стороны государственных органов, студентов и преподавателей; повышения уровня отчетности и подотчетности всех структурных подразделений;
- снижение репутационных рисков путем: профилактики публичных коррупционных скандалов и связанных с ними имиджевых потерь; формирования имиджа надежного и прозрачного учебного заведения; поддержки устойчивого развития университета на основе этических норм и соблюдения законодательства.

Эти качественные показатели позволяют объективно оценивать успехи вузов в борьбе с коррупцией и направлять усилия на дальнейшее совершенствование антикоррупционных механизмов.

Основные методы оценки антикоррупционной деятельности вузов включают анализ затрат и выгод, сравнительный мониторинг показателей до и после внедрения антикоррупционных мер, а также кейс-стади, основанные на российской практике.

Анализ затрат и выгод (cost-benefit analysis) выявляет и оценивает соотношение затрат на антикоррупционные меры (обучение, системы контроля и др.) и экономию от сокращения коррупционных потерь. Анализирует прямые финансовые эффекты и косвенные положительные изменения, такие как повышение доверия и улучшение имидж. Используется для определения эффективности вложений и корректировки антикоррупционной политики [9].

Сравнительный мониторинг показателей – оценка ключевых показателей коррупции, финансовых потерь и управленческой прозрачности до и после внедрения антикоррупционных мероприятий. Включает в себя количественные и качественные индикаторы: количество выявленных коррупционных случаев, степень прозрачности процедур, уровень информированности сотрудников; позволяет объективно измерить прогресс и выявить слабые места системы.

Кейсы российской практики (case-study) – метод проблемно-ситуационного анализа конкретных коррупционных случаев и антикоррупционных мер. В образовательных организациях кейс-стади используется для обучающих тренингов и формирования правосознания. Позволяет глубже понять причины возникновения коррупции, механизмы ее предотвращения и методы реагирования. При данном методе велика роль интерактивных обсуждений для формирования гражданской позиции и профессиональной этики.

Вышеперечисленные методы совместно формируют системный подход к оценке антикоррупционной деятельности, обеспечивая комплексную картину ее эффективности и способствуя совершенствованию мер противодействия коррупции в вузах.

Ключевые показатели эффективности – как инструмент снижения коррупционной деятельности

Для количественной оценки снижения коррупционных рисков в вузе предлагается использовать следующие ключевые показатели эффективности (далее – KPI), отражающие изменения в частоте, масштабе и последствиях коррупционных инцидентов, а также уровень прозрачности и контроля.

Для разных подразделений в вузе следует использовать специфичные, измеримые KPI, отражающие особенности их антикоррупционной активности и роль в снижении коррупционных рисков.

В табл. 1 предложен примерный набор KPI для ключевых подразделений университета с акцентом на антикоррупционную эффективность

Таблица 1 – KPI для ключевых подразделений университета с учетом антикоррупционной эффективности

Тип структурного подразделения	Наименование KPI	Краткое описание
Ректорат, административные подразделения	Количество выявленных и устраненных коррупционных инцидентов	Доля снижения числа нарушений и инцидентов относительно предыдущего периода
	Доля реализованных антикоррупционных мероприятий	Доля выполненных задач из количества запланированных
	Время реакции на выявленные нарушения	Среднее время от инцидента до его устранения
Учебные подразделения	Процент студентов, прошедших антикоррупционное обучение	Обеспечение правосознания среди студентов
	Количество жалоб студентов на коррупционные практики	Снижение жалоб за отчетный период
Финансово-экономические службы	Экономия средств за счет прозрачных закупок	Снижение расходов, связанных с коррупцией
	Количество проведенных аудитов и ревизий	Контроль финансовых потоков

Окончание табл. 1

Тип структурного подразделения	Наименование KPI	Краткое описание
Кадровая служба	Доля сотрудников, прошедших проверку и антикоррупционное обучение	Уменьшение коррупционных рисков при назначениях
	Количество выявленных коррупционных нарушений в кадровой деятельности	Регистрация и снижение нарушений
Юридическая служба	Количество разработанных и обновленных нормативных актов в части антикоррупционной деятельности	Обеспечение нормативной базы против коррупции
	Время обработки коррупционных жалоб	Оперативность реагирования
Внутренний аудит	Количество проведенных проверок и контрольных мероприятий	Обеспечение мониторинга рисков
	Доля выявленных коррупционных нарушений на общее число нарушений в организации	Контроль эффективности мер
Студенческие службы	Уровень удовлетворенности студентов прозрачностью управленческих процессов	Результаты анонимных опросов
	Количество проведенных антикоррупционных мероприятий для студентов	Повышение правовой культуры

Эти KPI помогают количественно зафиксировать снижение коррупционных рисков с помощью систематического мониторинга изменений в ключевых процессах и поведении персонала, а также эффективности внедренных антикоррупционных мер.

Вышеперечисленные KPI должны быть адаптированы под конкретные задачи и размеры подразделений и регулярно пересматриваться для максимально эффективного контроля и профилактики коррупции в вузе. Такой подход позволяет специфично оценивать вклад каждого структурного звена в общую антикоррупционную политику [10].

Практические меры и рекомендации

Основываясь на вышеизложенном в данной статье, можно сформулировать следующие рекомендации по повышению социально-экономической эффективности антикоррупционной деятельности в высшем образовании.

Во-первых, антикоррупционная политика должна быть стратегически спланирована и содержать измеримые показатели (например, показатели снижения корруп-

ционных инцидентов, повышение прозрачности финансовых потоков, улучшение корпоративной этики и дисциплины).

Во-вторых, антикоррупционные мероприятия должны включать диагностику коррупционных рисков, минимизацию рисков, информационно-просветительскую работу и воспитательные программы, что создает условия для устойчивого функционирования и развития вуза.

В-третьих, важно учитывать, что политическая воля руководства и персонализация ответственности за реализацию антикоррупционных мер существенно повышают их результативность.

Практическая реализация перечисленных мер позволит повысить финансовую устойчивость и конкурентоспособность вузов, так как:

- снижение коррупционных проявлений предотвращает прямые финансовые потери и риски репутационных потерь, что укрепляет финансовую стабильность вуза;
- антикоррупционная деятельность способствует повышению прозрачности и ответственности в управлении ресурсами, что позитивно сказывается на репутации учебного заведения и доверии со стороны партнеров и абитуриентов;
- устойчивость к коррупционным рискам становится конкурентным преимуществом, укрепляя позиции вуза на рынке образовательных услуг.

Практические рекомендации по активации антикоррупционной деятельности в образовательных организациях высшего образования можно представить в виде следующих мероприятий:

- разработка и утверждение комплексной антикоррупционной программы с четкой структурой и ответственными исполнителями;
- внедрение системы мониторинга и оценки эффективности мероприятий с регулярной отчетностью;
- обучение и вовлечение сотрудников и студентов в антикоррупционные практики, формирование антикоррупционной культуры [11].

Заключение

Итоговый анализ социально-экономической эффективности антикоррупционной деятельности как элемента повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности вуза предполагает комплексную оценку воздействия системных антикоррупционных мер на снижение коррупционных рисков, улучшение прозрачности и регламентации процессов, а также повышение доверия и репутации учебного заведения.

Эффективная антикоррупционная политика в вузе включает превентивные и регулятивные меры, направленные на предупреждение коррупции, мониторинг и оперативное пресечение коррупционных проявлений. В результате достигается снижение финансовых потерь, обеспечение финансовой устойчивости и повышение конкурентоспособности вуза за счет формирования ответственной и прозрачной среды.

Таким образом, итоговый анализ должен учитывать как количественные экономические показатели (снижение финансовых потерь, рост доходов от привлечения абитуриентов и партнеров), так и качественные параметры (усиление корпоратив-

ной культуры, повышение имиджа). Такая целостная оценка позволяет понимать, каким образом антикоррупционная деятельность усиливает финансовую устойчивость и конкурентоспособность вуза в долгосрочной перспективе.

Также необходимо отметить, что комплексная антикоррупционная политика является неотъемлемым элементом стратегии развития вуза, обеспечивая баланс между правовой регламентацией, организационными мерами и формированием этических стандартов. Внедрение комплексного подхода требует стратегического планирования, персонализации ответственности, постоянного мониторинга и регулярной оценки эффективности мероприятий, что в совокупности ведет к повышению финансовой устойчивости и конкурентоспособности образовательной организации.

Список источников

1. Тутаев К. Повседневность вуза: коррупция или реальная экономика? URL: <https://www.hse.ru/data/095/434/1234/Повседневность%20вуза.pdf> (дата обращения: 12.10.2025).
2. Коррупция в вузах: причины, разновидности и перспективы. URL: <https://linguanet.ru/ob-universitete/protivodeystvie-korrupsii/korrupsiya-v-vuzakh> (дата обращения: 12.10.2025).
3. Эрикенов С.-Б.М. Коррупция в сфере высшего образования: проявления, причины и пути преодоления. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fkchgu.ru%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F03%2Fdokl.doc&wdOrigin=BROWSELINK> (дата обращения: 12.10.2025).
4. Богатырева Л.А., Миронова Е.А. Проблема коррупции в образовании: анализ ситуации и стратегии борьбы. URL: <https://apni.ru/article/7908-problema-korrupsii-v-obrazovanii-analiz> (дата обращения: 12.10.2025).
5. Любкина Н.А., Лубский Р.А. Коррупция в сфере высшего образования: основные проблемы и способы их разрешения в современном российском обществе. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korrupsiya-v-sfere-vysshego-obrazovaniya-osnovnye-problemy-i-sposoby-ih-razresheniya-v-sovremennom-rossiyskom-obschestve/viewer> (дата обращения: 12.10.2025).
6. Анализ проявления коррупции в сфере высшего образования. URL: https://bstudy.net/629753/ekonomika/analiz_proyavleniya_korrupsii_sfere_vysshego_obrazovaniya (дата обращения: 12.10.2025).
7. Юрьева Л.В., Марфицына М.С. Оценка эффективности внутреннего контроля университетов России. URL: https://journalaer.ru/fileadmin/user_upload/site_15934/2024/12_JUreva_Marficyna.pdf (дата обращения: 12.10.2025).
8. Гаджиев Н.Г., Ахмедов Л.З., Гаджиев Л.Н. Внутренний аудит в учебных заведениях: теория и практика его осуществления. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-audit-v-vysshih-uchebnyh-zavedeniyah-teoriya-i-praktika-ego-osuschestvleniya/viewer> (дата обращения: 12.10.2025).
9. Прасолов В.И. Методика оценки коррупции в высшей школе. URL: <https://linguanet.ru/ob-universitete/protivodeystvie-korrupsii/korrupsiya-v-vuzakh> (дата обращения: 12.10.2025).
10. Система оценки эффективности работников учреждений высшего образования: современная практика и ключевые показатели. URL: <https://vcot.info/blog/sistema-ocenki-effektivnosti-rabotnikov-ucrezdenij-vyssego-obrazovaniya-sovremennaa-praktika-i-kluchevye-pokazateli> (дата обращения: 12.10.2025).
11. Шибеева Д.М. Коррупция в сфере высшего образования: проблемы и пути их решения. URL: <https://meridian-journal.ru/site/article52c4> (дата обращения: 12.10.2025).

References

1. Titaev K. The daily routine of the university: corruption or the real economy? URL: [https://www.hse.ru/data/095/434/1234/Everyday life%20The university.pdf](https://www.hse.ru/data/095/434/1234/Everyday%20life%20The%20university.pdf). (In Russ.).
2. Corruption in universities: causes, varieties and prospects. URL: <https://linguanet.ru/ob-universitete/protivodeystvie-korrupsii/korrupsiya-v-vuzakh>. (In Russ.).
3. Erikenov S.-B.M. Corruption in higher education: manifestations, causes and ways to overcome. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fkchgu.ru%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F03%2Fdokl.doc&wdOrigin=BROWSELINK>. (In Russ.).
4. Bogatyreva L.A., Mironova E.A. The problem of corruption in education: an analysis of the situation and strategies of struggle. URL: <https://apni.ru/article/7908-problema-korrupsii-v-obrazovanii-analiz>. (In Russ.).
5. Lyubkina N.A., Lubsy R.A. Corruption in higher education: the main problems and ways to solve them in modern Russian society. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korrupsiya-v-sfere-vysshego-obrazovaniya-osnovnye-problemy-i-sposoby-ih-razresheniya-v-sovremennom-rossijskom-obschestve/viewer>. (In Russ.).
6. Analysis of corruption in higher education. URL: https://bstudy.net/629753/ekonomika/analiz_proyavleniya_korrupsii_sfere_vysshego_obrazovaniya. (In Russ.).
7. Yuryeva L.V., Marfityna M.S. Evaluation of the effectiveness of internal control of Russian universities. URL: https://journalaer.ru/fileadmin/user_upload/site_15934/2024/12_JUreva_Marficyna.pdf. (In Russ.).
8. Gadzhiev N.G., Akhmedov L.Z., Gadzhiev L.N. Internal audit in educational institutions: theory and practice of its implementation. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-audit-v-vysshih-uchebnyh-zavedeniyah-teoriya-i-praktika-ego-osuschestvleniya/viewer>. (In Russ.).
9. Prasolov V.I. Methodology for assessing corruption in higher education. URL: <https://linguanet.ru/ob-universitete/protivodeystvie-korrupsii/korrupsiya-v-vuzakh>. (In Russ.).
10. The system of evaluating the effectiveness of employees of institutions of higher education: modern practice and key indicators. URL: <https://vcot.info/blog/sistema-ocenki-effektivnosti-rabotnikov-ucrezdenij-vyssego-obrazovaniya-sovremennaa-praktika-i-klyuchevye-pokazateli>. (In Russ.).
11. Shibaeva D.M. Corruption in higher education: problems and ways to solve them. URL: <https://meridian-journal.ru/site/article52c4>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Игорь Валентинович Годунов – член-корреспондент Российской академии образования, доктор юридических наук, кандидат экономических наук, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия, godunov.biz@gmail.com;

Наталья Валерьевна Орлова – кандидат экономических наук, Московский физико-технический институт (Физтех), Москва, Россия, nv_orlova@outlook.com.

Igor V. Godunov – corresponding member of the Russian Academy of Education, doctor of law sciences, Ph.D. in economic sciences, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, godunov.biz@gmail.com;

Natalia V. Orlova – Ph.D. in economic sciences, Moscow Institute of Physics and Technology (Phystech), Moscow, Russia, nv_orlova@outlook.com.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 28.11.2025; принята к публикации 11.12.2025.

The article was submitted 21.10.2025; approved after reviewing 28.11.2025; accepted for publication 11.12.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 171–178.
Economic Systems. 2025;18(4):171-178.



Научная статья
УДК 338

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-171-178

Территориальная привлекательность и пространственное развитие: комплексный подход стратегии развития территориального пространства российских регионов

Тамара Васильевна Боровикова

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

✉ tvbor@bk.ru

Аннотация. Цель исследования – научное обоснование положения о том, что территориальная привлекательность обеспечивает преимущество в экономическом развитии российских регионов, а также является важнейшим фактором создания положительного образа российских территорий. Рассматриваются понятие и сущность пространственного развития территории, раскрываются проблемы территориального развития регионов. Показываются необходимость и важность формирования уникальных конкурентных преимуществ территорий для обеспечения устойчивого экономического роста и повышения уровня жизни проживающего на них населения. Обращается внимание на важность формирования комплексного подхода при разработке стратегии развития территориального пространства российских регионов.

Ключевые слова: стратегия развития, территориальная привлекательность, пространственное развитие, привлекательные территории, рост населения, социально-экономическое преимущество, уникальные ресурсы, закономерности

Для цитирования: Боровикова Т.В. Территориальная привлекательность и пространственное развитие: комплексный подход стратегии развития территориального пространства российских регионов // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 171–178. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-171-178.

Original article

Territorial attractiveness and spatial development: an integrated approach to the development strategy of the territorial space of the Russian regions

Tamara V. Borovikova

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

✉ tvbor@bk.ru

Abstract. The purpose of the study is to increase the socio-economic development of society through the advantage of territorial spatial development, as well as to identify patterns of population distribution on the territory of the Russian Federation and attracting the population to its unique resources located on the territory of Russia. The concept is considered the attractiveness of the spatial development of the territory, which are key aspects that have an impact on the economic growth of both the territory and the population. In the current situation, the importance of forming unique competitive advantages of territories is increasing, since different regions of Russia today represent and form attractive areas of their territories on the basis of territorial spatial development.

Keywords: development strategy, territorial attractiveness, spatial development, attractive territories, population growth, socio-economic advantage, unique resources, patterns

For citation: Borovikova T.V. Territorial attractiveness and spatial development: an integrated approach to the development strategy of the territorial space of the Russian regions. *Economic Systems*. 2025;18(4):171-178. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-171-178.

Введение

Исследование влияния территории и границ Российской Федерации на экономический рост и формирование положительного имиджа государства является актуальной задачей.

Цель исследования – систематизация знаний по теории и практике развития территориального пространства, чтобы обосновать положение о том, что территориальная привлекательность обеспечивает преимущество в экономическом развитии российских регионов, а также является важнейшим фактором создания положительного образа российских территорий.

Материалы и методы исследования. При написании статьи автором были использованы общенаучные и специфические методы познания, такие как системный и институциональный методы исследования, логический метод, метод сравнительного анализа и другие. Рассмотрено влияние территориального пространственного развития на экономический рост и формирование положительного имиджа государства.

Основная часть

До настоящего времени вопросы территориальной привлекательности с точки зрения ее влияния на экономику регионов в научном плане разработаны еще недостаточно. В то же время проводимые исследования показывают, что от этого фактора во многом зависят экономическое состояние, инвестиционная среда и формирование привлекательного облика региона [1].

Современные проблемы территориального развития различны для разных государств, территорий и населенных пунктов, однако выделяются несколько общих типов проблем, которые сегодня являются особенно актуальными.

Первый тип проблем связан с динамикой роста населения в современном мире. Наблюдается увеличение численности населения как в слабозаселенных, так и в плотно заселенных регионах. В определенных случаях отмечается обратная динамика: в плотно заселенных районах происходит быстрый рост населения, в то время как в слабозаселенных наблюдается его уменьшение. Это создает две взаимосвязанные проблемы: в некоторых частях территории плотность населения уже превышает оптимальные значения, в то время как в других регионах имеется нехватка населения для эффективного освоения ресурсов. Обе указанные проблемы – перенаселение в одних регионах и недостаток населения в других – могут одновременно проявляться в рамках одного государства, а также на более крупных территориальных пространствах, таких как субрегионы или регионы мира. Этот тип проблем наиболее остро ощущается в государствах, где наблюдается явное перенаселение на практически всей территории, как, например, в Бангладеш, Нигерии, и других аналогичных странах. В то время как в других государствах, таких как Россия, Австралия, Канада, преобладает недостаток населения на значительной части своей территории.

Проблемы территориального пространства остаются актуальными в научной литературе последних десятилетий [2, 3]. Для Российской Федерации территориальная привлекательность становится все более важным аспектом государственной политики, соответствующим современным тенденциям.

Второй тип проблем связан со значительными различиями в концентрации населения на ограниченной территории. Эти проблемы, хотя и являются менее острыми на уровне государства, становятся более заметными на местном уровне управления. Например, в крупных городах наблюдается постоянный рост населения и увеличение его плотности в определенных районах, тогда как в соседних регионах население сокращается.

Третий вид проблем в области развития территориального пространства связан с наличием миграции населения, которые являются нерациональными с точки зрения перспективного развития. Эти миграции проявляются в перемещении людей в уже перенаселенные регионы, такие как Ханты-Мансийский автономный округ, что, несмотря на текущую выгоду, может привести к медленному развитию этих территорий в будущем.

Это связано с тем, что в Ханты-Мансийском округе запасы нефти будут исчерпаны в предсказуемом будущем и размещение новых производств может стать нецелесообразным при суровых природных условиях.

Таким образом, *актуальность исследования* обусловлена следующим противоречием: с одной стороны, существует необходимость территориального пространственного развития, направленного на создание положительного и предпочтительного образа территорий, а с другой стороны, существует проблема территориальной привлекательности российских регионов как для малых городов, так и для обширных территорий Российского государства.

Важно отметить, что стратегия развития территориального пространства является многогранным подходом. Она включает в себя формирование уникального образа, диверсификацию экономических секторов, применение передовых технологий, а также активное взаимодействие с целевой аудиторией. Такой комплексный подход способствует достижению устойчивого роста и повышению привлекательности территориального пространства российских регионов [4].

Развитие территориального пространства России становится ключевой составляющей стратегии экономического роста и укрепления положительного и устойчивого образа государства. Для Российской Федерации территориальная привлекательность – относительно новое явление, и на сегодняшний день разработка развития территориального пространства является современным трендом отечественной государственной политики. Таким образом, возникает необходимость выйти на такие новые понятия, как «территориальная привлекательность» и «территориальное преимущество», при этом всесторонне использовать территориальное пространственное развитие как инструмент этой привлекательности. Однако, несмотря на актуальность этой темы, существует разноречивость в понятийном аппарате [5].

В современных исследованиях активно обсуждается понятие «территориальная привлекательность и преимущество», которое рассматривается как инструмент пространственного развития. Этот подход включает всестороннее использование территориальных ресурсов для повышения социально-экономического роста. Оригинальность и инновационность указанного понятия в настоящее время активно формируются в современных трудах ученых и практиков-исследователей как территориальное пространственное развитие. В учебной и научной литературе сегодня понятие «территориальное пространственное развитие» рассматривается с позиции влияния развития территориального пространства на социально-экономический рост территории.

Что приобретает потребитель, принимая решение жить и вести деятельность на данной территории? Частное лицо, выбирая место жительства и ведения деятельности, оценивает следующие аспекты:

- природные ресурсы территории, климат, расположение, транспортную инфраструктуру, виды деятельности, экологическую безопасность и другие характеристики;
- уровень доходов, доступность товаров и услуг, наличие работы, заработную плату, прожиточный минимум, пенсионный возраст и размер пенсии;
- качество менеджмента территории, осуществляемого органами власти, и его влияние на жизнь и деловую активность.

Таким образом, *территориальное пространственное развитие можно представить как структуру, состоящую из трех элементов:*

- 1) конкретные характеристики территории, включая природные ресурсы, климат, расположение, инфраструктуру и виды деятельности;
- 2) экономические возможности, такие как уровень доходов, доступность товаров и услуг, наличие рабочих мест и уровень заработной платы;
- 3) система организации и качество управления территорией, осуществляемые органами власти.

Этот подход позволяет комплексно оценить территориальную привлекательность и преимущества, а также разработать стратегии для повышения социально-экономического роста.

В данном контексте понятие «территориальное пространство» рассматривается нами как комплексный объект, включающий географические характеристики, социально-экономические отношения, ресурсы, материально-вещественные и общественные блага, историю развития и национальные традиции, все процессы жизнедеятельности и большое количество других нематериальных факторов. Поэтому понятие «территориальное пространственное развитие», по нашему мнению, представляет собой совокупность благ, которые позволяют наилучшим образом удовлетворять потребности человека в общественных благах, услугах и ресурсах на конкретной территории. *Это позволяет комплексно охарактеризовать территорию как объект социального и экономического развития* [6].

Заключение

Целью предлагаемой стратегии повышения территориальной привлекательности региона являются не только укрепление позиций на уровне собственной территории, но и активный выход на новые рынки с расширением зон экономического роста. В рамках этой стратегии развитие территории включает в себя формирование уникальных ресурсов и акцентирование влияния на их привлекательности. В условиях возрастающей конкуренции территории вынуждены сами продвигать себя и создавать необходимый образ не только в целях продвижения, но и для улучшения экономики своего города, притока новых трудовых ресурсов в регион стабильного развития экономики, а также улучшения инвестиционного климата, поддержания постоянного притока новых ресурсов и стабильного развития уже существующих на территории благ для удовлетворения потребностей населения [7].

Таким ярким примером территориальной привлекательности, на наш взгляд являются Дальний Восток и Крайний Север. Дальний Восток России характеризуется самой низкой степенью освоенности среди всех экономических районов страны. Этот регион, занимающий 36,4% территории Российской Федерации, насчитывает лишь 5% населения страны. Средний показатель плотности населения в этом районе более чем в 7 раз ниже, чем в среднем по России, составляя всего 1,2 человека на квадратный километр [8]. Однако внутри самого региона наблюдаются значительные различия в плотности населения. Наибольшую плотность заселения демонстрирует Сахалинская область с показателем 7,3 человека на квадратный кило-

метр. В то же время в Республике Саха (Якутия), Магаданской области и Чукотском автономном округе плотность населения варьируется от 0,3 до 0,1 человека на квадратный километр [8].

В Сибири и на Дальнем Востоке плотность населения невысокая, поскольку эти регионы находятся далеко от крупных городов и центров экономического развития. Транспортная инфраструктура здесь развита слабо, и для передвижения часто приходится использовать водный или воздушный транспорт. Экономическое и социальное развитие этих территорий также происходит медленно, что во многом связано с их историческими особенностями.

В настоящее время Правительство России предпринимает усилия для улучшения жизни в этих районах. Президент Владимир Путин утвердил Стратегию развития Арктической зоны до 2035 г. [9]. Она нацелена на повышение качества жизни людей в суровых климатических условиях. Основные направления развития территорий в этих регионах включают ускоренное развитие, ориентированное на азиатский рынок. Для этого создаются территории опережающего развития (ТОР) на базе крупных инвестиционных проектов. Среди них – строительство железнодорожных и автомобильных магистралей, таких как БАМ, которые соединяют отдаленные регионы с Центром.

На территории Крайнего Севера реализуется проект «Трансполярная магистраль». Эта магистраль станет кратчайшим сухопутным путем между Европой и Америкой, а также между Африкой и Америкой, что позволяет рассматривать ее как часть крупнейших из возможных на Земле железнодорожных узлов. Для достижения этой цели используются технологии формирования особого имиджа и привлечения целевой аудитории, что является основным способом достижения конкурентных преимуществ территориального пространства. Эффективное развитие территорий представляет собой стратегический подход к повышению территориальной привлекательности, где *имидж* территорий будет способствовать устойчивому развитию и росту конкурентоспособности регионов.

Таким образом, активное продвижение собственного образа, уникальности региона становится неотъемлемой частью стратегии развития территориального пространства, ключевой составляющей стратегии экономического роста и укрепления образа российского государства.

Список источников

1. Абаев А.Л., Боровикова Т.В. Экономический потенциал развития российских регионов и маркетинг территорий // Современные тенденции маркетинга в отраслях и сферах деятельности / А.Л. Абаев [и др.]. – Москва, 2024. С. 160–186.
2. Бабурин В.Л. Циклические механизмы формирования неоднородности географического пространства России // Социально-экономическая география: традиции и современность / под ред. А.И. Шкириной, В.Е. Шувалова. Москва ; Смоленск : Ойкумена, 2019. С. 234–250.
3. Зубаревич Н.В. Регионы России: неравенство, кризис, модернизация. Москва : Независимый институт социальной политики, 2010.

4. Чистобаев А.И., Красовская О.В., Скатерщиков С.В. Территориальное планирование на уровне субъектов России : монография. Санкт-Петербург : Инкери, 2010.

5. Герасименко Т.И. Трансграничные этнокультурные регионы: методологические подходы к изучению // Известия Русского географического общества. 2015. Т. 137, Вып. 1. С. 73–83.

6. Воронов Т.М. Оценка взаимосвязи факторов, влияющих на социально-экономическое развитие региона // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 213–222.

7. Абаев А.Л., Боровикова Т.В., Кузавко А.С. Современные тенденции развития российских регионов: новые возможности приграничных территорий // Социально-коммуникационные процессы в региональном развитии: нереализованные возможности в миграционной политике. Москва, 2022. С. 117–160. (Библиотека Учебно-научного центра этнополитических исследований).

8. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации : статистический сборник. Москва : Росстат, 2024.

9. О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года : Указ Президента РФ от 26.10.2020 № 645. URL: <https://docs.cntd.ru/document/566091182> (дата обращения: 12.09.2025).

References

1. Abaev A.L., Borovikova T.V. The economic potential of the development of Russian regions and the marketing of territories. Modern marketing trends in industries and fields of activity / A.L. Abaev [et al.]. Moscow, 2024. P. 160–186. (In Russ.).

2. Baburin V.L. Cyclical mechanisms of the formation of heterogeneity of the geographical space of Russia. Socio-Economic Geography: Traditions and modernity / ed. by A.I. Shkirina, V.E. Shuvalov. Moscow ; Smolensk : Oikumena, 2019. P. 234–250. (In Russ.).

3. Zubarevich N.V. Regions of Russia: inequality, crisis, modernization. Moscow : Independent Institute of Social Policy, 2010. (In Russ.).

4. Chistobaev A.I., Krasovskaya O.V., Skatershchikov S.V. Territorial planning at the level of subjects of Russia : a monograph. Saint Petersburg : Inkeri, 2010. (In Russ.).

5. Gerasimenko T.I. Cross-border ethnocultural regions: methodological approaches to the study. *Izvestiya Russkogo geograficheskogo obshchestva = Proceedings of the Russian Geographical Society*. 2015;137(1):73–83. (In Russ.).

6. Voronov T.M. Assessment of the interrelation of factors influencing the socio-economic development of the region. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(2):213–222. (In Russ.).

7. Abaev A.L., Borovikova T.V., Kuzavko A.S. Modern trends in the development of Russian regions: new opportunities for border territories. Socio-communication processes in regional development: unrealized opportunities in migration policy. Moscow, 2022. P. 117–160. Series: Library of the Educational and Scientific Center for Ethnopolitical Studies. (In Russ.).

8. Regions of Russia. The main characteristics of the subjects of the Russian Federation : statistical collection. Moscow : Rosstat, 2024. (In Russ.).

9. On the Strategy for the Development of the Arctic zone of the Russian Federation and ensuring National Security for the period up to 2035 : Decree of the President of the Russian Federation dated Oct. 26, 2020 No. 645. URL: <https://docs.cntd.ru/document/566091182>. (In Russ.).

Информация об авторе/ Information about the author

Тамара Васильевна Боровикова – доктор педагогических наук, кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры интегрированных коммуникаций и рекламы, факультет маркетинга и рекламы, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия, tvbor@bk.ru.

Tamara V. Borovikova – doctor of pedagogical sciences, Ph.D. in economic sciences, professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, tvbor@bk.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 19.10.2025; одобрена после рецензирования 25.11.2025; принята к публикации 06.12.2025.

The article was submitted 19.10.2025; approved after reviewing 25.11.2025; accepted for publication 06.12.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 179–192.
Economic Systems. 2025;18(4):179-192.



Научная статья
УДК 336.02
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-179-192

5.2.4 – Финансы

Разработка концептуальных положений стратегии развития импакт-инвестиций в России

Елена Борисовна Тютюкина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

✉ ebtyutyukina@fa.ru

Аннотация. В России, как и во всем мире, начинает развиваться новый вид социально-ответственных инвестиций – импакт-инвестиции. Однако, несмотря на положительное восприятие их потенциальными инвесторами, институциональную основу развития импакт-инвестиций в России должно создать государство. Целью статьи является разработка концептуальных положений стратегии развития импакт-инвестиций в России в части определения целей, задач и основных направлений реализации. На основе результатов проведенного опроса потенциальных инвесторов (розничных и хозяйствующих субъектов), а также контент-анализа выделено пять основных задач, в рамках каждой определены направления их реализации, инициаторы и ответственные исполнители.

Ключевые слова: импакт-инвестиции, барьеры для импакт-инвестиций в России, стратегия развития импакт-инвестиций, инструменты институциональной поддержки импакт-инвестиций

Для цитирования: Тютюкина Е.Б. Разработка концептуальных положений стратегии развития импакт-инвестиций в России // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 179–192. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-179-192.

Финансирование: статья подготовлена по результатам исследований за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситету на 2025 год.

Original article

Development of conceptual principles for impact investment development strategy in Russia

Elena B. Tyutyukina

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

✉ ebtyutyukina@fa.ru

Abstract. In Russia, as in the rest of the world, a new type of socially responsible investment, impact investment, is beginning to develop. However, despite the positive perception of impact investment by potential investors, it is up to the government to create an institutional framework for the development of impact investment in Russia. The purpose of this article is to develop the conceptual provisions of the impact investment development strategy in Russia, including the definition of goals, objectives, and main areas of implementation. Based on the results of a survey of potential investors (retailers and business entities), as well as content analysis, five main tasks have been identified, and their implementation areas, initiators, and responsible executors have been determined.

Keywords: impact investments, barriers to impact investments in Russia, impact investment development strategy, and institutional support tools for impact investments

For citation: Tyutyukina E.B. Development of conceptual principles for impact investment development strategy in Russia. *Economic Systems*. 2025;18(4):179-192. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-179-192.

Funding: the article was prepared based on the results of a study at the expense of budgetary funds under the state assignment to the Financial University for 2025.

Введение

Импакт-инвестиции переводятся как инвестиции, оказывающие воздействие (impact investments), что трактуется как «инвестиции воздействия» или «инвестиции с воздействием». Встречается также трактовка импакт-инвестиций как «преобразующих инвестиций» [1, 2], а также «инвестиций социального воздействия» (social impact investment). Этот вид инвестиций предназначен для осуществления действия, направленного на конкретный объект в целях изменения чего-либо в этом объекте. При этом инвестор ставит одновременно две задачи – получение финансового результата и достижение долгосрочного устойчивого социального и/или экологического эффекта для общества. Однако одни авторы рассматривают импакт-инвестиции как синоним существующих понятий (в частности, ESG-инвестиций, социальных ин-

вестиций) [3–5], другие – как подкласс ESG-инвестиций [6, 7], третьи – как самостоятельный класс инвестиций [8, 9].

В мире импакт-рынок показывает стабильный рост даже в условиях мирового кризиса, что подтверждает точку зрения М.Е. Porter и М.Р. Kramer, которые утверждают, что «...возможность создания экономической стоимости за счет создания социальной ценности станет мощным фактором мирового экономического роста и эволюции общих социальных ценностей, важным конкурентным преимуществом стран» [10]. В России импакт-инвестирование может стать стратегически значимой формой партнерства между бизнесом, неправительственными организациями и государством для решения более широкого спектра социальных и экологических проблем по сравнению с государственно-частным партнерством, объекты и субъекты которого ограничены действующими законодательными нормами. Особенности русского культурного кода¹ и глубинных паттернов поведения потенциальных инвесторов, понимание ими на подсознательном уровне высокой социальной значимости импакт-инвестиций дают основание считать, что их развитие может стать мощным идеологическим драйвером для реализации национальных целей.

Это подтверждают результаты проведенного научного исследования², согласно которому большинство респондентов (80,9% розничных инвесторов и 60,3% хозяйствующих субъектов) положительно оценивают влияние импакт-инвестирования на достижение социальных и экологических целей в России. Перспективы роста импакт-инвестиций в России в ближайшие пять лет воспринимаются ими оптимистично – умеренно-высокими (57,1% розничных инвесторов и 60,3% хозяйствующих субъектов). При этом более 80% розничных инвесторов и около 75% хозяйствующих субъектов связывают свои инвестиционные решения с политикой государства, считая, что именно государство должно взять на себя ведущую роль в обеспечении институциональной поддержки развития импакт-инвестиций.

Россия с точки зрения развития социальных инвестиций значительно отстает от многих стран мира. В России институализация импакт-инвестирования только начинается. Однако и за рубежом нормативное (формальное) регулирование импакт-инвестиций также находится в процессе формирования. На данном этапе развития оно преимущественно попадает под действие законодательных норм и государственных политик в сфере устойчивого развития (и соответствующего финансирования), направленных на достижение целей устойчивого развития (ЦУР), а также выполнение требований ESG-повестки. В научной литературе также идут дискуссии о реализации концепций устойчивого развития и методологиях ответственного инвестирования [11].

¹ Совокупность базовых ценностей, убеждений, принципов, менталитета, характерных для русского народа.

² Научно-исследовательская работа на тему «Импакт-инвестиции как новый тренд реализации современной социально-экономической политики государства: сфера применения, оценка эффективности, институциональные условия» проведена по государственному заданию Финуниверситету на 2025 год (далее – НИР).

Основная часть

Прежде всего, для разработки концептуальных положений стратегии развития импакт-инвестиций в России были выявлены основные барьеры (табл. 1):

- розничные инвесторы и хозяйствующие субъекты прежде всего учитывают надежность импакт-проекта (62 и 65% соответственно);
- более 40% инвесторов необходимо наличие достаточной информации об импакт-проекте и прозрачности механизмов его реализации;
- для розничных инвесторов более важным является репутация субъекта, реализующего импакт-проект (42,1%), а для хозяйствующих субъектов – наличие методологии оценки социального/экологического эффекта от реализации импакт-проекта (36,4%);
- каждый третий респондент в обеих целевых группах отметил необходимость наличия законодательно-нормативной базы;
- для обеих целевых групп значимо понимание важности проблемы, которая решается в рамках импакт-проекта (почти 30% розничных инвесторов и почти каждый четвертый – представитель бизнеса);
- 60% респондентов видят высокий риск одновременного недостижения заявленной доходности и социального/экологического эффекта, а каждый второй – длительный срок окупаемости инвестиций;
- для розничных инвесторов необходимы наличие механизмов гарантий возврата импакт-инвестиций (54, 3%) и совершенство механизма защиты интересов розничных инвесторов (более 36%).

Таблица 1 – Основные барьеры для развития импакт-инвестиций в России

№ п/п	Барьер	Причины возникновения барьера
1	Недостаточная правовая база	Отсутствует специальное законодательство, регулирующее деятельность социальных предприятий и инвесторов в сфере импакт-инвестиций
2	Низкий уровень осведомленности инвесторов и предпринимателей	Мало известно о сути и преимуществах импакт-инвестиций, неразработанность образовательных программ
3	Проблемы измерения и отчетности социальных и экологических результатов	Нет общепризнанных стандартов и методик оценки и отчетности по социальным и экологическим показателям
4	Высокие риски и неопределенность социальных проектов	Сложно прогнозировать результаты социальных проектов, что увеличивает риски и снижает привлекательность для инвесторов
5	Ограниченный доступ к финансированию для социальных предприятий/импакт-стартапов	Трудности с привлечением капитала на начальном этапе, сложности при получении банковского кредита

Окончание табл. 1

№ п/п	Барьер	Причины возникновения барьера
6	Отсутствие институциональных инвесторов	Пенсионные фонды, страховые компании и другие крупные инвесторы пока не проявляют значимого интереса к социально-ответственным инвестициям
7	Слабая поддержка со стороны государства и государственных программ	Государство не оказывает достаточной поддержки проектам социального воздействия, специальные программы незначительны, а субсидии крайне ограничены
8	Недостаток квалифицированных специалистов в области социальных инвестиций	Ограниченное количество экспертов и специалистов, обладающих знаниями и навыками в области социальных инвестиций

Источник: составлено автором на основе результатов НИР.

С учетом результатов проведенного исследования определены основные концептуальные положения стратегии развития импакт-инвестиций в России, направленные:

- 1) на обеспечение достижения целей национальных проектов, а также баланса между социальной справедливостью и экономической эффективностью бизнеса внутри страны;
- 2) продвижение и закрепление позиции России в международном сообществе социальных инвесторов.

Стратегию развития импакт-инвестиций в России на основе комплексного социального и экономического анализа необходимо разрабатывать на период: до 3–5 лет (среднесрочная стратегия); до 10 лет (долгосрочная стратегия).

Целью среднесрочной стратегии должно стать формирование механизма импакт-инвестирования в России, долгосрочной стратегии – переход к устойчивому развитию на основе достижения баланса между социальной справедливостью и экономической эффективностью бизнеса. При этом государство должно взять на себя ведущую роль в обеспечении институциональной поддержки развития импакт-инвестиций.

Основными задачами рассматриваемой стратегии и направлениями ее реализации должны стать:

1. *Создание законодательно-нормативной и методической базы, регламентирующей осуществление импакт-инвестиций* (инициатором и ответственным исполнителем должны стать Минэкономразвития России совместно с ВЭБ.РФ). Решение этой задачи включает следующие направления реализации:

- определение и закрепление статуса импакт-инвестиций в правовом поле, что даст толчок а) для развития импакт-инвестиций в экономике; б) участия в импакт-инвестициях институциональных инвесторов;

- нормативное закрепление таксономии импакт-проектов и их верификации для привлечения рыночных инструментов финансирования (акций, облигаций, займов, кредитов, прямых инвестиций);

– определение верификаторов импакт-инвестиций, которыми, в частности, могут быть верификаторы проектов устойчивого, в том числе «зеленого» развития, национальный перечень которых формирует ВЭБ.РФ;

– введение в стандарты отчетности компаний обязательности раскрытия информации об осуществлении импакт-инвестиций. Разработка единых требований к раскрытию финансовой (в частности, объемы инвестиций, финансовые результаты – целевые и фактические) и нефинансовой информации (социальные/экологические эффекты);

– разработка справочников показателей социальных, экологических эффектов и финансовой эффективности от осуществления импакт-инвестиций для обеспечения единого подхода к классификации эффектов, что позволит повысить ответственность субъектов, реализующих импакт-проекты, уверенность импакт-инвесторов в целевом характере импакт-инвестиций. К этой работе целесообразно привлечь верификаторов инструментов финансирования устойчивого развития, институты развития, коммерческие банки, институциональных инвесторов, Ассоциации розничных инвесторов, Национальный союз облигационных инвесторов, социально-ориентированные НКО и других стейкхолдеров, заинтересованных в разработке национальной системы оценки социальных/экологических эффектов от проектов социального воздействия.

Опыт, накопленный в последнее десятилетие по достижению ESG-целей в РФ и развитию социального предпринимательства, в значительной степени облегчает формирование институциональных условий развития импакт-инвестиций в российской экономике, что создает благоприятные условия для достаточно быстрого развития механизма импакт-инвестирования в России. На современном этапе необходимы: систематизация законодательно-нормативных актов, регламентирующих социальную сферу, с выделением регуляторных блоков; использование в качестве стандарта нефинансовой и интегрированной отчетности по импакт-инвестициям стандарта GRI как наиболее универсального; разработка методологических аспектов проведения верификации; введение института валидаторов для импакт-проектов в экологической сфере.

2. Повышение уровня информационной прозрачности рынка импакт-инвестиций с использованием цифровых технологий, для чего необходимо:

– издание справочников «Лучшие практики импакт-инвестиций» в субъектах РФ (ответственные исполнители – органы власти субъектов Российской Федерации);

– формирование пулов проектных инициатив по реализации импакт-проектов по сферам экономики для привлечения инвесторов (ответственный исполнитель – Минэкономразвития России);

– создание единого централизованного реестра импакт-проектов на основе платформенных решений (ответственные исполнители: Минэкономразвития России, ВЭБ.РФ).

3. Формирование финансовых институтов импакт-инвестирования, финансовых инструментов, инфраструктуры (ответственные исполнители: Банк России, ВЭБ.РФ, органы власти субъектов Российской Федерации). Решение этой задачи включает следующие направления реализации:

- активное вовлечение в импакт-инвестиции институциональных инвесторов, а именно, кредитных организаций (прежде всего, социально значимых банков), финансовых институтов развития (фондов), инвестиционных фондов, в том числе ПИФов. Законодательно-нормативное закрепление права институциональных инвесторов (страховых компаний, пенсионных фондов) формировать инвестиционные портфели с использованием импакт-инструментов;
 - создание специализированных финансовых институтов (импакт-фондов, в том числе с государственным участием, в форме специализированного финансового общества/специализированного общества проектного финансирования);
 - поддержка создания нефинансовыми компаниями корпоративных импакт-фондов (прежде всего, с использованием налоговых льгот);
 - введение в качества финансового инструмента импакт-облигаций, допуск их к размещению в Секторе устойчивого развития Московской биржи;
 - разработка финансовых продуктов импакт-инвестирования, в том числе для розничных инвесторов (участники: институциональные инвесторы, системно значимые банки). Следует отметить, что по мере развития рынка импакт-инвестиций должна быть осуществлена смена акцентов в источниках их финансирования: снижение доли государственного финансирования и возрастание вклада частного бизнеса и розничных инвесторов (для этого необходимо развитие финансовых инструментов и продуктов). В табл. 2 представлена позиция инвесторов о готовности использования финансовых инструментов для осуществления импакт-инвестиций;
 - использование инвестиционных платформ для привлечения импакт-инвестиций.
- На это обращали внимание розничные инвесторы в процессе опроса. При этом 80% опрошенных розничных инвесторов, а также представителей бизнеса не имеют опыта использования платформ.

Таблица 2 – Потенциальные финансовые инструменты для импакт-инвестиций

№ п/п	Показатель	Доля инвесторов, готовых использовать финансовый инструмент для импакт-инвестиций, %	
		Розничные инвесторы	Хозяйствующие субъекты
1	Зеленые облигации	44,9	9,1
2	Социальные облигации	41	29,1
3	Акции публичных компаний	37,7	25,5
4	ПИФы	24,9	7,3
5	Биржевые индексные фонды, связанные с индексами ответственного инвестирования (ETF)	22,7	9,1
6	Цифровые финансовые активы (ЦФА)	26	14,5
7	Займы	7,2	18,2

Окончание табл. 2

№ п/п	Показатель	Доля инвесторов, готовых использовать финансовый инструмент для импакт-инвестиций, %	
		Розничные инвесторы	Хозяйствующие субъекты
8	Импакт-фонды	30,5	21,8
9	Прямые инвестиции (взносы в уставный капитал)	31,5	36,4
10	Никакие	2,4	–
11	Другое	0,3	–

Источник: составлено автором на основе результатов НИР.

4. *Гарантии государственной поддержки субъектов импакт-инвестиций* (ответственные исполнители: Минэкономразвития России, Минфин России, органы власти субъектов Российской Федерации). Решение этой задачи включает следующие направления реализации:

- государственная поддержка импакт-инвестиций, прежде всего бизнес-ангелов, иностранных инвесторов, корпоративных инвесторов и частных фондов, поскольку проведенный в НИР эконометрический анализ показал, что эти институты оказывают существенное влияние на социально-экономическое развитие и эффективность реализации социально-экономической политики государства;

- государственная поддержка стартапов, поскольку во всем мире импакт-инвесторы часто выбирают импакт-стартапы, которые разрабатывают и внедряют инновационные способы решения социальных или экологических проблем. С этой целью необходимо развитие соответствующей инфраструктуры путем создания акселераторов, бизнес-инкубаторов, осуществляющих прединвестиционную поддержку импакт-проектов на ранних стадиях в целях повышения их качества и привлекательности для инвесторов;

- продолжение и активизация практики государственной поддержки социальных предпринимателей через гранты, стипендии и конкурсы, что стимулирует появление и развитие самостоятельных социально-ориентированных проектов, особенно в студенческой среде. Респонденты, представляющие розничных инвесторов и бизнес, готовы поддерживать импакт-стартапы;

- распространение практики субсидирования процентных ставок по кредитам на все импакт-проекты социальной сферы;

- введение таргетированной государственной поддержки импакт-инвестиций для хозяйствующих субъектов (налоговые льготы, субсидии/гранты, участие в госзакупках, а также меры нефинансовой поддержки) и розничных инвесторов (механизм гарантий возврата инвестиций, освобождение доходов от налогообложения / снижение налоговой ставки на доходы).

При этом меры господдержки:

а) должны не полностью, а частично компенсировать затраты на осуществление импакт-инвестиций;

б) могут предоставляться траншами по достижении заявленных эффектов (социальных/экологических);

в) должны учитывать отраслевую направленность импакт-инвестиций, прежде всего в отрасли, которые в большей степени способствуют социально-экономическому развитию и повышению эффективности социально-экономической политики регионов (в настоящее время это деятельность в области информации и связи; торговля; обрабатывающие производства; образование; деятельность профессиональная, научная и техническая);

– предоставление субъектам субсидий на компенсацию затрат (части затрат) на верификацию импакт-проектов;

– развитие практики взаимодействия представителей органов власти, бизнеса и инвестиционного сообщества по вопросам импакт-инвестирования, в том числе в регионах (координатор – РСПП).

5. *Формирование информационно-коммуникационной среды для популяризации импакт-инвестиций* (ответственные исполнители: Минэкономразвития России совместно с ВЭБ.РФ, органы власти субъектов Российской Федерации. Участники: Минфин России, Минобрнауки России, системно-значимые банки, институциональные инвесторы. К этой работе целесообразно привлечь Ассоциацию розничных инвесторов, Национальный союз облигационных инвесторов, социально-ориентированные НКО; крупнейшие российские рейтинговые агентства). Реализация этой задачи предусматривает:

- проведение масштабной информационной кампании вокруг импакт-инвестиций (имеются в виду в том числе тематические публикации, частота появления новостей, формирование общественного мнения и настроений, конференции, ярмарки проекты социального воздействия, круглые столы и презентации), что позволит сформировать положительное восприятие института импакт-инвестиций в экономике.

Представленный в табл. 3 анализ ответов обеих групп респондентов свидетельствует об их высоком интересе к информационно-просветительским инициативам. При этом розничные инвесторы и хозяйствующие субъекты особый акцент сделали на распространении успешных кейсов (61,2 и 50% соответственно), наличии законодательства в области импакт-инвестиций (52,6 и 44% соответственно), проведении образовательных кампаний (51,8 и 46,2% соответственно), разработке импакт-рейтингов (42,7 и 33,3%), что может способствовать росту прозрачности рынка. Для розничных инвесторов также важна мера по снижению порога входа (36,8%), что прямо указывает на отсутствие у них доступности к ряду финансовых инструментов.

По мнению респондентов, информировать розничных инвесторов об импакт-инвестициях должны СМИ (55,4% опрошенных), финансовые институты (банки, инвестиционные и страховые компании, пенсионные фонды, др.) (41%), профессиональные журналы и публикации (37,7%). Каждый пятый респондент подчеркнул роль корпоративных университетов крупных компаний, каждый шестой – Ассоциации розничных инвесторов и брокеров.

Таблица 3 – Мероприятия по популяризации импакт-инвестиций среди розничных инвесторов, хозяйствующих субъектов

№ п/п	Мероприятие	Выбор инвесторов, %	
		Розничные инвесторы	Хозяйствующие субъекты
1	Проведение образовательных кампаний	51,8	46,2
2	Распространение успешных кейсов импакт-проектов	61,2	50
3	Разработка импакт-рейтингов	42,7	33,3
4	Снижение порога входа для розничных инвесторов	36,8	–
5	Наличие соответствующего законодательства	52,6	44,9
6	Включение в вузовские образовательные учебные программы дисциплины об ответственном, в том числе импакт-инвестировании	36,8	28,2
7	Включение в программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки об ответственном, в том числе импакт-инвестировании	32,1	26,9
8	Другое	2,7	0

Источник: составлено автором на основе результатов НИР.

Выявленные по результатам НИР кластеры розничных инвесторов по уровню вовлеченности и мотивации в импакт-инвестициях позволяют разработать три направления популяризации импакт-инвестиций:

1) для широкого круга лиц, прежде всего неопределившихся (ответ при опросе «возможно, буду инвестировать»). Именно эта категория обладает наибольшим потенциалом для перехода к устойчивым социально-значимым инвестиционным решениям. Внешнее воздействие через образовательные компании и регуляторные стимулы способны подтолкнуть эту группу к принятию осознанных решений в пользу импакт-инвестиций;

2) для лиц с социальным статусом: использование образовательных программ;

3) для профессиональных инвесторов: развитие финансовых продуктов, гарантии возврата и доходности импакт-инвестиций.

Для развития импакт-инвестиций в крупных компаниях и у институциональных инвесторов импульсом может стать составление импакт-рейтингов (участники: Банк России, РСПП, российские рейтинговые агентства);

- повышение финансовой грамотности институциональных и розничных инвесторов в области импакт-инвестиций (координатор – Дирекция финансовой грамотности Научно-исследовательского финансового института (НИФИ) Минфина России);

• формирование инвестиционного поведения молодежи, для чего особенно важна продуманная государственная импакт-стратегия.

Структурно-логическая схема разработанной стратегии развития импакт-инвестиций в России представлена на рис. 1.

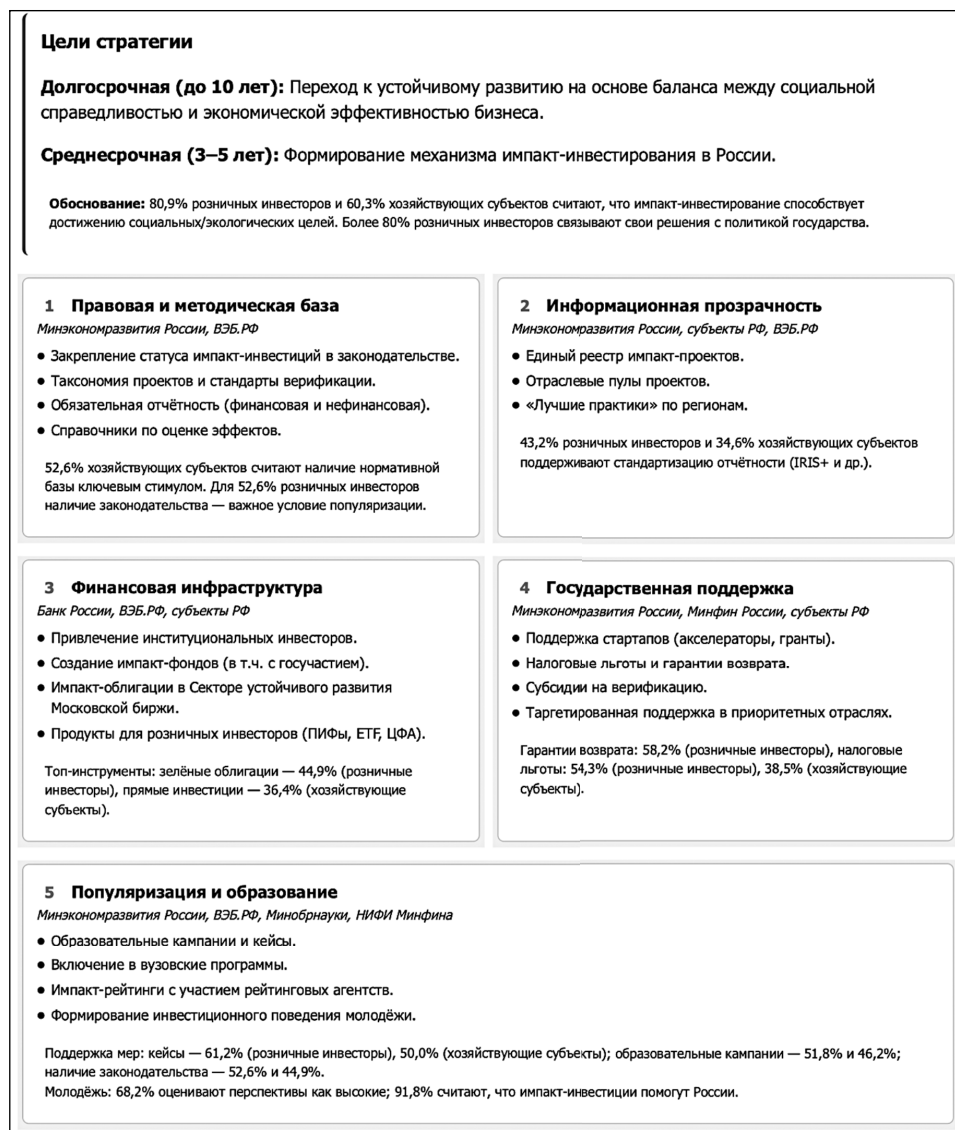


Рисунок 1 – Структурно-логическая схема стратегии развития импакт-инвестиций в России

Источник: составлено автором.

Следует отметить, что самая молодая группа респондентов оптимистичнее оценивает перспективы роста импакт-инвестиций в России в ближайшие 5 лет – как высокие и очень высокие (68,19%) по сравнению с ответами всех респондентов (57%). Большинство молодых людей, возможно, будут рассматривать (71,82%) или определенно планируют (15,45%) участвовать в импакт-инвестициях в будущем, а 91,82% считают, что импакт-инвестиции могут способствовать достижению социальных целей в России. Таким образом, их импакт-инвестиционное поведение в значительной степени будет зависеть от выбранной позиции и стратегии государства

Считаем, что разработка и реализация обоснованной стратегии развития импакт-инвестиций в России будет способствовать росту уровня социального благополучия в стране, снижению поляризации общественного мнения относительно соотношения между социальной справедливостью и экономической эффективностью бизнеса, а также снижению существенной дифференциации благосостояния населения.

Заключение

Понятие импакт-инвестиций постепенно начинает упоминаться не только в научной литературе, но и входит в практику социально-ответственного инвестирования, несмотря на отсутствие соответствующей законодательно-нормативной базы в России. Проведенный в рамках научного исследования опрос потенциальных инвесторов показал, что импакт-инвестиции могут стать стратегически значимой формой партнерства между розничными инвесторами, бизнесом, институтами развития, государством для решения широкого спектра социальных и экологических проблем. Были выявлены существующие в настоящее время барьеры развития импакт-инвестиций в России, с учетом которых определены основные концептуальные положения стратегии развития импакт-инвестиций в России, включающие цели, задачи, направления реализации каждой из задач, инициаторов и ответственных исполнителей.

В качестве основных задач стратегии выделены: создание законодательно-нормативной и методической базы, регламентирующей осуществление импакт-инвестиций; повышение уровня информационной прозрачности рынка импакт-инвестиций с использованием цифровых технологий; формирование финансовых институтов импакт-инвестирования, финансовых инструментов, инфраструктуры; гарантии государственной поддержки субъектов импакт-инвестиций; формирование информационно-коммуникационной среды для популяризации импакт-инвестиций.

Предложены два этапа реализации стратегии:

- 1) сформировать механизм импакт-инвестирования в России;
- 2) перейти к устойчивому развитию на основе достижения баланса между социальной справедливостью и экономической эффективностью бизнеса.

Список источников

1. Денисов С.А., Джазовская И.Н. Выявление сущностных признаков понятия «преобразующее инвестирование» // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2017. № 2 (42). С. 199–206.

2. Горяинова Л.В. Импакт-инвестирование в концепции постковидного восстановления социальной сферы России // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9. С. 158–164.
3. Романова О.А., Пономарева А.О. Импакт-инвестирование как новый тренд современной технико-экономической парадигмы // Труды VIII Всероссийского симпозиума по экономической теории : доклады секционных заседаний (Екатеринбург, 26–27 сентября 2018 г.). Екатеринбург : Ин-т экономики Уральского отделения РАН, 2018. С. 117–118.
4. Калатунова С.Э. Импакт-инвестинг как инструмент стратегии устойчивого развития Саратовской области // Пространственное развитие региона: перспективы, приоритеты, ресурсы : сборник научных трудов Междунар. науч.-практ. конф. (Калининград, 22–23 ноября 2019 г.). Калининград : РА Полиграфычъ, 2019. С. 490–492.
5. Силина С.А., Панкратов В.В. Импакт-инвестирование: преимущества для частного капитала // Актуальные вопросы экономики и финансов : сборник статей Междунар. науч.-практ. конф. (Ижевск, 14 октября 2021 г.). Ижевск : Изд. дом «Удмуртский университет», 2021. С. 144–146.
6. Святохо Н.В. К вопросу о сущности импакт-инвестирования в современных рыночных условиях // Фундаментальные исследования. 2024. № 10. С. 159–170.
7. Demystifying impact investing // Deloitte. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/public-sector/articles/esg-demystifying-impact-investing.html> (дата обращения: 10.10.2025).
8. Impact investments: An emerging asset class / N. O'Donohoe [et al.]. New York, NY : JPMorgan Chase & Co., 2010. 96 p.
9. Аксакова Н.В. Определение и ключевые атрибуты импакт-инвестиций как объекта управления // Управленческие науки. 2024. Т. 14, № 1. С. 58–70.
10. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. No. 89. P. 62–77.
11. Осипова О.С. К вопросу о сущности импакт-инвестирования // Экономика. Налоги. Право. 2025. Т. 18, № 3. С. 19–32.

References

1. Denisov S.A., Dzhazovskaya I.N. Identification of the Essential Features of the Concept of «Transformative Investment». *Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Povolzhskij region = Izvestiya of Higher Educational Institutions. Volga Region*. 2017;(2(42)):199-206. (In Russ.).
2. Goryainova L.V. Impact Investing in the Concept of Post-COVID Social Recovery in Russia. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economics and Entrepreneurship*. 2021;(9):158-164. (In Russ.).
3. Romanova O.A., Ponomareva A.O. Impact Investing as a New Trend in the Modern Technical and Economic Paradigm. Proceedings of the VIII All-Russian Symposium on Economic Theory: Reports of the Section Meetings (Yekaterinburg, September 26–27, 2018). Yekaterinburg : Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2018. P. 117–118. (In Russ.).
4. Kalaturova S.E. Impact Investing as a Tool for the Sustainable Development Strategy of the Saratov Region. Spatial Development of the Region: Prospects, Priorities, and Resources: Collection of Scientific Papers from the International Scientific and Practical Conference (Kaliningrad, November 22–23, 2019). Kaliningrad : RA Poligrafich, 2019. P. 490–492. (In Russ.).
5. Silina S.A., Pankratov V.V. Impact Investing: Benefits for Private Capital // Current Issues in Economics and Finance: Collection of Articles from the International Scientific and Practical Conference (Izhevsk, October 14, 2021). Izhevsk : Udmurt University Publishing House, 2021. P. 144–146. (In Russ.).

6. Svyatokho N.V. On the Essence of Impact Investing in Modern Market Conditions. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*. 2024;(10):159-170. (In Russ.).
7. Demystifying impact investing. Deloitte. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/public-sector/articles/esg-demystifying-impact-investing.html>.
8. Impact investments: An emerging asset class / N. O'Donohoe [et al.]. New York, NY: JPMorgan Chase & Co., 2010. 96 p.
9. Aksakova N.V. Definition and key attributes of impact investments as an object of management. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2024;14(1):58-70. (In Russ.).
10. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011;(89):62-77.
11. Osipova O.S. On the Essence of Impact Investing. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law*. 2025;18(3):19-32. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Елена Борисовна Тютюкина – доктор экономических наук, профессор, кафедра корпоративных финансов и корпоративного управления факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, ORCID: 0000-0001-5195-7230, ebtyutyukina@fa.ru.

Elena B. Tyutyukina – doctor of economic sciences, professor, Department of corporate finance and corporate governance, faculty of economics and business, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, ORCID: 0000-0001-5195-7230, ebtyutyukina@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 16.10.2025; одобрена после рецензирования 18.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.

The article was submitted 16.10.2025; approved after reviewing 18.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 193–206.
Economic Systems. 2025;18(4):193-206.



Научная статья
УДК 354

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-193-206

Современные подходы к реализации государственной молодежной политики в России

Светлана Васильевна Карпова¹✉, Виктория Витальевна Крапина²

^{1, 2} Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

✉ svkarpova@fa.ru

Аннотация. В статье рассматриваются современные тенденции развития государственной молодежной политики в Российской Федерации. Авторы анализируют нормативно-правовую базу, институциональные механизмы и стратегические ориентиры государственной политики в отношении молодежи. Исследуется взаимосвязь национальных, федеральных и региональных проектов, в частности, нового национального проекта «Молодежь и дети» как системообразующего направления государственной стратегии, направленной на формирование условий для самореализации, профессионального и гражданского становления молодых граждан. Отмечается, что сочетание программно-целевого и проектного подходов позволяет обеспечить комплексность, прозрачность и эффективность реализации молодежной политики, повысить уровень координации между ведомствами и укрепить социально-патриотические ориентиры молодежи. Сделан вывод о том, что национальные проекты становятся инструментом государственной политики, ориентированной на развитие человеческого капитала и устойчивое социально-экономическое развитие страны.

Ключевые слова: государственная молодежная политика, национальный проект, программно-целевой метод, стратегическое развитие, самореализация молодежи, патриотическое воспитание, образование, человеческий капитал

Для цитирования: Карпова С.В., Крапина В.В. Современные подходы к реализации государственной молодежной политики в России // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 193–206. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-193-206.

Финансирование: статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситету.

Original article

Modern approaches to the implementation of state youth policy in Russia

Svetlana V. Karpova¹✉, Victoria V. Krapina²

^{1, 2} Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

✉ svkarpova@fa.ru

Abstract. The article examines the current trends in the development of state youth policy in the Russian Federation. The authors analyze the regulatory framework, institutional mechanisms and strategic guidelines of the state policy on youth. The article examines the interrelation of national, federal and regional projects, in particular the new national project “Youth and Children”, as a system-forming direction of the state strategy aimed at creating conditions for self-realization, professional and civic development of young citizens. It is noted that the combination of program-oriented and project-based approaches makes it possible to ensure the complexity, transparency and effectiveness of youth policy implementation, increase the level of coordination between departments and strengthen the socio-patriotic orientation of youth. It is concluded that national projects are becoming an instrument of state policy focused on the development of human capital and sustainable socio-economic development of the country.

Keywords: state youth policy, national project, program-targeted method, strategic development, youth self-realization, patriotic education, education and human capital

For citation: Karpova S.V., Krapina V.V. Modern approaches to the implementation of state youth policy in Russia. *Economic Systems*. 2025;18(4):193-206. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-193-206.

Funding: the article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds on the state assignment of the Financial University.

Введение

Современное развитие Российской Федерации сопровождается масштабными социально-экономическими трансформациями, в рамках которых молодежь рассматривается как ключевой ресурс устойчивого развития и стратегический субъект модернизации страны. Усиление роли молодого поколения в экономике знаний, цифровизации, реформировании системы образования и в процессе формирования национальной идентичности определяет необходимость обновления механизмов государственной молодежной политики. Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях демографических вызовов, нестабильности рынка труда, усиливающейся конкуренции за человеческий капитал и необходимости формирования единого

воспитательного пространства возрастает потребность в эффективных инструментах управления, обеспечивающих согласованность действий государства на всех уровнях.

Проблематика государственной молодежной политики широко освещена в отечественных исследованиях. В работах Ю.Е. Видяковой, Г.Р. Ахматшиной, И.В. Мирошниченко, В.В. Сорочан, Н.А. Фроленко и других авторов рассматриваются вопросы институционального развития молодежной политики, особенности цифровизации, механизмы социальной интеграции и гражданского воспитания. Вместе с тем в научной литературе недостаточно комплексно изучена взаимосвязь программно-целевого и проектного управления в сфере молодежной политики, а также специфика их применения в контексте реализации новых национальных инициатив, в том числе национального проекта «Молодежь и дети». Данный пробел и обуславливает необходимость комплексного исследования современных подходов к управлению молодежной политикой в России.

Научная новизна исследования заключается в уточнении роли программно-целевого и проектного управления как взаимодополняющих механизмов реализации государственной молодежной политики, а также в выявлении их потенциала в контексте актуальных нормативных изменений и запуска нового национального проекта. В работе предпринимается попытка систематизировать институциональные и правовые основы молодежной политики, раскрыть их влияние на стратегические ориентиры социального развития и формирование человеческого капитала.

Цель исследования состоит в анализе современных подходов к реализации государственной молодежной политики Российской Федерации на основе программно-целевого и проектного управления, а также в оценке их эффективности в условиях новых стратегических приоритетов государства.

Для достижения цели в работе решаются следующие задачи:

- охарактеризовать нормативно-правовые и институциональные основы государственной молодежной политики России;
- проанализировать роль и содержание программно-целевого метода в системе государственного управления;
- исследовать проектный подход как инструмент реализации стратегических инициатив, включая национальные, федеральные и региональные проекты;
- рассмотреть взаимосвязь программно-целевого и проектного подходов в контексте модернизации государственной молодежной политики;
- оценить значимость национального проекта «Молодежь и дети» для формирования современной модели поддержки и развития молодежи.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных представлений о механизмах управления в сфере государственной молодежной политики, их структурных особенностях и потенциале модернизации. Работа позволяет углубить понимание взаимодействия различных уровней государственного управления в условиях проектно-ориентированной модели.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования полученных выводов при разработке и корректировке государственных программ и проектов, связанных с развитием молодежи, а также в деятельности органов

власти, образовательных организаций и институтов гражданского общества. Результаты исследования могут служить аналитической основой для совершенствования государственной молодежной политики и повышения эффективности управленческих решений в данной сфере.

Основная часть

Согласно Федеральному закону от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», молодежная политика – это комплекс мер нормативно-правового, финансово-экономического, организационно-управленческого, информационно-аналитического, кадрового, научного и иного характера, реализуемых на основе межведомственного взаимодействия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления при участии институтов гражданского общества, юридических лиц независимо от их организационно-правовых форм и граждан Российской Федерации, в том числе индивидуальных предпринимателей [1].

Молодежь в законодательстве РФ – социально-демографическая группа лиц в возрасте от 14 до 35 лет включительно, имеющих гражданство Российской Федерации [1].

Исследования Н.А. Фроленко [2, с. 185] показывают, что молодежь в России представляет собой социальную группу с особыми потребностями, которые напрямую зависят от состояния рынка труда, доступности образования, уровня социальной защищенности и возможности самореализации. С точки зрения социологии молодежь – это переходная группа, находящаяся на стадии формирования жизненных ориентиров и профессиональной идентичности.

Как подчеркивает В.К. Левашов, современная российская молодежь сталкивается с комплексом социальных противоречий, влияющих на процессы самоопределения и включенности в государственные программы развития [3, с. 38].

Говоря о количестве молодежи в Российской Федерации, надо отметить, что в 1995 г. насчитывалось 35,2 млн чел. Максимальное количество молодых людей в 2005 г. – 39,5 млн чел. С 2005 по 2025 г. (за 20 лет) количество молодых людей плавно сокращается. К началу 2025 г. оно составило 37 млн чел. Динамика численности молодежи представлена на рис. 1.

По данным Росстата на 01.01.2025, в России проживает около 37 млн чел. в возрасте от 14 до 35 лет, что составляет около 25% населения страны. Среди них более 60% – это студенты и молодые специалисты, значительная часть которых сталкивается с проблемами трудоустройства. Исследования В.В. Сорочан [4, с. 39] указывают на рост уровня социальной тревожности среди молодежи, связанный с нестабильностью рынка труда и изменением моделей занятости.

Анализ молодежной политики выявляет недостаточную поддержку молодых специалистов и предпринимателей. Сегодня уровень безработицы среди молодежи в два раза превышает средний показатель по стране. В России молодые специалисты часто сталкиваются с отсутствием программ по адаптации на рабочем месте, а работодатели не всегда готовы инвестировать в развитие молодых кадров [5, с. 104].

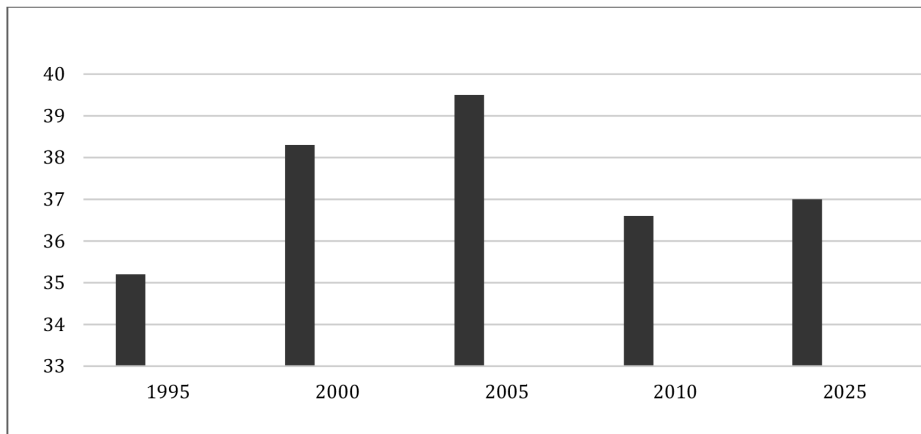


Рисунок 1 – Количество молодежи в РФ с 1995 по 2025 г. (млн чел.).

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата.

Эксперты отмечают, что одной из ключевых проблем является дисбаланс между системой образования и реальными требованиями рынка [6, с. 14]. Кроме того, материальная нестабильность остается значимым фактором, влияющим на социальное поведение молодежи. Исследования Г.Р. Ахматшиной [7, с. 259] показывают, что низкая доступность ипотечного кредитования для молодежи, высокие арендные ставки и нестабильные доходы препятствуют процессу создания семей и ведут к увеличению миграционных настроений.

Государственная молодежная политика РФ базируется на прочной правовой основе, которая включает Конституцию Российской Федерации, федеральные законы, стратегические документы и нормативные акты регионального уровня. Основные цели и задачи этой политики направлены на создание благоприятных условий для развития и самореализации молодежи, а также на формирование активной гражданской позиции.

Так, Конституция РФ закрепляет основные права и свободы молодежи, гарантирует равные возможности для самореализации и предусматривает поддержку молодежных инициатив. Например, ст. 7 и 39 Конституции определяют социальную направленность государственной политики, включая меры социальной защиты молодежи [8].

Однако основным нормативным актом является Федеральный закон № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» [1], который определяет молодежную политику как комплекс социально-экономических, правовых и организационных мер, направленных на поддержку молодежи, развитие ее потенциала, защиту прав и интересов. В законе отражены ключевые направления работы, включая патриотическое воспитание, трудовую занятость, поддержку молодежных инициатив и интеграцию молодежи в общественную жизнь.

Анализируя данный нормативный акт, стоит отметить: закон подчеркивает, что молодежная политика представляет собой совокупность мер, направленных на создание условий для социального становления и самореализации молодых граждан (ст. 2). Ключевой целью государственной молодежной политики является повышение качества жизни молодежи, поддержка их личностного и профессионального развития, а также вовлечение в общественную и политическую жизнь (ст. 4). Одним из важнейших аспектов закона является закрепление принципов молодежной политики. Среди них выделяются: соблюдение прав и свобод молодежи, равные возможности для их участия в социальной, экономической и культурной жизни, а также развитие добровольчества и патриотического воспитания (ст. 5). Закон также акцентирует внимание на необходимости поддержки молодежных инициатив, обеспечения трудовой занятости и создания условий для предпринимательской деятельности.

Помимо этого, на основании данного закона органы исполнительной власти должны руководствоваться определенными принципами при осуществлении государственной молодежной политики:

- комплексность: исполнительная власть рассматривает молодежную политику как составную часть общей государственной политики и учитывает ее взаимосвязь с другими сферами жизни общества;

- системность: органы исполнительной власти осуществляют свою деятельность в рамках установленных правовых норм и принципов системно-целевого подхода.

Указанный закон также закрепляет значимость межведомственного подхода в реализации молодежной политики, привлекая к этой деятельности органы образования, культуры, здравоохранения и спорта. Такое взаимодействие позволяет реализовывать комплексные меры поддержки молодежи и охватывать все аспекты их жизни.

Таким образом, Федеральный закон № 489-ФЗ играет ключевую роль в правовом регулировании молодежной политики в России, обеспечивая целостный подход к поддержке и развитию молодежи. Он не только создает правовую основу для взаимодействия государства и молодежи, но и задает вектор для долгосрочного развития этой политики с учетом современных вызовов и приоритетов страны.

Помимо федерального законодательства, большое значение также имеет уже ранее упомянутая стратегия реализации молодежной политики. Так, распоряжением Правительства РФ от 17.08.2024 № 2233-р утверждена Стратегия реализации молодежной политики до 2030 года [9]. Этот документ определяет долгосрочные приоритеты, такие как развитие кадрового потенциала молодежи, цифровизация услуг и программ, а также поддержка волонтерской деятельности.

Молодежная политика в России реализуется через многоуровневую систему государственных органов, включающую федеральный, региональный и муниципальный уровни управления. Федеральным координатором является Министерство науки и высшего образования РФ, отвечающее за образовательные инициативы, а также Министерство труда и социальной защиты, разрабатывающее программы содействия занятости молодежи. Важную роль играет Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь), которое курирует грантовые конкурсы, молодежные

форумы и программы социальной активности. Структура органов управления молодежной политикой в РФ представлена на рис. 2.

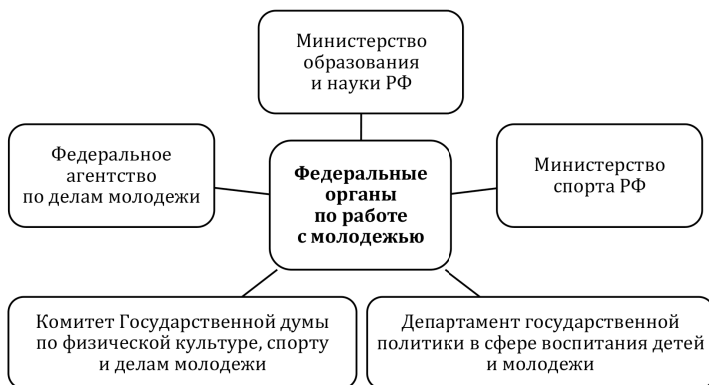


Рисунок 2 – Структура органов управления молодежной политикой в РФ

Источник: составлено авторами на основе [9].

И.В. Мирошниченко отмечает, что система государственной молодежной политики в России нацелена на обеспечение устойчивого социального, экономического и культурного развития общества. Через сочетание правовых инструментов и программных направлений молодежь получает возможности для самореализации и активного участия в жизни государства [10, с. 34]. Следовательно, государственная молодежная политика направлена на создание комплексной системы мер, обеспечивающей всестороннее развитие, защиту и поддержку молодежи как социально-демографической группы.

В современном государственном управлении Российской Федерации, включая сферу молодежной политики, ключевыми инструментами реализации стратегических целей становятся программно-целевой и проектный подходы. Эти методы позволяют системно увязывать стратегические ориентиры с конкретными механизмами их достижения, обеспечивая согласованность действий различных институтов государственной власти и участников управленческих процессов.

Программно-целевой метод занимает особое место в арсенале управленческих технологий, применяемых в органах государственной власти. Несмотря на его высокую стоимость, сложность организации и значительные трудозатраты, этот метод доказал свою эффективность в практике государственного администрирования многих стран. Особенно успешно он применяется в государствах Европы, где стал основой рационального планирования, повышения прозрачности бюджетных расходов и повышения результативности реализации государственных инициатив. Эффективность данного подхода объясняется тем, что он ориентирован на достижение заранее определенных целей посредством четко структурированных программ, каждая из которых имеет конкретные показатели и ответственных исполнителей.

В современных условиях именно государственные программы приобретают статус центрального инструмента реализации программно-целевого управления как на федеральном, так и на региональном уровнях. Их значение возрастает в связи с необходимостью согласования усилий различных уровней власти и интеграции региональных программ в единую систему государственных приоритетов. Такое взаимодействие обеспечивает целостность и согласованность управленческой политики, способствуя эффективному распределению ресурсов и минимизации дублирования функций.

Целевое программирование, лежащее в основе программно-целевого метода, предполагает ориентацию управленческой деятельности на конечный результат. Планирование в данном случае представляет собой последовательный процесс: от формулирования целей – к выбору оптимальных решений и средств их достижения. Подобная логика управления позволяет не только упорядочить деятельность государственных органов, но и повысить ее предсказуемость и прозрачность [11, с. 1322].

Мировой опыт убедительно демонстрирует, что программно-целевой метод является одним из наиболее действенных инструментов реализации государственной политики, особенно в условиях стратегического планирования и концентрации ограниченных ресурсов. Этот подход широко используется в странах Европейского союза, Соединенных Штатах Америки, Японии и ряде других развитых государств, где способствует достижению долгосрочных социально-экономических целей и модернизации государственного управления.

В России программно-целевой метод также активно внедряется в практику государственного управления. Его применение обусловлено стремлением к повышению эффективности и прозрачности управленческих процессов. Одним из ключевых достоинств данного подхода является возможность четкого определения целей и задач, установления показателей результативности и назначения ответственных исполнителей. Особое значение придается открытости и прозрачности финансовых потоков, что обеспечивает общественный контроль за использованием бюджетных средств и укрепляет доверие граждан к деятельности органов власти. Таким образом, программно-целевой метод становится не только инструментом планирования и реализации государственных инициатив, но и важным механизмом формирования новой управленческой культуры, ориентированной на ответственность, результативность и стратегическую целесообразность.

Современная система государственного управления Российской Федерации активно внедряет принципы проектного управления, что закреплено в Постановлении Правительства РФ «Об организации проектной деятельности» [12]. Этот подход направлен на обеспечение соответствия задач реализуемых проектов целям и направлениям стратегического развития страны, повышение прозрачности и обоснованности принимаемых управленческих решений, а также рациональное использование ресурсов. Внедрение проектного управления преследует цель формирования более гибкой, результативной и ответственной управленческой системы, способной обеспечить своевременное достижение утвержденных целей при сохранении высокого качества и оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Особое внимание

уделяется координации действий различных субъектов управления, что позволяет выстраивать эффективное взаимодействие между федеральным, региональным и муниципальным уровнями власти.

Согласно выводам Ю.А. Зубока и В.И. Чупрова, современная система государственной молодежной политики функционирует в условиях социально-экономической турбулентности, что требует адаптивных механизмов управления и повышенной устойчивости проектных инструментов [13, с. 117].

Несмотря на широкое распространение проектного подхода в практике государственного администрирования, единая и устоявшаяся концепция понятия «национальный проект» пока отсутствует. Однако в Книге участника реализации национальных проектов [14] дано операционное определение этого понятия: национальный проект трактуется как совокупность мероприятий, разработанных в соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах Российской Федерации на период до 2024 года». Таким образом, национальный проект представляет собой комплекс взаимосвязанных действий, объединенных общей целью, стратегической логикой и единым управленческим механизмом. Реализация национальных проектов рассматривается руководством страны не просто как инструмент решения текущих задач, а как фундамент долгосрочной стратегии социально-экономического развития государства, ориентированной на модернизацию институтов, рост человеческого капитала и повышение качества жизни населения [15, с. 70].

В рамках институциональной структуры проектного управления выделяются три уровня проектных инициатив: национальные, федеральные и региональные проекты [16]. Такая иерархия обеспечивает преемственность и системность государственного планирования, позволяя трансформировать стратегические цели, сформулированные на уровне национальных приоритетов, в конкретные мероприятия, реализуемые на местах. Формирование федеральных и национальных проектов сопровождается детальной проработкой задач, их конкретизацией до измеримых результатов, установлением контрольных точек и индикаторов, отражающих степень достижения запланированных целей. Каждая контрольная точка фиксирует выполнение определенного этапа работы, что способствует мониторингу прогресса и оперативной корректировке управленческих решений.

Процесс проектного планирования включает разработку детализированных планов мероприятий, расчет необходимых ресурсов, распределение ответственности между исполнителями и формирование механизмов контроля за реализацией. Взаимосвязь между уровнями проектной структуры проявляется в том, что национальные проекты реализуются посредством комплекса федеральных проектов, каждый из которых конкретизирует отдельные направления деятельности и служит инструментом достижения национальных целей. В свою очередь, федеральные проекты получают развитие на региональном уровне – в форме региональных проектов, адаптированных к специфике социально-экономического положения субъектов Российской Федерации.

Система национальных, федеральных и региональных проектов формирует целостную вертикаль проектного управления, где каждый уровень дополняет и конкретизирует предыдущий, обеспечивая согласованность действий и достижение стратегических ориентиров. Проектное управление становится важнейшим механизмом модернизации государственной системы, позволяя соединить стратегическое планирование с практическими действиями, повысить ответственность исполнителей и обеспечить прозрачность использования бюджетных средств. Этот подход способствует формированию нового управленческого мышления, в центре которого находятся результативность, эффективность и ориентация на конкретные общественно значимые результаты.

В конце 2024 г. в России был запущен новый национальный проект «Молодежь и дети», который нацелен на формирование современной, благоприятной и стимулирующей среды для раскрытия потенциала, развития талантов и самореализации молодежи в возрасте от 14 до 35 лет. Этот масштабный проект представляет собой логическое продолжение действующего национального проекта «Образование», однако он выходит за рамки традиционных подходов, предлагая обновленную концепцию государственной молодежной политики в русле стратегии развития образования Российской Федерации до 2030 г. По сути, проект направлен не только на модернизацию системы воспитания и обучения, но и на укрепление духовно-нравственных основ общества, консолидацию молодого поколения вокруг общенациональных ценностей и стратегических приоритетов государства.

Национальный проект «Молодежь и дети» должен стать объединяющим элементом усилий государства в сфере образования, воспитания и социальной интеграции, формируя целостную суверенную образовательную систему, которая сочетает патриотическое воспитание, инновационные технологии обучения и развитие образовательной инфраструктуры. Идея суверенности в контексте данного проекта означает создание единого образовательного пространства, основанного на национальных приоритетах и культурных традициях России. В рамках проекта планируется дальнейшее внедрение унифицированных федеральных программ, обновленных учебников и методик, ориентированных на воспитание гармонично развитой личности, способной к творческому мышлению, гражданской ответственности и профессиональному самоопределению.

Реализация проекта охватывает широкий круг государственных структур и общественных институтов. К его осуществлению привлечены Министерство просвещения, Росмолодежь, Министерство обороны и Росгвардия, что отражает межведомственный характер программы и подчеркивает значимость патриотического направления воспитательной деятельности. Такое объединение усилий различных ведомств свидетельствует о системном подходе к решению задач молодежной политики и подчеркивает стремление государства к формированию единого воспитательного пространства, где образование рассматривается не только как процесс передачи знаний, но и как инструмент формирования гражданской идентичности и национального самосознания.

Финансовое обеспечение национального проекта демонстрирует приоритетность данного направления в государственной политике. На его реализацию в 2025 г.

выделено 458 млрд руб., что почти в два раза превышает бюджетные ассигнования по проекту «Образование». В 2026 г. объем финансирования возрастет до 547 млрд руб., а к 2027 г. достигнет 550 млрд руб. Эти показатели отражают стратегическую установку государства на долгосрочное развитие человеческого капитала, а также на создание устойчивой системы поддержки талантливой и активной молодежи, способной стать двигателем социально-экономических преобразований в будущем.

Структура национального проекта включает девять федеральных инициатив, каждая из которых раскрывает отдельное направление государственной политики в сфере воспитания, образования и молодежного развития. Среди них – программы «Россия – страна возможностей», «Мы вместе (воспитание гармонично развитой личности)», «Россия в мире», «Все лучшее детям», «Педагоги и наставники», «Ведущие школы», «Создание сети современных кампусов», «Университеты для поколения лидеров» и «Профессионалитет». В совокупности эти инициативы формируют системную архитектуру нового образовательного пространства России, где ключевое внимание уделяется интеграции образования, науки, воспитания и профессионального развития.

Национальный проект «Молодежь и дети» представляет собой не просто очередной этап развития образовательной политики, а фундаментальное направление государственной стратегии, ориентированной на формирование интеллектуального, культурного и нравственного потенциала страны. Он отражает переход к новой модели взаимодействия государства и общества, в которой образование становится важнейшим инструментом социального развития, а молодежь – активным участником и носителем преобразований, определяющих будущее России.

Заключение

Государственная молодежная политика Российской Федерации сегодня представляет собой сложную и многоуровневую систему, опирающуюся на принципы программно-целевого и проектного управления. Эти подходы обеспечивают структурированность, прозрачность и эффективность управленческих решений, создавая условия для реализации долгосрочных стратегических задач государства. Внедрение данных методов способствует формированию новой управленческой культуры, основанной на ответственности, результативности и ориентации на общественно значимые цели.

Запуск национального проекта «Молодежь и дети» стал важным этапом в эволюции государственной молодежной политики, обозначив переход от фрагментарных мер поддержки к целостной системе воспитания, образования и самореализации молодого поколения. Проект направлен на развитие человеческого капитала, укрепление национальных ценностей и формирование поколения, способного к активному участию в социально-экономическом развитии страны.

Таким образом, современная государственная молодежная политика России выступает не только инструментом социальной поддержки, но и стратегическим ресурсом развития государства. Ее эффективность определяется не столько объемом вложенных средств, сколько способностью системы управления интегрировать

усилия различных институтов, обеспечивать преемственность и согласованность действий на всех уровнях — от федерального до регионального. В этом контексте национальные проекты становятся основой для формирования новой модели взаимодействия государства и общества, в которой молодежь рассматривается как ключевой субъект модернизации и инновационного развития России.

Список источников

1. О молодежной политике в Российской Федерации : Федер. закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 11.09.2025).
2. Фроленко Н.А. Цифровизация права: процессы цифровизации и ее особенности // Вестник науки. 2024. Т. 2, № 2 (71). С. 184–188.
3. Левашов В.К. Молодежь в современной России: проблемы, стратегии, перспективы развития // Социологические исследования. 2023. № 6. С. 34–45.
4. Сорочан В.В. Цифровая социология: от цифровизации общества к цифровизации науки // Этносоциум и межнациональная культура. 2023. № 1 (175). С. 37–46.
5. Кудряшов В.С. Повышение конкурентоспособности образовательных организаций России на основе развития предоставляемых услуг // Петербургский экономический журнал. 2014. № 2. С. 101–106.
6. Кудряшов В.С. Система кадрового планирования организации // Стратегии бизнеса. 2018. № 7 (51). С. 11–17.
7. Ахматшина Г.Р. О связи общественной молодежной политики и государственной молодежной политики в деятельности молодежных организаций // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. 2019. № 1 (3). С. 257–263.
8. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 11.09.2025).
9. Стратегия реализации молодежной политики до 2030 года : распоряжение Правительства РФ от 17.08.2024 № 2233-р. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_484654 (дата обращения: 18.09.2025).
10. Мирошниченко И.В., Шпиро Л.А., Федоренко К.А. Проектный подход в государственной молодежной политике РФ: институциональные практики и потенциал развития // Южно-Российский журнал социальных наук. 2022. № 1. С. 26–47.
11. Глаголев С.Н., Ваганова О.В. Специфические детерминанты структурирования экономики с учетом фактора интеграции // World Applied Sciences Journal. 2013. Т. 24, № 10. С. 1322.
12. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050. URL: http://www.consultant.ru/document/const_doc_LAW_206009 (дата обращения: 15.10.2025).
13. Зубок Ю.А., Чупров В.И. Молодежная политика в условиях социально-экономической турбулентности: вызовы и решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 112–129.
14. Книга участника реализации национальных проектов. 2-е изд. 2019 г. URL: <https://pravitelstvorb.ru/lonelyfiles/20190416-2.pdf> (дата обращения: 18.09.2025).
15. Видякова Ю.Е. Роль и значение молодежной политики в современной России // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2022. № 3. С. 62–76.
16. Методические указания по разработке национальных проектов : распоряжение Правительства РФ от 04.06.2018 № 4072 п-П6. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550517324> (дата обращения: 18.09.2025).

References

1. On youth policy in the Russian Federation : Feder. Law of 12/30/2020 No. 489-FZ. URL: <http://www.pravo.gov.ru>. (In Russ.).
2. Frolenko N.A. Digitalization of law: digitalization processes and its features. *Vestnik nauki = Bulletin of Science*. 2024;2(2(71)):184-188. (In Russ.).
3. Levashov V.K. Youth in modern Russia: problems, strategies, development prospects. *Sociologicheskie issledovaniya = Sociological research*. 2023;(6):34-45. (In Russ.).
4. Sorochan V.V. Digital sociology: from the digitalization of society to the digitalization of science. *Etnosocium i mezhnacional'naya kul'tura = Ethnosocium and interethnic culture*. 2023;(1(175)):37-46. (In Russ.).
5. Kudryashov V.S. Improving the competitiveness of educational organizations in Russia based on the development of services provided. *Peterburgskij ekonomicheskij zhurnal = St. Petersburg Economic Journal*. 2014;(2):101-106. (In Russ.).
6. Kudryashov V.S. Personnel planning system of the organization. *Strategii biznesa = Business strategies*. 2018;(7(51)):11-17. (In Russ.).
7. Akhmatshina G.R. On the relationship between public youth policy and state youth policy in the activities of youth organizations. *Social'nye i gumanitarnye nauki: teoriya i praktika = Social sciences and Humanities: theory and practice*. 2019;(1(3)):257-263. (In Russ.).
8. The Constitution of the Russian Federation. Adopted by popular vote on December 12, 1993. URL: <http://www.pravo.gov.ru>. (In Russ.).
9. Strategy for the implementation of youth policy until 2030 : Decree of the Government of the Russian Federation dated 08/17/2024 No. 2233-R. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_484654. (In Russ.).
10. Miroshnichenko I.V., Shpiro L.A., Fedorenko K.A. The project approach in the state youth policy of the Russian Federation: institutional practices and development potential. *Yuzhno-Rossiiskij zhurnal social'nyh nauk = South Russian Journal of Social Sciences*. 2022;(1):26-47. (In Russ.).
11. Glagolev S.N., Vaganova O.V. Specific determinants of structuring the economy taking into account the integration factor. *World Applied Sciences Journal*. 2013;24(10):1322. (In Russ.).
12. On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation: Decree of the Government of the Russian Federation dated 15.10.2016 No. 1050. URL: http://www.consultant.ru/document/const_doc_LAW_206009. (In Russ.).
13. Zubok Yu.A., Chuprov V.I. Youth policy in the context of socio-economic turbulence: challenges and solutions. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya = Issues of state and municipal management*. 2024;(2):112-129. (In Russ.).
14. The book of a participant in the implementation of national projects, second edition, 2019. URL <https://pravitelstvorb.ru/lonelyfiles/20190416-2.pdf>. (In Russ.).
15. Vidyakova Yu.E. The role and significance of youth policy in modern Russia. *Vestnik Voronezhskogo instituta ekonomiki i social'nogo upravleniya = Bulletin of the Voronezh Institute of Economics and Social Management*. 2022;(3):62-76. (In Russ.).
16. Guidelines for the development of national projects : decree of the Government of the Russian Federation dated 04.06.2018 No. 4072 p-P6. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550517324>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Светлана Васильевна Карпова – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга факультета «высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-4488-8131, svkarpova@fa.ru;

Виктория Витальевна Крапина – младший научный сотрудник Института управленческих исследований и консалтинга факультета «высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия, vvkrapina@fa.ru.

Svetlana V. Karpova – doctor of economic sciences, professor, head of the Department of marketing faculty of «graduate school of management» of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, ORCID: 0000-0002-4488-8131, svkarpova@fa.ru;

Victoria V. Krapina – junior researcher at the Institute of management research and consulting faculty of «graduate school of management» of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, vvkrapina@fa.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 24.09.2025; одобрена после рецензирования 28.10.2025; принята к публикации 05.11.2025.

The article was submitted 24.09.2025; approved after reviewing 28.10.2025; accepted for publication 05.11.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 207–218.
Economic Systems. 2025;18(4):207-218.



Научная статья
УДК 338.24
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-207-218

5.2.6 – Менеджмент

Методика оценки влияния состава команды на успешность стартап-проектов (опыт высшей школы)

Наталья Борисовна Сафронова^{1,2}✉, Екатерина Спартаковна Логовая²,
Наталья Леонидовна Минаева²

¹ Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, Москва, Россия

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

✉ safronova@ranepa.ru

Аннотация. Приводятся результаты исследования процессов формирования эффективности проектной команды для создания конкурентного бизнес-продукта. При этом проведен анализ процесса взаимодействия внутри креативной бизнес-группы при создании коммерческого продукта для выявления эффективной ролевой структуры команды. Изучены количественные особенности распределения ролей в студенческих стартапах с учетом индивидуальных профилей членов команды. Приводятся результаты эмпирического исследования (социального эксперимента) влияния командных ролей на успешность работы команды при подготовке выпускной квалификационной работы в формате стартапа. Подтверждена теория Р. Белбина о сбалансированном профиле команды как условии успешности стартап-проекта.

Ключевые слова: стартап-проект, команда стартап-проекта, студенческий стартап, командная роль, сбалансированный профиль команды, ролевая структура команды

Для цитирования: Сафронова Н.Б., Логовая Е.С., Минаева Н.Л. Методика оценки влияния состава команды на успешность стартап-проектов (опыт высшей школы) // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 207–218. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-207-218.

Original article

Methodology for assessing the impact of team composition on the success of startup projects (higher school experience)

Natalia B. Safronova^{1, 2}✉, Ekaterina S. Logovaya², Natalija L. Minajeva²

¹ Moscow State University of Civil Engineering (National Research University), Moscow, Russia

² The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ safronova@ranepa.ru

Abstract. This article examines the organization and management of project teams to analyze possible methods for creating a competitive business product. It also analyzes the interactions within a creative business group during commercial product development to identify an effective team role structure. Quantitative characteristics of role distribution in student startups are examined, taking into account the individual profiles of team members. The results of an empirical study (social experiment) examining the influence of team roles on team performance during the preparation of a final thesis in a startup format are presented. R. Belbin's theory of a balanced team profile as a prerequisite for startup project success is confirmed.

Keywords: startup project, startup project team, student startup, team role, balanced team profile, team role structure

For citation: Safronova N.B., Logovaya E.S., Minajeva N.L. Methodology for assessing the impact of team composition on the success of startup projects (higher school experience). *Economic Systems*. 2025;18(4):207-218. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-207-218.

Введение

За последние пять лет российская стартап-экосистема прошла через серию структурных сдвигов: от «теплого» венчурного рынка 2020–2021 гг. к переориентации на внутренние источники капитала и импортозамещение после 2022 г. [1]. Это изменило правила игры для команд стартапов: ускорилась «проверка на жизнеспособность» организационных практик, усилился запрос на кросс-функциональные компетенции и на зрелые процессы коммуникации/принятия решений в командах в условиях высокой неопределенности.

Несмотря на большой пласт общетеоретических работ о командном менеджменте, именно вопросы формирования и организации эффективной деятельности команды стартапов в РФ остаются изученными неравномерно. Новые эмпирические материалы, представленные в различных статьях и отчетах, показывают:

1. На ранних стадиях ключевым фактором является тесное взаимодействие предпринимательских и продуктовых компетенций в малой сплоченной группе [2], которое невозможно без учета командных ролей.

2. По мере роста происходит переход от универсализма к специализации и формализации ритуалов работы (спринты, ретроспективы) [3].

3. Внешняя среда (университетские программы, акселераторы, корпоративные партнерства) задает «тон» для практик рекрутинга и удержания команд. Однако систематизированных данных о составе, роли лидерства и командных ролей российских стартап-команд все еще немного, что создает исследовательский зазор [3].

Городские и федеральные отчеты о развитии стартапов дают опорные метрики: в Москве насчитываются тысячи технологических компаний со средним размером команды порядка десятков человек, с преобладанием B2B и средним опытом работы около 4–5 лет; 2023–2024 гг. характеризуются снижением объемов финансирования стартапов сравнению с докризисным периодом, что усиливает дисциплину в подборе и структурировании команд [4]. Эти тренды сопряжены с ростом значимости продуктивно-рыночной экспертизы внутри команды и усилением командной роли для достижения целей команды.

Новейшие кейс-исследования внутрикорпоративных стартапов демонстрируют «пульсацию» коммуникативных практик: быстрый цикл гипотез → пересборка командных ролей → закрепление командных ритуалов → новая итерация [2]. На старте успех определяют носители универсальных компетенций и величина социального капитала фаундеров (привлечение через социальные сети, опционы, гибкие условия). На последующих этапах происходят выстраивание процессов, разграничение ответственности, укрепление коммуникационных контуров и работа с выгоранием/замещаемостью. Данный контур практически универсален и формирует организационно-функциональный ритм стартапов, но не позволяет объяснить синергетический эффект, который и делает данную бизнес-форму экономически и коммуникативно эффективной.

Исследовательская гипотеза предполагает, что коммуникативные стратегии, формируемые внутри бизнес-групп и влияющие на итоговую эффективность стартапа, выходят за рамки профессиональных компетенций участников и определяются балансом ролевой структуры.

Особый интерес представляет анализ студенческих стартапов. Университетские стартап-студии [5] и программы «Стартап как ВКР/диплом» формируют команды, оттачивая междисциплинарность и лидерство через трекинг и менторство. В требованиях к заявкам фиксируется необходимость описания состава, командных ролей и компетенций команды; акселерационные практики – отбор под задачу заказчика и контакт с бизнес-подразделениями – повышают вероятность перехода пилота в промышленную эксплуатацию. Для команд это важная «входная воронка», позволяющая наблюдать, как распределяются командные роли и какие компетенции оказываются недостающими.

Специфика студенческих стартапов состоит в том, что их ролевая структура не является жестко функционально закрепленной и формируется в значительной

степени на основе личностных (поведенческих) предпочтений участников, степени развитости их эмоционального интеллекта, безусловно играющего «центростремительную роль» уровня социальной и культурной вовлеченности, обеспечивающей возможность генерировать неочевидные сценарии, формулировать гипотезы и проводить их практическую проверку.

Предлагаемые в данной статье рекомендации позволят дополнить российскую литературу, сместив акцент с общих рассуждений о «командной эффективности» к конкретным метрикам и процессным паттернам стартап-команд в современной России.

Основная часть

Исследование, результаты которого изложены в данной статье, направлено на проверку гипотезы о наличии зависимости между ролевым составом команды стартап-проекта и полученным результатом. В основу положены модель Р. Белбина [6] и результаты количественного подхода к формированию результативных команд [7]. Для углубленного анализа был проведен социальный эксперимент в форме конкурса студенческих стартап-проектов.

Целью социального эксперимента является сбор эмпирических данных о влиянии индивидуально-личностных качеств члена команды на итоговый результат работы команды. Важным показателем достоверности данных являются условия, одинаково влияющие на работу всех команд, и прозрачная процедура оценки достигнутых результатов.

Эксперимент проводился на итоговой аттестации дипломных работ в форме стартапов по программам бакалавриата. Формирование команд происходило в соответствии с добровольным желанием участников. После утверждения списка команд было проведено тестирование личностных особенностей для выявления склонности к командным ролям по методике, описанной Р. Белбиным [6]. В основе теоретической модели исследования лежат работы Р. Белбина, устанавливающие взаимосвязь между наличием командных ролевых качеств у членов проектной группы и результатом работы, что подтверждают расчеты, проведенные в [7]. Фактическое распределение командных функций происходит внутри команды без учета результатов тестирования. Единственная роль, которая предписывается в ходе эксперимента, – это роль менеджера. Менеджером назначается член команды с наибольшим показателем выраженности роли координатора. Количество участников команды колеблется от 5 до 7 человек. По условиям эксперимента команды должны выполнить ряд заданий, включающих одинаковое соотношение индивидуальной и командной работы. На разработку и рыночное тестирование стартап-проекта отводится одинаковое количество времени (16 учебных недель).

Реализация эксперимента проходила при соблюдении следующих условий для всех команд-участниц:

1. Все члены команд прошли добровольное тестирование по тесту Белбина и получили количественные оценки своего личностного профиля по степени выраженности командных ролей.

2. Результаты тестирования поступили в распоряжение исследователей.
 3. Гендерный, возрастной, семейный и прочие объективные признаки членов команд не учитывались.
 4. Изменение состава команд в ходе эксперимента не допускалось.
 5. Каждая команда свободна в выборе идеи и рынка для стартапа.
 6. Обязательным условием участия в конкурсе является осуществление первых продаж продукта проектирования.
 7. В процессе разработки стартапа экспериментатор контролирует выполнение командой промежуточных этапов для получения подтверждения, что работа над проектом ведется и процесс командного взаимодействия осуществляется.
 8. Форма представления результатов для команд соответствует требованиям к выпускной квалификационной работе как стартапу.
 9. Результаты работы команд оцениваются независимыми, не связанными с экспериментом представителями бизнеса и членами аттестационной комиссии.
 10. Оценка выставляется как среднее арифметическое суммы оценки экспертов по столбальной шкале.
 11. Результат является уникальным, самостоятельным продуктом работы команды и относится ко всем членам команды.
- Приведем результаты оценки командных ролей студентов 4-го курса бакалавриата (39 человек), участвовавших в конкурсе стартап-проектов в 2023/24 учебном году. Данный анализ основан на результатах теста Белбина, который выявляет предпочитаемые роли, а не абсолютные качества человека. Общая статистика по группе представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Распределение участников стартап-проектов по доминирующим ролям (высший балл у каждого студента)

Командная роль	Количество студентов	% от выборки	Краткая характеристика роли
Исполнитель (Implementer)	10	26	Мотивирован, дисциплинирован, работоспособен
Душа команды (Teamworker)	9	22	Обладает эмоциональным интеллектом: предотвращает конфликты, создает гармоничную атмосферу
Мотиватор (Shaper)	6	17	Динамичный, целеустремленный, противостоит инерции
Генератор идей (Plant)	2	7	Креативный, нестандартно мыслящий, источник оригинальных идей
Аналитик (Monitor Evaluator)	3	9	Эксперт, анализирует варианты, принимает взвешенные решения
Координатор (Coordinator)	3	9	Планирует работу, фокусирует группу на целях

Окончание табл. 1

Командная роль	Количество студентов	% от выборки	Краткая характеристика роли
Финишер (Completer Finisher)	4	10	Педантичный, ищет ошибки, стремится все сделать идеально и в срок
Исследователь ресурсов (Resource Investigator)	2	5	Любознатель, полон энтузиазма. Устанавливает контакты во внешнем окружении. Исследует новые возможности и находит партнеров

Анализ данных табл. 1 свидетельствует о преобладании исполнительских и социальных ролей, в сумме составляющих около 50%. С учетом дефицита стратегических ролей и низкой доли наличия роли «координатор» (9%) не следует ожидать инновационных проектов и большого рыночного успеха бизнес-идей. Реже всего встречается роль «исследователь ресурсов» (5%), что является серьезным ограничением для привлечения в проекты инвесторов.

Далее рассмотрим распределение ролей внутри команд стартапов и дадим краткую характеристику бизнес-идее, на реализацию которой направлен конкурсный проект. Всего в конкурсе участвовало шесть проектных команд, каждая планировала и реализовывала оригинальный стартап-проект.

Команда 1

Наблюдается сильный разброс выраженности ролей («мотиватор», «аналитик», «исполнитель», «финишер», «координатор»). Представлены все командные роли. Исходя из профиля, это команда с высоким потенциалом эффективности. Проект называется «Тур Кадр» и предлагает организацию туристических маршрутов по нашей стране с обучением профессиональным приемам фотографии. Команда получила самую высокую оценку – 90 баллов.

Команда 2

Наблюдается хороший баланс ролей с уклоном в исполнительскую часть (роли «исполнитель», «финишер», а также «мотиватор» и «координатор»). Группа сильна в реализации поставленных задач для проекта «Вкуснота» по производству готовой еды по уникальным рецептам и продажам через маркетплейсы. Оценка команды – 62 балла.

Команда 3

Менеджер команды обладает уникальным профилем ярко выраженного лидера с высокими значениями ролей «координатор» и «мотиватор» (25 и 24 балла). Но в команде отсутствуют роли «генератор идей» и «аналитик». Сильный лидерский профиль может обеспечить достижение целей, но при их постановке команда испытывает нехватку креативности и анализа альтернатив при разработке проекта «Новое старое» по выводу на рынок бренда винтажной одежды. Оценка команды – 71 балл.

Команда 4

В профиле прослеживается уклон в роль «душа команды», у трех членов команды баллы от 20 до 27. Это создает риски: команда слишком ориентирована на поддержание хороших отношений в ущерб критическому анализу и принятию сложных решений. Проект посвящен созданию продюсерского агентства электронной музыки для авторов-любителей. Оценка команды – 68 баллов.

Команда 5

Разнообразный набор ролей («исполнитель», «душа команды», «аналитик», «генератор идей», «мотиватор»). Группа выглядит сбалансированной, но значение выраженности каждой из ролей невысокое, в интервале от 12 до 19 баллов. Команда реализовала проект «Шляпы от Полянского» по созданию ателье, выполняющего индивидуальные заказы по изготовлению шляп ручной работы. Оценка команды – 82 балла.

Команда 6

В составе команды есть участники с сильно выраженными ролями: «исполнитель» (24) и «душа команды» (29), а также «финишер» (19). Но креативная составляющая отсутствует, что может помешать стартап-проекту предложить рынку новый интересный продукт студии декоративных аксессуаров «Веларис». Оценка команды – 57 баллов. Это самая низкая оценка среди шести команд.

Определенный исследовательский интерес представляет анализ механизмов корреляции психоэмоциональных профилей командных ролей с наибольшим коэффициентом эффективности и индивидуальных профилей их участников.

Так как исследование было ориентировано на студенческую аудиторию, то правомерен вопрос о соотношении индивидуально-личностных (семья, личностная самореализация) и социально-образовательных (существующая компетентностная модель высшего образования) стратегий в становлении лидерских качеств. В рамках данного исследования, ориентированного исключительно на социально-экономическую эффективность, данная задача не ставилась, но представляется продуктивным ее постановка на материале следующих социологических исследований.

Для оценки влияния членов команды на итоговый результат был проведен анализ индивидуальных профилей. Приведем примеры некоторых из них. Для соблюдения требований конфиденциальности имена заменены.

Михаил, член команды 3. Имеет наиболее выраженный лидерский профиль. Максимальные баллы – по ролям координатора (25) и мотиватора (24). Он берет на себя руководство, ставит цели и заряжает команду энергией. Полное отсутствие в его профиле ролей аналитика и генератора идей – это не недостаток, а указание на то, что ему необходимо сотрудничать с членами команды, играющими эти роли.

Лилия, команда 6. Ярко выраженная роль исполнителя, самый высокий показатель (29) в выборке. Чрезвычайно организованный и надежный человек, который берет на себя выполнение рутинных задач.

Анна, команда 1. Профиль с двумя сильными пиками – координатора (18) и исполнителя (18). Это сочетание «руководитель – реализатор», очень ценное для проектной работы.

Мария, команда 5 и Светлана, команда 3 обладают развитым эмоциональным интеллектом, играют роль души команды – 18 и 22 балла соответственно. Благодаря их способностям в командах устанавливается психологический комфорт.

Виктория, команда 4. Сильные роли исполнителя (21) и финишера (14). Член команды, который добровольно берется за выполнение рутинных операций и доводит любое дело до совершенства.

Перейдем к анализу различий между командой, получившей наибольшее (команда 1) и наименьшее (команда 6) количество баллов за защиту стартап-проектов для выявления особенностей профилей команд, определяющих различие в результатах.

Проанализируем их сильные и слабые стороны через призму ролей Белбина и выдвинем гипотезы, объясняющие разницу в результатах.

Таблица 2 – Сравнительный анализ командных профилей команды 1 и команды 6

Название роли	Команда 1 (среднее значение роли для команды)	Команда 6 (среднее значение роли)	Интерпретация различий
Стратегия и идеи			
Генератор идей (Plant)	11,2	6,3	Преимущество у команды 1. Обе команды испытывают дефицит креативности
Аналитик (Monitor Evaluator)	6,8	3,3	Критическое преимущество у команды 1. Это ключевое различие
Действие и реализация			
Координатор (Coordinator)	14,2	10,7	Преимущество у команды 1
Мотиватор (Shaper)	7,2	7,7	Паритет
Исполнитель (Implementer)	9,2	15,3	Преимущество у команды 6
Финишер (Completer Finisher)	10,3	6,8	Заметное преимущество у команды 1
Коммуникация и поддержка			
Душа команды (Teamworker)	12,4	10,7	Преимущество у команды 1

Предложим гипотезы, объясняющие разницу в результатах, полученных командами в равных условиях.

1. Гипотеза о «качестве» стартап-идеи как комплекса профессиональных компетенций команды и личностных качеств лидера (ключевая гипотеза).

Команда 1 (успешная): имеет значительно более высокий балл 6,8 по роли аналитика. Это означает, что в команде 1 были студенты, склонные к критическому мышлению, анализу информации, учету всех «за» и «против». Они уделили больше

внимания проработке стратегии и планированию с учетом ситуации на рынке туристических услуг.

Команда 6 (неуспешная): испытывала острую нехватку аналитиков, балл 3,3. Команда, вероятно, торопилась приступить к действиям, опираясь на наличие сильных исполнителей, пропуская при этом этап глубокого анализа. Подобная поспешность привела к тому, что при реализации команда выбрала ошибочный путь, который он не привел к нужному результату, несмотря на качественное выполнение задач.

2. Гипотеза о процессе работы в команде – роли организатора и исполнителя.

В команде 1 имеется сочетание ролей: сильного аналитика и самой сильной в выборке души команды (12,4), что создает среду для продуктивной дискуссии без конфликтов. Аналитик предлагает взвешенные решения, а душа команды помогает донести их и сгладить возможные трения. Это гармоничная и эффективная рабочая среда.

Команда 6 имеет сверхсильного исполнителя (15,3) – это самый высокий средний балл по этой роли во всей выборке. Доминирование одной роли, особенно исполнительской, подавляет креатив и поиск альтернатив. Команда в этом случае действует по принципу «давайте быстрее делать, а не говорить», игнорируя этап обсуждения. Сильный исполнитель реализует первую из возможных альтернатив.

3. Гипотеза о балансе как форме психоэмоциональной завершенности.

Команда 1 имеет хорошее сочетание ролей аналитической составляющей (аналитик), социальной (душа команды) и исполнительской (исполнителя и координатора). Это сбалансированная, зрелая команда.

Команда 6 является несбалансированной командой. Чрезмерная ориентация на реализацию (исполнитель, финишер) при полном отсутствии стратегического взгляда (аналитик, генератор идей) привела к тому, что реализовывались неэффективные бизнес-идеи и ресурсы, и в первую очередь время, которые были потрачены без достижения результата. Низкий балл команда получила за отсутствие реальных продаж продукта студии «Веларис».

Полученные в ходе исследования результаты подтверждают теорию Р. Белбина о сбалансированном профиле команды как условии успешности проекта.

Заключение

Результаты проведенного исследования дают основание предполагать, что при создании команд стартапов оценка командной роли имеет важную практическую значимость. Формирование эффективной сбалансированной команды с учетом не только профессиональных (так называемых жестких навыков), но и навыков взаимодействия в команде (в том числе проявляющихся в командной роли), является первоочередной задачей HR-служб в компаниях разных форм собственности [8]. Влияние командной роли на достижение целей команды особенно важно в стартапах, так как слаженная работа их участников обеспечивает синергетический эффект команды.

Таким образом, на основе полученных результатов представляется продуктивным:

- 1) внедрять технологии дизайна команд с учетом командных ролей;

2) уделять особое внимание отбору членов команд, оценке их профессиональных и личностных компетенций (так называемых мягких навыков);

3) внедрять предлагаемые авторами технологии формирования сбалансированных команд, когда особо ярко проявляется синергетический эффект команды.

Результаты данного исследования интересны в двух ракурсах. В организационно-управленческом аспекте они определяют оптимальную стратегию командообразования как стратегию баланса ролевой структуры «креатор – исполнитель»/«мотиватор – аналитик». В условиях доступности эмпирических данных и готовых алгоритмов их обработки данный баланс должен быть осмыслен, скорее, в контексте синергетической модели, нежели в традиционной модели кумулятивности. При этом ролевой функционал генератора идей обусловлен, на наш взгляд, в первую очередь способностью к критическому мышлению и развитостью эмоционального интеллекта. Оба эти качества предполагают возможность «выйти» за рамки существующего, увидеть неожиданное в очевидном.

В связи с этим возникает второй аспект проблемы: как и где студент (именно его ролевые сценарии и были проанализированы) может получить возможность формирования нелинейного, системного, критически ориентированного мышления? Ответ очевиден и, возможно, спорен одновременно. Очевиден потому, что только система высшего образования может и должна формировать навыки стратегического мышления. Спорен потому, что авторы полагают, что именно гуманитарное проблемно-ориентированное знание может послужить основой для формирования как эмоционального интеллекта, так и потребности, а, следовательно, и способности к разработке стратегически прорывных, т. е. в полной мере инновационных идей.

Результаты, полученные в данном исследовании, могут быть использованы в проектом управлении, при организации бизнес-инкубаторов и акселераторов для повышения эффективности стартапов и сокращения издержек при разработке инновационных проектов.

Список источников

1. Баженова С.А., Граммова Е.А. Обзор стартапов российского рынка за 2021–2023 гг. и факторы, влияющие на оценку // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 2. С. 150–160. URL: <https://vaael.ru/2024-02> (дата обращения: 23.09.2025).

2. Титова Н.В. Управление командой внутрикорпоративного стартапа: процессное исследование динамики развития // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. № 3 (72). С. 69–75. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56795401> (дата обращения: 23.09.2025).

3. Андрющенко Д.В. Формирование команды стартапа: как привлечь талантливых со-трудников // Journal of Economy and Business. 2021. Vol. 5-1. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45709148> (дата обращения: 23.09.2025).

4. Агентство инноваций Москвы. Портрет стартапов Москвы: стратегии развития в условиях кризиса 2022 : аналитический отчет. Москва : Агентство инноваций Москвы, 2023–2024. URL: <https://i.moscow/startupreport> (дата обращения: 23.09.2025).

5. Зинов В.Г. Университетские стартап-студии как новая модель трансфера технологий // Университетское управление: практика и анализ. 2022. Т. 26, № 3. С. 78–90. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48409853> (дата обращения: 23.09.2025).

6. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / пер. с англ. Е. Смолина. 3-е изд. Лондон [и др.] : Кивитс, 2009.

7. Результативная проектная команда: количественный подход к формированию : монография / Н.Б. Сафронова [и др.]. Москва : ИКТ «Дашков и К°», 2021.

8. Пронин А. Ю. Менеджмент устойчивого развития инновационно-активных предприятий в современных условиях цифровой трансформации // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 4. С. 32–36.

References

1. Bazhenova S.A., Grammova E.A. Overview of startups in the Russian market for 2021-2023, and factors influencing the assessment. *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2024;(2):150-160. URL: <https://vael.ru/2024-02>. (In Russ.).

2. Titova N.V. Team management of an intra-corporate startup: a process study of development dynamics. *Upravlenie personalom i intellektual'nmi resursami v Rossii = Personnel and intellectual resource management in Russia*. 2024;(3(72)):69-75. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56795401>. (In Russ.).

3. Andryushchenko D.V. Forming a startup team: how to attract talented employees. *Journal of Economy and Business*. 2021;5-1. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45709148>. (In Russ.).

4. Moscow Innovation Agency. Portrait of Moscow startups: development strategies in the context of the 2022 crisis : an analytical report. Moscow : Moscow Innovation Agency, 2023 – 2024. URL: <https://i.moscow/startupreport>. (In Russ.).

5. Zinov V.G. University startup studios as a new technology transfer model. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University management: practice and analysis*. 2022;26(3):78-90. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48409853>. (In Russ.).

6. Belbin R.M. Management teams. How to explain their success or failure / Per. with Engl. by E. Smolin. 3rd ed. London [et al.] : Kivits, 2009. (In Russ.).

7. An effective project team: a quantitative approach to formation : monograph / N.B. Safronova [et al.]. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).

8. Pronin A.Yu. Management of sustainable development of innovative and active enterprises in modern conditions of digital transformation. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroyenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):32-36. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Наталья Борисовна Сафронова – доцент кафедры организации строительства и управления недвижимостью Московского государственного строительного университета, доцент кафедры общегуманитарных дисциплин Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, safronova@ranepa.ru;

Екатерина Спартаковна Логовая – заведующий кафедрой гуманитарных дисциплин общеакадемического факультета Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, logovaya-es@ranepa.ru;

Наталья Леонидовна Минаева – доцент кафедры маркетинга и бренд-менеджмента Института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, minaeva-nl@ranepa.ru.

Natalia B. Safronova – associate professor of the Department of Construction organization and real estate management Moscow State University of Civil Engineering, associate professor of the Department of general humanities of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, safronova@ranepa.ru;

Ekaterina S. Logovaya – head of the Department of humanities at the general academic faculty of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, logovaya-es@ranepa.ru;

Natalija L. Minajeva – associate professor, Department of marketing and brand management, Institute of management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, minaeva-nl@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 01.10.2025; одобрена после рецензирования 09.11.2025; принята к публикации 19.11.2025.

The article was submitted 01.10.2025; approved after reviewing 09.11.2025; accepted for publication 19.11.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 219–238.
Economic Systems. 2025;18(4):219-238.



Научная статья
УДК 338

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-219-238

Особенности интеграции международных стандартов ESG в корпоративную и регуляторную практику Российской Федерации

Евгения Андреевна Кожаева

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ kreshnd@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются необходимость применения международных ESG-стандартов в Российской Федерации и особенности их интеграции в национальную нормативную базу и корпоративную практику. Рассмотрены ключевые стратегические и нормативные документы в сфере устойчивого развития, российские ESG-рейтинги и индексы, включая разработки Российского союза промышленников и предпринимателей, ПАО «Московская биржа» и ведущих рейтинговых агентств. Проведено сравнение международных стандартов (GRI, SASB, TCFD, ISO 26000 и др.) и национальных инициатив, выявлены точки их пересечения.

Проанализирована отраслевая специфика раскрытия экологической, социальной и управленческой информации в отчетности российских компаний, а также основные проблемы и вызовы, влияющие на ее качество. Таким образом, международные ESG-принципы уже имплементированы в российскую нормативную и корпоративную практику. Для их полноценного применения необходимы системные меры: унификация методологических подходов, создание национальной системы верификации и более глубокая адаптация к специфике отечественной экономики. Предложены рекомендации по повышению качества и сопоставимости нефинансовой информации, расширению охвата ESG-практик и укреплению международного сотрудничества в рамках БРИКС и других интеграционных форматов.

Ключевые слова: ESG-стандарты, устойчивое развитие, нефинансовая отчетность, рейтинги, зеленая таксономия, международное сотрудничество

Для цитирования: Кожаева Е.А. Особенности интеграции международных стандартов ESG в корпоративную и регуляторную практику Российской Федерации // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 219–238. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-219-238.

© Кожаева Е.А., 2025

Original article

Integration of international ESG standards into corporate and regulatory practice in the Russian Federation

Evgeniya A. Kozhaeva

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia

✉ kreshnd@mail.ru

Abstract. This article analyzes the need to apply international ESG standards in the Russian Federation and the specifics of their integration into the national regulatory framework and corporate practice. This article examines key strategic and regulatory documents in the field of sustainable development, as well as Russian ESG ratings and indices, including those developed by the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, Moscow Exchange, and leading rating agencies. It compares international standards (GRI, SASB, TCFD, ISO 26000, etc.) and national initiatives, identifying their intersections.

It also analyzes industry-specific disclosures of environmental, social, and governance information in Russian companies' financial statements, as well as the key issues and challenges affecting their quality. Thus, international ESG principles have already been implemented in Russian regulatory and corporate practice. Their full implementation requires systemic measures: standardization of methodological approaches, creation of a national verification system, and deeper adaptation to the specifics of the Russian economy. Recommendations are proposed for improving the quality and comparability of non-financial information, expanding the coverage of ESG practices, and strengthening international cooperation within BRICS and other integration formats.

Keywords: ESG standards, sustainable development, non-financial reporting, ratings, green taxonomy, international cooperation

For citation: Kozhaeva E.A. Integration of international ESG standards into corporate and regulatory practice in the Russian Federation. *Economic Systems*. 2025;18(4):219-238. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-219-238.

Введение

Вопрос «Нужны ли Российской Федерации международные стандарты ESG?» в современных условиях звучит, скорее, как риторический. При ближайшем рассмотрении становится очевидным, что эти стандарты не только востребованы, но и уже интегрированы в российскую практику через корпоративные инициативы, а также на уровне государственной политики и регулирования. При этом процесс их внедрения носит сложный и многоуровневый характер: он связан с адаптацией

глобальных подходов к национальным приоритетам, особенностям экономики и вызовам внешней среды.

ESG (Environmental, Social, Governance) – это не просто набор показателей или модный тренд, а концепция, предполагающая комплексный подход к экологическим, социальным и управленческим аспектам деятельности организации. Актуальность темы обусловлена глобальной климатической повесткой, развитием ответственного инвестирования, а также необходимостью адаптации российской экономики к новым вызовам, включая задачу технологического суверенитета. ESG-принципы, выходящие за рамки традиционной корпоративной социальной ответственности, формируют универсальную систему координат для оценки воздействия бизнеса на окружающую среду и общество, управления рисками и обеспечения прозрачности бизнеса [1, 2].

Для России тема ESG приобрела особую значимость в последние годы на фоне глобальной климатической повестки, развития ответственного инвестирования и ужесточения требований к корпоративной отчетности [1].

Цель настоящего исследования – проанализировать необходимость применения международных ESG-стандартов в Российской Федерации, выявить особенности их интеграции в национальную нормативную базу и корпоративную практику.

Для достижения поставленной в статье цели рассмотрены ключевые стратегические и нормативные документы Российской Федерации в сфере устойчивого развития, а также российские ESG-рейтинги и индексы, включая инструменты Российского союза промышленников и предпринимателей, ПАО «Московская биржа» и ведущих рейтинговых агентств. Проведено сравнение международных стандартов (GRI, SASB, TCFD, ISO 26000 и др.) и национальных инициатив, выявлены точки их пересечения. Проанализирована отраслевая специфика раскрытия экологической, социальной и управленческой информации в отчетности российских компаний, а также основные проблемы и вызовы, влияющие на качество ESG-отчетности.

В данном исследовании рассматриваются международные и национальные стандарты ESG, нормативная архитектура их применения в России, роль рейтингов и индексов в продвижении принципов устойчивого развития, а также практика российских компаний [3–7]. Особое внимание уделено выявлению существующих проблем и перспектив интеграции ESG-стандартов с учетом национальных приоритетов и особенностей экономического развития. Ответ на вопрос «Нужны ли Российской Федерации международные стандарты ESG?» будет дан в контексте необходимости не только следовать международным стандартам, но и того, как следует адаптировать их к российской действительности, обеспечивая реальную, а не декларативную устойчивость развития бизнеса [1, 2].

Основная часть

Международные стандарты ESG

Международные стандарты ESG представляют собой комплекс унифицированных подходов к раскрытию информации и управлению нефинансовыми рисками. Их эволюция связана с переходом от добровольных инициатив к структурированной

системе, интегрированной в стратегическое планирование и инвестиционные решения. Среди ключевых глобальных стандартов можно выделить:

- GRI (Global Reporting Initiative): наиболее распространенный стандарт, основанный на принципе «двойной ответственности»;
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board): фокусируется на отраслевых показателях, материальных для финансовых результатов;
- TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures): предоставляет рекомендации по раскрытию информации о климатических рисках;
- инициативы ООН (UNGPs, UN Global Compact): задают принципиальные рамки в области прав человека, труда, экологии и антикоррупции;
- ISO 26000: служит руководством по социальной ответственности.

В России наблюдается процесс адаптации этих стандартов. Указанные стандарты (ISO 14064, ISO 50001, ISO 26000) имеют статус национальных (ГОСТ Р) (табл. 1). Тем не менее в корпоративной практике наблюдается их частичное применение, при котором компании интегрируют в первую очередь наименее затратные и наиболее простые для отчетности элементы. Лидерами внедрения выступают крупные публичные компании и предприятия с государственным участием, в то время как для малого и среднего бизнеса ESG-стандарты пока остаются ориентиром.

Таблица 1 – Классификация международных и российских стандартов ESG

Направление	Ключевые стандарты	Примеры применения в РФ
Environmental (E)	ISO 14064, ISO 50001, GRI (экология), TCFD, CDP	Учет выбросов, энергоэффективность, климатические сценарии
Social (S)	ISO 26000, UNGC, GRI (социальные показатели)	Социальная политика, права работников, развитие регионов
Governance (G)	Кодекс корпоративного управления ЦБ РФ, SASB, GRI (управление), UNGPs	Прозрачность, антикоррупция, структура управления

Источник: составлено автором на основании [1, 2, 8, 9].

Формирование нормативной архитектуры ESG в Российской Федерации

Регуляторная система России в области ESG формируется на стыке международных ориентиров и национальных стратегических приоритетов. Ее структура является многоуровневой, включая стратегический, законодательный и методический уровни. Ключевыми документами, определяющими вектор, являются:

- *стратегические документы*: Указ Президента РФ № 440 (1996) о переходе к устойчивому развитию, Климатическая доктрина (2009), указы Президента РФ № 547 (2025), № 666 (2020) о сокращении выбросов парниковых газов, Указ Президента РФ № 309 (2024) о национальных целях развития, национальные проекты

(«Экология», «Демография», «Образование» и др.) выступают инструментами реализации целей устойчивого развития (ЦУР) ООН;

- **законодательная база:** федеральные законы от 02.07.2021 № 296-ФЗ и от 06.03.2022 № 34-ФЗ заложившие основы регулирования выбросов парниковых газов;
- **регуляторно-методические акты:** постановления Правительства РФ (от 21.09.2021 № 1587 о «зеленых» проектах, от 30.12.2023 № 2415 о социальной таксономии), методические рекомендации Минэкономразвития, информационные письма и инициативы Банка России.

Данная архитектура демонстрирует интеграцию международных подходов (принципы Парижского соглашения, GRI, TCFD) в национальный контекст, однако сохраняется потребность в унификации и усилении контроля за исполнением установленных требований.

Таблица 2 содержит хронологический анализ основных регуляторных актов России по ESG и демонстрирует их соответствие глобальным подходам.

Формирование политики устойчивого развития в России осуществляется на высшем уровне посредством президентских указов и правительственных стратегий. Данный процесс эволюционировал от базовых принципов, закрепленных в Концепции 1996 г. [10], через постановку конкретных экологических целей [11] до полномасштабной интеграции устойчивого развития в систему национального целеполагания [12].

Практическим инструментом достижения этих целей являются национальные проекты, комплексно затрагивающие социальное, экономическое, технологическое и экологическое развитие страны в период до 2030 года.

1. Национальный проект «Демография»

Прямая связь с ЦУР: ЦУР 3 («Хорошее здоровье и благополучие»), ЦУР 4 («Качественное образование»), ЦУР 5 («Гендерное равенство»), ЦУР 8 («Достойная работа и экономический рост»).

Проект направлен на повышение продолжительности здоровой жизни, поддержку семей с детьми (включая создание инфраструктуры для детей младшего возраста – ясли), а также на содействие занятости и обучение людей предпенсионного и старшего возрастов. Это напрямую улучшает здоровье населения, обеспечивает инклюзивное образование с ранних лет, помогает совмещать родительские обязанности и карьеру (особенно для женщин) и создает возможности для достойного труда на протяжении всей жизни.

2. Национальный проект «Экология»

Прямая связь с ЦУР: ЦУР 6 («Чистая вода и санитария»), ЦУР 11 («Устойчивые города и сообщества»), ЦУР 12 («Ответственное потребление и производство»), ЦУР 13 («Борьба с изменением климата»), ЦУР 14 («Сохранение морских экосистем») и ЦУР 15 («Сохранение экосистем суши»).

Это один из наиболее комплексных проектов с точки зрения ЦУР. Он включает ликвидацию свалок, снижение выбросов в городах, сохранение лесов и водоемов (озеро Байкал, Волга), внедрение наилучших доступных технологий на предприятиях и развитие циркулярной экономики (переработка отходов). Каждое из этих направлений является прямой национальной мерой по достижению глобальных экологических целей.

Таблица 2 – Хронология ключевых нормативных документов ESG в РФ и их связь с международными стандартами

Год	Документ	Уровень	Краткое содержание / значение	Связь с международными стандартами
1996	Указ Президента РФ № 440 «О Концепции перехода РФ к устойчивому развитию»	Стратегический	Первый документ, закрепивший курс на устойчивое развитие	Базовые принципы Повестки Рио-92, Концепция устойчивого развития ООН
2004	Социальная хартия российского бизнеса (РСБП)	Добровольный корпоративный	Платформа для внедрения принципов КСО и ESG в бизнес-практику	ЦУР ООН, UN Global Compact, ISO 26000
2009	Климатическая доктрина РФ	Стратегический	Определяет подход к климатической политике и снижению выбросов	Парижское соглашение, РКИК ООН
2014	Кодекс корпоративного управления (ЦБ РФ)	Регуляторный	Рекомендации по управлению ESG-рисками и раскрытию нефинансовой информации	OECD Corporate Governance Principles, GRI
2017	Концепция публичной нефинансовой отчетности (Правительство РФ)	Регуляторный	Определены цели и этапы внедрения обязательной нефинансовой отчетности	GRI, SASB, ICMA
2025, 2020	Указы Президента РФ № 547, № 666 «О сокращении выбросов парниковых газов»	Стратегический	Установлены цели снижения выбросов	Парижское соглашение, ISO 14064
2020	Информационное письмо ЦБ РФ № ИН-06-28/111 «Принципы ответственного инвестирования»	Методический	Рекомендации по учету ESG-факторов в инвестиционной деятельности	UNPRI, OECD Responsible Business Conduct
2021	Федеральный закон № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов ПГ»	Законодательный	Базовое регулирование углеродных выбросов	ISO 14064, TCFD
2022	Федеральный закон № 34-ФЗ «Эксперимент по ограничению выбросов ПГ»	Законодательный	Тестовые режимы в отдельных регионах	Paris Agreement pilot mechanisms

Окончание табл. 2

Год	Документ	Уровень	Краткое содержание / значение	Связь с международными стандартами
2021	Стратегия СЭР РФ с низким уровнем выбросов ПГ до 2050 г.	Стратегический	План углеродной нейтральности к 2060 г.	Парижское соглашение, IPCC Guidelines
2021	Постановление Правительства РФ № 1587	Регуляторный	Критерии и верификация «зеленых» проектов	EU Green Taxonomy, ICMA Green Bond Principles
2021	Письма ЦБ РФ (№ ИН-06-28/49, № ИН-06-28/56, № ИН-06-28/96)	Методический	Рекомендации по раскрытию нефинансовой информации, учету ESG на уровне совета директоров	GRI, SASB, TCFD
2023	Постановление Правительства РФ № 2415 (социальная таксономия)	Регуляторный	Определение и критерии социального проекта	ICMA Social Bond Principles, UN SDGs
2023	Приказ Минэкономразвития № 764	Методический	Методические рекомендации по отчетности об устойчивом развитии	GRI, SASB, TCFD
2024	Указ Президента РФ № 309 «О национальных целях до 2036 года»	Стратегический	Интеграция ESG-целеполагания в нацполитику	UN SDGs
2024	Федеральный закон № 37-ФЗ (льготы для операторов углеродных единиц)	Законодательный	Стимулирование рынка углеродных единиц	Kyoto mechanisms, Paris Agreement Article 6
2024	ESG-инициативы в рамках председательства РФ в БРИКС	Международный	Разработка общей зеленой таксономии и стандартов энергоперехода	BRICS Green Taxonomy draft, ICMA principles

Источник: составлено автором на основании нормативных правовых актов РФ, международных соглашений и методологических материалов (Парижское соглашение, Цели устойчивого развития ООН, GRI, SASB, TCFD, ISO 26000 и др.).

3. Национальный проект «Здравоохранение»

Прямая связь с ЦУР: ЦУР 3 («Хорошее здоровье и благополучие»).

Проект сфокусирован на строительстве и модернизации медицинских учреждений, обеспечении их кадрами, развитии первичной медико-санитарной помощи, борьбе с сердечно-сосудистыми и онкологическими заболеваниями. Это ядро реализации ЦУР 3, нацеленной на обеспечение здорового образа жизни и благополучия для всех в любом возрасте.

4. Национальный проект «Образование»

Прямая связь с ЦУР: ЦУР 4 («Качественное образование»).

Создание современных школ (в том числе в сельской местности), развитие цифровой образовательной среды, поддержка талантливой молодежи, программы непрерывного образования и повышения квалификации – все это инструменты для обеспечения инклюзивного и качественного образования, как того требует ЦУР 4.

5. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»

Прямая связь с ЦУР: ЦУР 8 («Достойная работа и экономический рост»), ЦУР 9 («Индустриализация, инновации и инфраструктура»), ЦУР 10 («Уменьшение неравенства»).

Поддержка МСП создает новые рабочие места, стимулирует инновации, способствует диверсификации экономики и росту несырьевого сектора. Это снижает социально-экономическое неравенство, предоставляя возможности для самореализации и роста благосостояния в различных регионах и социальных группах.

Таким образом, национальные проекты выступают в роли стратегических «дорожных карт» для достижения конкретных ЦУР внутри страны. Они операционализируют глобальные цели в виде конкретных федеральных программ с измеримыми результатами (строительство объектов, достижение целевых показателей по продолжительности жизни, экологическим нормативам и т. д.), обеспечивая институциональную и финансовую основу для их реализации.

Реализация национальных проектов напрямую связана с достижением конкретных Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН. Правовое обеспечение ESG-повестки в России формируется многоуровневой системой документов, интегрирующих международные подходы в национальный контекст.

На федеральном уровне заложены законодательные основы участия страны в глобальной климатической политике [8]. Ключевыми актами являются:

1. Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» [13], устанавливающий базовые принципы углеродного регулирования.
2. Федеральный закон от 06.03.2022 № 34-ФЗ «О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов...» [14], вводящий пилотные режимы.
3. Климатическая доктрина РФ (2009) [15] и Стратегия низкоуглеродного развития до 2050 года (2021) [16], определяющие долгосрочные ориентиры.

Детализация и методическое сопровождение осуществляются через следующие подзаконные акты:

– Правительство РФ утвердило цели устойчивого развития (распоряжение № 1912-р, 2021), критерии «зеленых» проектов (постановление № 1587, 2021) и социальной таксономии (постановление № 2415, 2023) [9];

– Минэкономразвития России разработало методические рекомендации по отчетности об устойчивом развитии (приказ № 764, 2023) и адаптации к климату (приказ № 267, 2021) [9];

– Минприроды России регламентировало методики количественного определения выбросов парниковых газов (приказ № 371, 2022) [9];

– Банк России способствует внедрению ESG через рекомендательные письма (2020–2022) по раскрытию информации и ответственному инвестированию, а также инициативу по унификации ESG-рейтингов [8, 9].

Таким образом, нормативная архитектура ESG в России представляет собой комплексную, но развивающуюся систему, где международные стандарты опосредованно воплощаются через стратегии, законы и ведомственные акты. Для повышения эффективности необходимы дальнейшая унификация этих элементов и усиление механизмов контроля за их исполнением [1, 9].

Российские инструменты оценки и продвижения ESG

Продвижение ESG в России опирается на развивающуюся экосистему добровольных оценок и рыночных инструментов. Функции ключевого ориентира для бизнеса и важного критерия для инвесторов в области устойчивого развития в России выполняет система ESG-рейтингов и индексов. Ее ядро составляют:

1. *Индексы РСПП* («Ответственность и открытость», «Вектор устойчивого развития»), основанные на гибридной методологии, сочетающей рамки GRI, SASB, TCFD с национальным контекстом.

2. *Биржевые индексы* (например, MESG), транслирующие результаты нефинансовых оценок (РСПП, RAEX) в плоскость рыночных котировок, тем самым напрямую связывая ESG-качество со стоимостью капитала.

3. *Отраслевые оценки* ведущих рейтинговых агентств (RAEX-Europe, HPA и др.), представляющие собой адаптированные версии международных методик.

4. *Региональные инструменты* (например, ESG-статус Москвы), стимулирующие устойчивые практики на локальном уровне.

Данная экосистема инструментов формирует каркас «суверенной ESG-модели», интегрирующей глобальные стандарты в систему национальных экономических и социальных приоритетов. Их сравнительный анализ по ключевым параметрам приведен в табл. 3.

С 2014 г. ключевую роль в формировании национальной системы оценки устойчивого развития играет Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), разработавший два методологически взаимосвязанных индекса:

1) индекс «Ответственность и открытость», служащий инструментом для анализа степени и качества раскрытия компаниями нефинансовой информации [3];

2) его дополняет индекс «Вектор устойчивого развития», сфокусированный на оценке фактической результативности ESG-деятельности и ее динамике [3, 9].

Таблица 3 – Российские ESG-рейтинги и индексы

Провайдер / организация	Инструмент	Объект оценки	Методология/критерии	Связь с международными стандартами
РСПП	Индекс раскрытия информации «Ответственность и открытость»	ПАО и крупнейшие компании	Полнота и прозрачность нефинансовой отчетности; динамика показателей	GRI, SASB, ISO 26000
РСПП	Индекс «Вектор устойчивого развития»	ПАО и крупнейшие компании	Результативность в сфере ESG, включая динамику и целеполагание	GRI, SASB, TCFD, UN SDGs
Московская биржа + РСПП	Фондовые ESG-индексы (в том числе MESG)	Акции компаний с высокими ESG-оценками	База расчета – результаты индексов РСПП, пересмотр 1 раз в год, ежедневная котировка	GRI, SASB, TCFD (через методики РСПП)
RAEX-Europe	ESG-рейтинг российских компаний	ПАО, крупный бизнес	Оценка качества интеграции ESG-факторов, раскрытия данных, наличия ESG-стратегии	GRI, ICMA, UN SDGs
Национальное рейтинговое агентство (НРА)	ESG-рейтинг эмитентов	Эмитенты ценных бумаг	Два блока: нефинансовый и финансовый сектор; анализ политики и результатов	GRI, SASB, UN SDGs
АК & М	Рейтинг социальной эффективности	Крупные компании	Соотношение экологической нагрузки и социального вклада	GRI (S и E), ISO 26000
АК & М	Рейтинг ESG-отчетности	Промышленные, энергетические, транспортные компании	Информационная открытость по ESG	GRI, TCFD
Эксперт РА	Рейтинг ESG-прозрачности	Крупнейшие компании и банки	Раскрытие данных по ESG в годовых отчетах	GRI, SASB

Окончание табл. 3

Провайдер / организация	Инструмент	Объект оценки	Методология/критерии	Связь с международными стандартами
WWF Россия	Отраслевые рейтинги открытости экологической информации	Крупнейшие компании отрасли	Экологический менеджмент, реакция на аварии, переработка отходов	ISO 14001, GRI (E)
Сбер + ВЭБ.РФ	Индекс устойчивого развития городов и регионов	Регионы и города РФ	Около 60 параметров: экология, социальная сфера, управление	UN SDGs
Правительство Москвы	ESG-статус Москвы	Компании, ведущие деятельность в столице	101 показатель по E, S и G; льготы при кредитовании и размещении ценных бумаг	GRI, рекомендации ЦБ РФ

Источник: составлено автором на основании [3–7, 17–18].

Методологическую основу этих индексов составляют как международные стандарты (GRI, SASB, TCFD, ISO 26000), так и национальные методические рекомендации Минэкономразвития России [3, 9]. Согласно данным РСПП, в 2024 г. в отчетности компаний наиболее широко применялся стандарт GRI (74% выборки), тогда как SASB использовали 53% организаций, рекомендации Минэкономразвития – 47%, а TCFD – 34% [3].

Ключевым отличием подходов РСПП является фокус не только на статическом раскрытии данных, но и на положительной динамике показателей (рис. 1). Это сближает российские индексы с международными аналогами, такими как Dow Jones Sustainability Index и FTSE4Good, при одновременной адаптации критериев оценки к национальным приоритетам, включая технологический суверенитет, реализацию социальных проектов и развитие регионов.

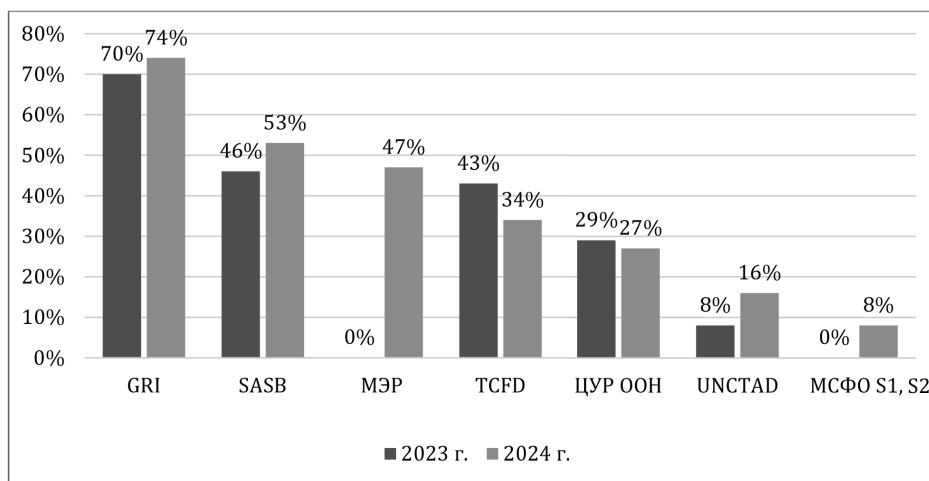


Рисунок 1 – Доля компаний, использующих ESG-стандарты и руководства в отчетности (РСПП)

Источник: составлено автором на основании данных отчета РСПП [16].

Операционализация ESG-оценок в инвестиционный процесс осуществляется ПАО «Московская биржа» через выпуск специализированных фондовых индексов. С 2019 г. на основе индексов РСПП биржа рассчитывает индексы «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития». Важным производным инструментом является Индекс MESG (Московская биржа – RAEX ESG сбалансированный), который формируется из 15 акций с максимальными рейтингами RAEX-Europe [3–5]. Гибкая структура индекса (ежегодный пересмотр компонентного состава при ежедневном обновлении котировок) обеспечивает постоянную актуализацию связи между результатами годовой ESG-отчетности и текущей инвестиционной активностью, создавая индикатор для отслеживания «зеленого» сегмента рынка (рис. 2).

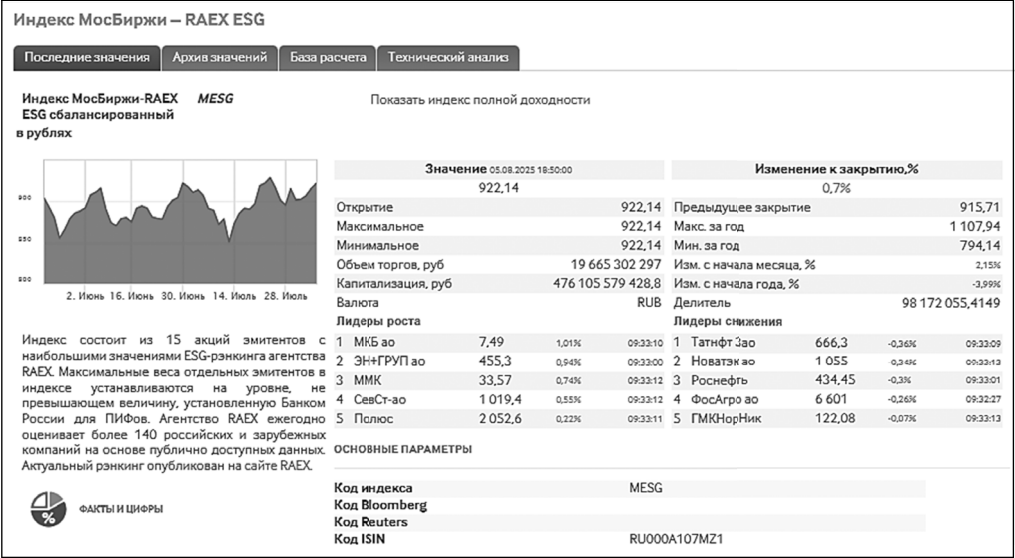


Рисунок 2 – Фондовый индекс MESG

Источник: Московская биржа [4].

Важную роль в оценке устойчивого развития в России играют инструменты, разработанные отечественными рейтинговыми агентствами и организациями. Их методологии, базируясь на международных подходах (GRI, принципах ICMA, ЦУР ООН), адаптированы к национальному контексту с учетом таких аспектов, как технологический суверенитет и региональная социальная ответственность [5–7, 17–18].

Российский ландшафт ESG-оценки включает в себя несколько ключевых провайдеров. Агентство RAEX-Eurore занимается составлением ESG-рэнкингов, верификацией «зеленых» облигаций и представлением аналитики на международных площадках [5]. Национальное рейтинговое агентство (НРА) оценивает качество интеграции ESG-факторов в компаниях различных секторов [17]. Агентство «АК & М» специализируется на рейтингах отчетности и социальной эффективности, анализируя соотношение экологического и социального вклада [6]. «Эксперт РА» ведет рэнкинг ESG-прозрачности для крупнейших компаний [18], а WWF России публикует отраслевые рейтинги открытости экологической информации [7].

Параллельно развиваются региональные инициативы. В 2024 г. были представлены Индекс устойчивого развития городов и регионов (Сбербанк и ВЭБ.РФ), оценивающий около 60 параметров, и система ESG-статуса Москвы, включающая 101 показатель и предоставляющая компаниям возможности для получения льгот [2].

Таким образом, российские оценочные инструменты выполняют двойную функцию. С одной стороны, они выступают адаптированными аналогами глобальных практик, обеспечивая инвесторам необходимую сопоставимость данных [3]. С другой – целенаправленно интегрируют внутренние приоритеты, такие как развитие

инфраструктуры, региональная поддержка и технологическая независимость. Это позволяет говорить о становлении «суверенной ESG-модели», которая, сохраняя связь с международными стандартами, отражает специфику национальной экономики и стратегических задач [2, 3, 6].

Отраслевая специфика и вызовы внедрения ESG

Корпоративная практика раскрытия ESG-информации в России демонстрирует выраженную отраслевую специфику, определяемую характером бизнеса, регуляторным фоном и ожиданиями ключевых стейкхолдеров.

Ресурсно-добывающие секторы, такие как топливно-энергетический комплекс и металлургия, характеризуются наиболее полным раскрытием экологической составляющей (E). Это обусловлено значительным экологическим следом их деятельности, прямым регуляторным давлением и высокими требованиями международных рынков и инвесторов к вопросам углеродного следа. Компании в этих отраслях активно внедряют продвинутые методики, включая рекомендации TCFD для анализа климатических рисков и построения соответствующих сценариев.

Финансовый сектор, напротив, демонстрирует лидерство в области управленческих (G) и социальных (S) практик. Это проявляется в развитой системе корпоративного управления, выпуске «зеленых» и социальных облигаций, а также интеграции ESG-факторов в системы риск-менеджмента и кредитного анализа. Такой фокус связан с необходимостью управления репутационными рисками, обеспечения прозрачности и соответствия стандартам, устанавливаемым Банком России.

Сектор телекоммуникаций и информационных технологий концентрируется на социальных аспектах и качестве управления. Раскрытие информации сосредоточено на темах цифровой инклюзии, защиты персональных данных, кибербезопасности и этики в управлении. При этом раскрытие экологических показателей (например, энергоэффективности дата-центров) часто остается менее детализированным, уступая по глубине практикам ресурсных отраслей.

Среди системных проблем внедрения выделяются: формальный подход к подготовке отчетности, разрыв между декларациями и реальными результатами, низкий уровень независимой верификации данных, а также ограниченный доступ к международным сертификационным услугам. При этом наблюдаются тенденции к ужесточению регуляторных требований, росту социальных и «зеленых» инвестиций и развитию национальных систем верификации.

Анализ данных, представленных в табл. 4, демонстрирует выраженную отраслевую специфику в подходах российских компаний к раскрытию ESG-информации. В российской практике наблюдается четкое разделение фокуса ESG-раскрытия по отраслевому признаку. Для капиталоемких и ресурсных отраслей (ТЭК, металлургия, добывающая промышленность) характерна наиболее детализированная проработка экологической компоненты (E). Такая концентрация обусловлена как интенсивным регуляторным давлением в сфере экологии, так и пристальным вниманием международных инвесторов к вопросам углеродного следа и экологических рисков.

Таблица 4 – Сравнение раскрытия ESG-компонентов в отчетности российских компаний по отраслям

Отрасль	Environmental (E)	Social (S)	Governance (G)	Общая оценка полноты раскрытия
Топливно-энергетический комплекс (ТЭК)	Высокая детализация по выбросам ПГ, энергоэффективности, промышленной безопасности; часто по методологиям GRI, TCFD, ISO 14064	Раскрываются программы по охране труда, взаимодействию с сообществами, но реже – метрики по диверсификации персонала	Формализованы ESG-политики, но интеграция в стратегические KPI не всегда полная	Высокая по E, средняя по S и G
Металлургия и горнодобывающая промышленность	Подробные данные по экологическим проектам, рекультивации, энерго-эффективности; климатические сценарии по TCFD	Социальные инвестиции в регионы присутствия, обучение персонала	Увязывание ESG-показателей с системой мотивации руководства (приказ – KPI по снижению углеродного следа)	Высокая по всем компонентам, но с преобладанием E
Финансовый сектор	Низкий уровень раскрытия прямых экологических показателей, но высокий – по климатическим рискам в портфеле	Сильный блок по социальной инклюзии, защите прав потребителей	Развитая система корпоративного управления, прозрачность, соответствие рекомендациям ЦБ РФ	Высокая по S и G, средняя по E
Телекоммуникации IT	Экологические показатели выборочны (энергопотребление, утилизация оборудования)	Высокая детализация по доступности услуг, цифровой инклюзии, защите данных	Наличие кодексов этики, прозрачная структура управления	Высокая по S и G, низкая по E
Химическая и агропромышленная отрасль	Данные по выбросам, отходам, энерго-эффективности; использование ISO 14001, GRI (E)	Программы по развитию регионов, поддержке фермеров, охране труда	Управленческие структуры с элементами ESG, но редко KPI в мотивации	Средняя по E и S, низкая по G

Источник: составлено автором на основании [1–3].

В отличие от указанных выше отраслей компании из сферы услуг, финансового сектора и высоких технологий уделяют преимущественное внимание социальным аспектам (S) и совершенствованию корпоративного управления (G). Данный акцент проистекает из их прямой ориентации на конечного потребителя, требований к обеспечению прозрачности, защите данных и доступности услуг.

Примечательно, что качество раскрытия информации по управленческой составляющей (G) также имеет отраслевую специфику. В финансовом секторе оно поддерживается на высоком уровне жесткими регуляторными стандартами Банка России. В то же время в промышленном секторе управленческие показатели зачастую носят формальный характер и слабо интегрированы в систему стратегического планирования и мотивации топ-менеджмента.

Таким образом, современное состояние ESG-отчетности в России находится на стадии формирования, для которого характерна развитая отраслевая практика при сохраняющейся необходимости большей систематизации. Данные исследования Высшей школы экономики [18] указывают на ряд устойчивых структурных особенностей:

- методологическая гетерогенность: отчеты формируются путем комбинации международных и национальных стандартов без единого подхода;
- значительный разброс в степени детализации: от лаконичных разделов в рамках годового отчета до публикации развернутых самостоятельных документов. ограниченное применение независимой верификации: менее половины отчетных данных проходят процедуру внешнего аудита;
- тематический дисбаланс: в раскрытии информации часто наблюдается доминирование социальных тем при недостаточной глубине анализа климатических рисков и возможностей.

В качестве иллюстрации успешной интеграции ESG-принципов в корпоративное управление можно привести практики ряда российских компаний-лидеров. Их опыт демонстрирует различные стратегические и операционные подходы:

1. ПАО «Сбербанк России» реализует комплексный подход, включающий интеграцию ESG-метрик в стратегическое планирование, эмиссию зеленых облигаций и разработку региональных ESG-индексов [2].

2. ПАО «Северсталь» обеспечивает прямую увязку ESG-показателей с системой ключевых показателей эффективности (KPI) высшего руководства, что сопровождается достижением конкретных экологических целей, таких как снижение углеродного следа на 10% за пятилетний период [3].

3. ПАО «Норильский никель» применяет передовые методики управления климатическими рисками, включая стресс-тестирование в соответствии с рекомендациями TCFD, и реализует масштабные проекты по восстановлению экосистем в Арктике [3].

4. ГК «Росатом» демонстрирует приверженность принципам устойчивого развития через технологические проекты замкнутого ядерного цикла и обеспечение прозрачности путем отчетности по международным стандартам GRI и SASB [3].

Однако системному внедрению ESG в России препятствует ряд вызовов:

- формализм и имиджевый подход к повестке у части компаний;

- разрыв между заявлениями и реальными результатами, отсутствие амбициозных измеримых целей;
- поверхностная интеграция в операционную деятельность, особенно в сегменте МСП;
- ограничения в доступе к международным сертификационным и аудиторским услугам;
- добровольный характер большинства национальных рекомендаций, что не способствует унификации.

Эволюция российского ESG-ландшафта в обозримом будущем будет определяться рядом взаимосвязанных процессов. Ожидается системная регуляторная трансформация, ключевым элементом которой станет введение обязательных требований к нефинансовой отчетности для крупного бизнеса (ориентировочно с 2025–2026 гг.). Параллельно будет нарастать волна ответственного финансирования – увеличения объемов «зеленых» и социальных инвестиций, поддерживаемых государственными программами и международными инициативами, такими как БРИКС [2, 3]. На микроуровне продолжится регионализация оценочных практик через внедрение локальных ESG-инструментов (рейтинги, статусы). Одновременно с этим будет происходить институциональное развитие собственной инфраструктуры верификации и рейтингования для обеспечения суверенитета в области оценки устойчивого развития.

Заключение

Проведенный анализ свидетельствует о том, что международные стандарты ESG не просто имплементированы, но стали органичной частью российской регуляторной и корпоративной системы. Однако данная интеграция носит адаптивный и избирательный характер, что формирует специфическую национальную архитектуру, синтезирующую глобальные принципы с локальными социально-экономическими приоритетами.

Для трансформации сложившейся модели из формально-отчетной в инструмент реального повышения устойчивости экономики необходимо:

1. Гармонизировать и унифицировать требования к нефинансовой отчетности, обеспечив сопоставимость данных.
2. Создать независимую национальную систему верификации и сертификации ESG-информации.
3. Расширить инструменты стимулирования для среднего и малого бизнеса, включив упрощенные стандарты, методическую поддержку и льготные механизмы.
4. Обеспечить глубинную интеграцию ESG-факторов в стратегическое планирование и KPI менеджмента, в первую очередь в компаниях с государственным участием.
5. Активизировать работу в рамках БРИКС, ШОС и иных площадок для выработки взаимопризнаваемых стандартов.

Таким образом, стратегической задачей является систематизация и углубление текущих процессов, что послужит драйвером как для внутренней устойчивости, так и для укрепления международных позиций России.

Список источников

1. ESG: три буквы, которые меняют мир : доклад к XXIII Ясинской международной научной конференции / И.В. Ведерин [и др.]. Москва : Изд. дом ВШЭ, 2022.
2. ESG-повестка в России: основные итоги 2024 года // EcoStandard.journal. URL: <https://ecostandardjournal.ru/article/ESG-itogi-2024> (дата обращения: 25.09.2025).
3. ESG-индексы и рейтинги в области устойчивого развития // РСПП. URL: https://rspp.ru/sustainable_development/indexes (дата обращения: 25.09.2025).
4. Индекс МосБиржи – RAEX ESG // Московская биржа. URL: <https://www.moex.com/ru/index/MESG> (дата обращения: 25.09.2025).
5. ESG-рэнкинг российских компаний // RAEX-Europe. URL: <https://raex-a.ru/ratings/esg> (дата обращения: 25.09.2025).
6. Рейтинг ESG-отчетности // АК & М. URL: <https://www.akm.ru/ratings/esg> (дата обращения: 25.09.2025).
7. Отраслевые рейтинги открытости экологической информации // WWF Россия. URL: <https://wwf.ru/resources/green-rating> (дата обращения: 25.09.2025).
8. Стандарты ESG // ESG-альянс. URL: <https://esg-a.ru/ru/esg-standards> (дата обращения: 25.09.2025).
9. ESG в России: регуляторные основы // ESG-library МГИМО. URL: https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/258/kkp3w0p3v8mg1k6c6nopa52tnkc9ydir/ESG_v_Rossii_regulyatornye_osnovy.pdf (дата обращения: 25.09.2025).
10. О Концепции перехода РФ к устойчивому развитию : Указ Президента РФ от 01.05.1996 № 440. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=233558#WaA7G5V8kdkoaU6t1> (дата обращения: 25.09.2025).
11. О сокращении выбросов парниковых газов : Указ Президента РФ от 06.08.2025 № 547. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511624 (дата обращения: 25.09.2025).
12. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. URL: <https://mvd.consultant.ru/documents/1058493> (дата обращения: 25.09.2025).
13. Об ограничении выбросов парниковых газов : Федер. закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992 (дата обращения: 25.09.2025).
14. О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации : Федер. закон от 06.03.2022 № 34-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411051 (дата обращения: 25.09.2025).
15. Стратегия социально-экономического развития РФ с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года : утв. распоряжением Правительства РФ от 29.10.2021 № 3052-р. URL: <https://docs.cntd.ru/document/726639341> (дата обращения: 25.09.2025).
16. Национальное рейтинговое агентство (НРА). ESG-рэнкинги. URL: https://www.ra-national.ru/ru/esg_ranking (дата обращения: 25.09.2025).
17. Эксперт РА. Рейтинг ESG-прозрачности. URL: https://raexpert.ru/rankingtable/esg_transparency (дата обращения: 25.09.2025).

18. Гулькин И.А., Сидорович Д.А., Благов Ю.Е. ESG-отчетность в России: обзор практик 2022. Москва : НИУ ВШЭ, 2022.

References

1. ESG: three letters that change the world: report to the XXIII Yasinsky International Scientific Conference / I.V. Vederin [et al.]. Moscow : HSE Publishing House, 2022. (In Russ.).
2. ESG-the agenda in Russia: the main results of 2024. EcoStandard.journal. URL: <https://ecostandardjournal.ru/article/ESG-itogi-2024>. (In Russ.).
3. ESG-indices and ratings in the field of sustainable development. RSPP. URL: https://rspp.ru/sustainable_development/indexes. (In Russ.).
4. Moscow Exchange Index – RAEX ESG. Moscow Stock Exchange. URL: <https://www.moex.com/ru/index/MESG>. (In Russ.).
5. ESG-ranking of Russian companies. RAEX-Europe. URL: <https://raex-a.ru/ratings/esg>. (In Russ.).
6. ESG reporting rating. AK & M. URL: <https://www.akm.ru/ratings/esg>. (In Russ.).
7. Industry ratings of the openness of environmental information. WWF Russia. URL: <https://wwf.ru/resources/green-rating>. (In Russ.).
8. ESG standards. ESG-alliance. URL: <https://esg-a.ru/ru/esg-standards>. (In Russ.).
9. ESG in Russia: regulatory foundations. MGIMO ESG-library. URL: https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/258/kkp3w0p3v8mglk6c6nopa52tnkc9ydir/ESG_v_Rossii_regulyatornye_osnovy.pdf. (In Russ.).
10. On the Concept of transition of the Russian Federation to Sustainable development : Decree of the President of the Russian Federation dated 05/01/1996 No. 440. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=233558#WaA7G5V8kdkoaU6t1>. (In Russ.).
11. On reducing greenhouse gas emissions : Decree of the President of the Russian Federation dated 08/06/2025 No. 547. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511624. (In Russ.).
12. On the national development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036 : Decree of the President of the Russian Federation dated 05/07/2024 No. 309. URL: <https://mvd.consultant.ru/documents/1058493>. (In Russ.).
13. On limiting greenhouse gas emissions : Feder. Law of 07/02/2021 No. 296-FZ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992. (In Russ.).
14. On conducting an experiment to limit greenhouse gas emissions in certain regions of the Russian Federation : Feder. Law of 03/06/2022 No. 34-FZ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411051. (In Russ.).
15. Strategy of socio-economic Development of the Russian Federation with low greenhouse gas emissions until 2050 : approved by Decree of the Government of the Russian Federation dated 10/29/2021 № 3052-R. URL: <https://docs.cntd.ru/document/726639341>. (In Russ.).
16. National Rating Agency (NRA). ESG rankings. URL: https://www.ra-national.ru/ru/esg_ranking. (In Russ.).
17. Expert RA. ESG transparency rating. URL: https://raexpert.ru/rankingtable/esg_transparency. (In Russ.).
18. Gulkin I.A., Sidorovich D.A., Blagov Yu.E. ESG reporting in Russia: review of practices in 2022. Moscow : Higher School of Economics, 2022. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Евгения Андреевна Кожеева – аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), генеральный директор «ДСК «СПС Московия», директор УК «Система», директор «СПС Логистик», учредитель «Точки решения», Москва, Одинцово, Россия, kreshnd@mail.ru.

Evgeniya A. Kozhaeva – Ph.D. student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), CEO of DSK SPS Moskovia, director of UK Sistema, Director of SPS Logistic, Founder of Tochki Resheniya, Moscow, Odincovo, Russia, kreshnd@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 02.11.2025; одобрена после рецензирования 30.11.2025; принята к публикации 05.12.2025.

The article was submitted 02.11.2025; approved after reviewing 30.11.2025; accepted for publication 05.12.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 239–245.
Economic Systems. 2025;18(4):239-245.



Научная статья 5.2.5 – Мировая экономика (экономические науки)
УДК 339.9
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-239-245

Геополитическая нестабильность в XXI веке и ее влияние на мировую экономику

Лидия Григорьевна Белова¹✉, Софья Антоновна Королева²

^{1, 2} Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия

✉ belovalg@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются последствия негативного влияния на мировую экономику геополитической нестабильности XXI века, связанной с вооруженными конфликтами, санкционным противостоянием между Россией и европейскими странами, в американо-китайских отношениях, обострением обстановки в странах Ближнего Востока. Отмечается, что такое влияние сопровождается колебанием цен на активы на финансовых рынках, нарушением в глобальных цепочках поставок, ухудшением инвестиционного климата, а также снижением уровня жизни населения. Дополнительным фактором нестабильности становятся киберконфликты и атаки на критическую инфраструктуру, усиливающие уязвимость экономики.

На основе проведенного анализа предложена система мер по снижению геополитической нестабильности в мире и адаптации к ее последствиям, включая необходимость укрепления международных институтов для достижения совместных политических, экономических, культурных, стратегических целей. Именно такой комплексный подход позволит снизить риски и создать условия для устойчивого роста мировой экономики.

Ключевые слова: мировая экономика, инвестиции, геополитическая нестабильность, международные отношения, разделение труда, торговые отношения

Для цитирования: Белова Л.Г., Королева С.А. Геополитическая нестабильность в XXI веке и ее влияние на мировую экономику // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 239–245. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-239-245.

Original article

Geopolitical instability in the 21st century and its impact on the global economy

Lidia G. Belova¹✉, Sofia A. Koroleva²

^{1, 2} Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia

✉ belovalg@mail.ru

Abstract. The article analyzes the consequences of the negative impact on the global economy of the geopolitical instability of the 21st century associated with armed conflicts, the sanctions confrontation between Russia and European countries, in US-Chinese relations, and the aggravation of the situation in the Middle East. It is noted that such an impact is accompanied by fluctuations in asset prices in financial markets, disruption in global supply chains, deterioration of the investment climate, as well as a decrease in the standard of living of the population. Cyber conflicts and attacks on critical infrastructure, which increase the vulnerability of the economy, are becoming an additional factor of instability.

Based on the analysis, a system of measures is proposed to reduce geopolitical instability in the world and adapt to its consequences, including the need to strengthen international institutions to achieve joint political, economic, cultural, and strategic goals. It is this integrated approach that will reduce risks and create conditions for sustainable growth of the global economy.

Keywords: global economy, investments, geopolitical instability, international relations, division of labor, and trade relations

For citation: Belova L.G., Koroleva S.A. Geopolitical instability in the 21st century and its impact on the global economy. *Economic Systems*. 2025;18(4):239-245. (In Russ.) DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-239-245.

Введение

Геополитическая нестабильность в XXI веке, провоцируемая вооруженными конфликтами, торговыми войнами, санкционным противостоянием России с европейскими государствами, напряженностью американо-китайских отношений, а также обострением ситуации на Ближнем Востоке, оказывает существенное влияние на развитие мировой экономики. Такому воздействию подвержены как различные отрасли экономики, так и фундаментальные принципы всей глобальной экономической системы.

В современных условиях геополитическую нестабильность можно охарактеризовать как отсутствие устойчивого баланса сил в международном сотрудничестве между странами, образующими единую глобальную систему, которое проявляется в экономике, политике, культуре, экологии.

В международных отношениях нарастающая геополитическая напряженность влияет на устойчивость финансовых рынков, цепочки поставок, инвестиционный климат и благосостояние людей различных государств.

Проблема геополитической нестабильности в настоящее время приобретает особую значимость в связи с экономическими процессами, происходящими в мировой экономике, такими как углубление международного разделения труда, формирование интеграционных структур, развитие инноваций и цифровой экономики, гармонизация законодательства, расширение международного сотрудничества и прочее.

Важно также учитывать, что современные рынки неразрывно связаны между собой, поэтому сбой в одной стране мгновенно отражается на других через финансовые потоки и торговые отношения.

Основная часть

Как известно, геополитическая нестабильность в XXI веке развивается куда стремительно, чем раньше, а количество региональных конфликтов и их масштабы постоянно увеличиваются.

Согласно Программе сбора данных о конфликтах Уппсальского университета (UCDP) (Швеция), за последние 15 лет количество региональных конфликтов выросло почти в 2 раза [1].

Если ранее кризисы носили преимущественно региональный характер, то сегодня они быстро перерастают в глобальные вызовы, затрагивая все звенья мировой экономической системы.

Так, например, в 2025 г. эффекты торговой войны между США и КНР проявились в динамике сектора промышленности и услуг, увеличивая глобальную неопределенность и издержки фирм. Введенные в апреле 2025 г. США пошлины в 145% на импорт из КНР и ответные меры КНР (пошлины до 125%) снизили объемы торговли между странами: в апреле экспорт Китая в США снизился на 21%, а импорт упал на 14%. Но, несмотря на происходящее, общий объем китайского экспорта в апреле вырос на 8,1% за счет переориентирования поставок в другие государства и расширения практики реэкспорта в США через третьи страны. Такой возникший для экономического роста и ускорения инфляции риск вынудил США и КНР договориться об обоюдном снижении пошлин на 90 дней – до 30 и 10% соответственно [2].

Важно отметить, что геополитическая нестабильность оказывает влияние на изменение инвестиционных потоков и санкционную политику в отношении отдельных стран. В связи с этим инвесторы стали учитывать геополитические риски, снижать объемы иностранных вложений либо менять направление инвестиционных потоков. В то же время санкционная политика, будучи эффективным инструментом политического давления, продолжает создавать долгосрочные дисбалансы в мировой торговле.

Примером является Россия, которая начиная с 2014 г. находится под санкционным давлением, а с началом специальной военной операции на территории Украины в 2022 г. такое давление значительно усилилось. Для снижения негативного воздействия санкций на российскую экономику руководству страны удалось осуществить реализацию значительного ряда законодательных инициатив, которые позволили

сформировать правовую основу и принять особые меры для обеспечения стабильности финансового и топливно-энергетического секторов экономики. Поэтому, несмотря на санкционное давление, экономика России, согласно данным Росстата за 2024 г., успешно развивалась и демонстрировала более высокие темпы роста, чем мировая экономика в целом (104,3% по сравнению с 103,3% (данные МВФ)), хотя в 2025 г. экономический рост в России планово ожидается на уровне около 1% [3]. В то же время из-за санкций отказ европейских государств от российских нефти и газа уже обошелся им более чем в 500 млрд евро [4]. Доля России в мировом ВВП по паритету покупательной способности в 2024 г. составила 3,55%, что делает ее четвертой экономикой мира (по подсчетам в МВФ) [5].

Однако, по данным ООН, из-за низких темпов роста инвестиций, медленного повышения производительности труда и геополитической напряженности в 2025–2026 гг. ожидается замедление динамики роста мировой экономики и отставание от допандемийного прироста в 3,2% [6].

Дополнительным фактором нестабильности становятся киберконфликты и атаки на критическую инфраструктуру, усиливающие уязвимость экономики. Например, количество атак на критическую инфраструктуру России за последние годы увеличилось в десятки раз. Ежегодный прирост кибератак составляет примерно 25–30%. В первом полугодии 2025 г. зафиксировано 63 тысячи атак на критическую инфраструктуру страны [7].

Среди последствий геополитической нестабильности для экономики также можно назвать колебания финансовых рынков, включая курсы валют и стоимость сырья, рост инфляции, к которому приводят ограничения импорта и повышение логистических издержек, миграционные кризисы, которые создают дополнительную нагрузку на экономику принимающих стран и одновременно снижают трудовой потенциал регионов эмиграции, нарушая баланс на рынках труда.

Следует отметить, что конфликты в стратегически важных регионах, таких как Ближний Восток или Восточная Европа, приводят к сбоям в поставках энергоресурсов, продовольствия и промышленных товаров, что провоцирует рост цен и дефицит. Кроме того, геополитическая нестабильность вынуждает государства увеличивать военные расходы, что неизбежно отвлекает ресурсы от социальных и инновационных программ.

Например, усиление военных конфликтов между Израилем и Палестиной, рост напряженности в Сирии и Иране спровоцировали увеличение мировых цен на нефть, а геополитическая нестабильность региона стимулировала рост инвестиций в защитные активы, включая золото, швейцарский франк и японскую иену, а также вызвала отток капитала с развивающихся рынков Ближнего Востока и Северной Африки.

Согласно данным Международного валютного фонда (МВФ), геополитическая напряженность по-прежнему представляет собой значительные угрозы для экономической стабильности Ближнего Востока и Центральной Азии. Особое внимание фонд обратил на последствия конфликта в результате июньского инцидента между Израилем и Ираном в 2025 г. [8].

Кроме того, значительный рост глобальных геополитических рисков, включающих в себя военные действия, террористические атаки и рост напряженности, при-

водит к нарушению международных отношений между государствами и экономической стабильности во всем мире.

Ярким примером влияния геополитической нестабильности в отдельном регионе на мировую экономику можно назвать конфликт на Украине, который привел к резкому росту цен на энергоносители, продовольствие и удобрения, перестройке логистических маршрутов, росту инфляции, а также сокращению торговли и производства.

Заключение

Для дальнейшего развития мировой экономики необходимы специальные меры, способствующие решению перечисленных проблем.

В первую очередь следует укреплять международные институты, такие как ООН и ее Совет Безопасности, для снижения международной напряженности; Всемирную торговую организацию – для предотвращения санкций и торговых войн; развивать механизмы ОБСЕ – одной из крупнейших региональных структур, специализирующейся на вопросах безопасности и мирного решения конфликтов, а также таких региональных организаций, как АСЕАН или Африканский союз, – для раннего предотвращения конфликтов.

Также положительное влияние на решение рассматриваемых проблем может оказать не только укрепление перечисленных институтов, но и их реформирование.

Важно развивать экономическую дипломатию, создавая международные платформы для диалога по вопросам энергетической и продовольственной безопасности, «зеленые» торговые коридоры, которые будут устойчивы к геополитическим шокам.

Особое внимание необходимо уделять обеспечению финансовой стабильности. Для этой цели целесообразно сформировать в данной сфере многосторонние резервные фонды для поддержки стран, пострадавших от кризисов, активнее расширять использование альтернативных платежных систем и национальных валют различных государств, снижая зависимость от доллара.

Снизить влияние геополитической нестабильности на мировую экономику можно также в результате создания и развития локальных производств критически необходимых товаров, способствующих перестройке цепочек поставок и диверсификации сырья [9].

Среди необходимых социально-политических мер следует назвать борьбу с неравенством и бедностью, так как они являются источниками социальной нестабильности, формирование научно-обоснованных программ интеграции мигрантов для снижения нагрузки на рынки труда отдельных государств и улучшения политики ассимиляции в странах иммиграции.

Несостоятельным оказался современный подход по решению международных проблем исключительно через давление на государство (политическое или военное) или экономические санкции, так как это порождает замкнутый круг, поскольку санкционная политика провоцирует ответные меры, что в итоге приводит к углублению конфликтов и ухудшению экономической ситуации в мире.

В связи с этим необходимо сделать выбор в пользу диалога и компромиссов, подерживая коммуникацию даже в условиях открытого противостояния, так как мно-

госторонние соглашения более эффективны, чем односторонние действия. Решения должны приниматься с учетом интересов всех сторон.

Точкой соприкосновения в решении проблем, связанных с геополитической нестабильностью, могут стать цифровые технологии, активно развиваемые и применяемые в различных сферах, таких как медицина, фармакология и другие, представляющие интерес для многих стран.

Важно уделять особое внимание образованию и культурному обмену, так как понимание культурных и исторических особенностей государств снижает риск развития конфликтов и способствует установлению прочных культурных связей между ними. Однако стоит учитывать, что полностью избежать геополитической нестабильности невозможно, так как в системе международных отношений постоянно происходят изменения. Главная задача состоит не в полном устранении рисков, а в создании эффективных механизмов их минимизации и адаптации к изменяющимся условиям.

В итоге важно отметить, что геополитическая нестабильность – одна из главных проблем настоящего времени, которая оказывает существенное влияние на мировую экономику, затрагивая различные ее сферы как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. Решение проблемы возможно лишь через укрепление международных институтов, развитие экономических связей, главным образом через диалог и взаимное уважение интересов. Именно такой комплексный подход, сочетающий политические, экономические и социальные меры, позволит снизить риски и создать условия для устойчивого роста мировой экономики.

Список источников

1. Uppsala Conflict Data Program. URL: <https://ucdp.uu.se> (дата обращения: 21.10.2025).
2. GlobBaro HSE: Ежемесячный мониторинг мировой экономики и геополитических рисков. URL: <https://wec.hse.ru/globbarohse> (дата обращения: 25.10.2025).
3. Силуанов оценил экономический рост России в 2025 году. URL: <https://ria.ru/20251203/siluanov-2059411396.html> (дата обращения: 23.10.2025).
4. МИД РФ: Европа платит за энергию втрое больше из-за разрыва с Россией. URL: <https://tass.ru/politika/25239863> (дата обращения: 21.10.2025).
5. МВФ признал Россию четвертой экономикой мира МВФ. URL: <https://www.rbc.ru/economics/22/10/2024/6717ac329a79478792f175ec> (дата обращения: 21.10.2025).
6. Мировое экономическое положение и перспективы по состоянию на середину 2025 года. URL: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP-MYU-2025_R.pdf (дата обращения: 10.10.2025).
7. Кириенко: ежегодный рост кибератак на инфраструктуру РФ составляет 25–30%. URL: <https://tass.ru/obschestvo/25149083> (дата обращения: 21.10.2025).
8. Геополитическая нестабильность 2025 года: экономические риски Ближнего Востока и ЦА. URL: <https://investfuture.ru/articles/geopoliticheskaya-nestabilnost-2025-goda-ekonomicheskie-riski-blizhnego-vostoka-i-ts-a-1168778696> (дата обращения: 20.11.2025).
9. Сиваев Е.А. Научно-технологический суверенитет как научная категория с точки зрения теории конкуренции: роль и значимость // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 1. С. 52–58.

References

1. Uppsala Conflict Data Program 2024. URL: <https://ucdp.uu.se>.
2. GlobBaro HSE: Monthly monitoring of the global economy and geopolitical risks. URL: <https://wec.hse.ru/globbarohse>. (In Russ.).
3. Siluanov estimated Russia's economic growth in 2025. URL: <https://ria.ru/20251203/siluanov-2059411396.html>. (In Russ.).
4. Russian Foreign Ministry: Europe pays three times more for energy due to the break with Russia. URL: <https://tass.ru/politika/25239863>. (In Russ.).
5. The IMF recognized Russia as the fourth economy in the IMF world. URL: <https://www.rbc.ru/economics/22/10/2024/6717ac329a79478792f175ec>. (In Russ.).
6. Global economic situation and prospects as of mid-2025. URL: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP-MYU-2025_R.pdf. (In Russ.).
7. Kiriyyenko: the annual growth of cyber-attacks on the infrastructure of the Russian Federation is 25-30%. URL: <https://tass.ru/obshchestvo/25149083>. (In Russ.).
8. The geopolitical instability of 2025: the economic risks of the Middle East and Central Asia. URL: <https://investfuture.ru/articles/geopoliticheskaya-nestabilnost-2025-goda-ekonomicheskie-riski-blizhnego-vostoka-i-ts-a-1168778696>. (In Russ.).
9. Sivaev E.A. Scientific and technological sovereignty as a scientific category from the point of view of competition theory: role and significance. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroyenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(1):52-58. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the author

Лидия Григорьевна Белова – кандидат экономических наук, доцент кафедры зарубежного регионоведения, Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия, ORCID ID: 0000-0003-3853-2566, РИНЦ Author ID: 916254, belovalg@mail.ru;

Софья Антоновна Королева – студент, Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия, koroleva.sofiko@gmail.com.

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;

Sofia A. Koroleva – student, Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia, koroleva.sofiko@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 03.11.2025; одобрена после рецензирования 05.12.2025; принята к публикации 15.12.2025.

The article was submitted 03.11.2025; approved after reviewing 05.12.2025; accepted for publication 15.12.2025.

Требования к оформлению авторских материалов, подаваемых на публикацию в научный журнал «Экономические системы»

Для размещения в журнале принимаются ранее не опубликованные в других печатных или электронных изданиях авторские материалы – научные статьи, обзоры, рецензии, отзывы.

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 авторов (при наличии);
- адрес электронной почты, телефон.

Требования к оформлению статьи:

- статья должна быть структурирована и содержать следующие разделы:
- *введение* (актуальность статьи, научная новизна и практическая значимость);
- *основная часть статьи* (с тематическими подзаголовками), содержащая авторский взгляд на проблему, применяемые автором методы исследования, их результаты, ссылки на работы авторитетных ученых и специалистов;
- *заключение* (делаются выводы, подводятся итоги);
- 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 курсивом на английском языке.

Пример оформления списка источников (References) приведен ниже.

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 18 № 4 (71) – 2025

Научный журнал

Подписано в печать 24.12.2025. Формат 70×100/16. Бумага офсетная № 1.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 20,15. 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