

# **ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ**

**ISSN 2587-5981**



**Периодическое издание  
Выпуск № 8  
Казань, 2025**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА  
НОВОГО ВРЕМЕНИ"**

**Выпущено под редакцией  
Научного объединения  
«Вертикаль Знаний»**



**РОССИЯ, КАЗАНЬ**

**2025 год**

**Основное заглавие:** Экономика и парадигма нового времени

**Параллельное заглавие:** Economics and the paradigm of the new time

**Языки издания:** русский (основной), английский (дополнительный)

**Учредитель периодического издания и издатель:** Научное объединение  
«Вертикаль Знаний»

**Место издания:** г. Казань

**Формат издания:** электронный журнал в формате pdf

**Периодичность выхода:** 1 раз в месяц

**ISSN:** 2587-5981

**Редколлегия выпуска:**

1. Королук Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

ISSN 2587-5981



9 772587 598003 >

***ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:***

*Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – № 8 (41).*

**МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА  
«ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»**

**Выпуск № 8 / 2025**

**Стр. 5 Зубарев М.А.**

*Экономическая целесообразность использования микро-ГЭС в различных регионах России*

**Стр. 17 Максимова И.В., Сошин Н.А.**

*Оценка социальной эффективности программ льготного ипотечного кредитования в регионах России*

**Стр. 28 Аблитаров Э.Р.**

*Драйверы цифрового присутствия предприятия*

**Стр. 36 Аблитаров Э.Р., Дементьев М.Ю.**

*Механизмы эскалации операционных рисков в цифровом ядре высокотехнологичных организаций*

**Стр. 47 Тарасова О.Б., Кубасов М.В.**

*Влияние государственного регулирования на развитие рынков товаров и услуг в России*

**Стр. 54 Анисимов Я.В.**

*Экономические проблемы местного самоуправления на примере города Санкт-Петербурга*

**Стр. 59 Маслова О.П.**

*Разработка мероприятий в области формирования кадрового резерва нефтегазовых компаний*

**Стр. 65 Больде А.В.**

*Риски управления платежеспособностью организации*

**Стр. 74 Кузнецов В.В.**

*Развитие внутреннего туризма в Дальневосточном федеральном округе России*

**Стр. 81 Кузнецов В.В.**

*Особенности и этапы разработки гастрономического тура*

УДК: 338.27, 621.311.21, 620.92

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МИКРО-ГЭС В РАЗЛИЧНЫХ  
РЕГИОНАХ РОССИИ**

Зубарев Михаил Андреевич,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург

E-mail: mishaniya1121@yandex.ru

**Аннотация.** Цель исследования заключается в определении целесообразности использования микро-ГЭС частными хозяйствами в ряде регионов России, с различными ценами на электроэнергию. Задача исследования была в оценке первоначальных вложений в типовые проекты микро-ГЭС различного исполнения, анализ статистики роста тарифов на электроэнергию и прогнозирование уровня цен в будущем, а также расчёт сроков окупаемости установок. Гипотеза исследования заключалась в высокой экономической целесообразности микро-ГЭС, ввиду предсказуемых показателей выработки электроэнергии и длительном сроке работы, вместе с относительно небольшими первоначальными вложениями. В качестве методологии выбран сравнительный анализ, экономическое моделирование и статистический анализ тарифных изменений за 2017-2025 год. В результате исследования установлены сроки окупаемости микро-ГЭС – от 5 лет и 3 месяцев для самодельных установок, расположенных в Московской области, до 9 лет и 2 месяцев для коммерческих решений, расположенных в Новгородской области. Выявлено влияние типа тарификации на экономическую эффективность.

**Abstract.** The purpose of the study is to determine the feasibility of using micro-hydroelectric power plants by private farms in a number of regions of Russia with different electricity prices. The purpose of the study was to evaluate initial investments in standard micro-HPP projects of various designs, analyze statistics on electricity tariff growth and forecast price levels in the future, as well as calculate the payback period of installations. The hypothesis of the study was the high economic feasibility of micro-hydroelectric power plants, due to predictable electricity generation rates and long service life, along with relatively small initial investments. Comparative analysis, economic modeling, and statistical analysis of tariff changes for 2017-2025 were chosen as the methodology. As a result of the study, the payback period for micro-hydroelectric power plants was set from 5 years and 3 months for self-made installations located in the Moscow region to 9 years and 2 months for commercial solutions located in the Novgorod region. The influence of the type of billing on economic efficiency has been revealed.

**Ключевые слова:** микро-ГЭС, экономическая эффективность, возобновляемые источники энергии (ВИЭ), региональные тарифы, окупаемость.

**Key words:** micro-hydroelectric power plants, economic efficiency, renewable energy sources (RES), regional tariffs, payback.

**Введение. Актуальность.** Современное состояние энергетики в России даёт возможность использовать возобновляемые источники энергии, передавать электроэнергию в сеть и зарабатывать как индивидуальными предпринимателями (ИП) или обществами с ограниченной ответственностью (ООО) на выработке электроэнергии. Для этого реализована система установки двунаправленных счётчиков электроэнергии. Жилищные хозяйства, передающие в сеть от 5 кВт, могут участвовать в процессе получения прибыли от генерации электроэнергии. С учётом таких вводных возникает вопрос о целесообразности реализации проектов по выработке электроэнергии частными хозяйствами в различных регионах России [1].

Одним из наиболее стабильных в вопросе выработки является микро-ГЭС, так как меньше прочих возобновляемых источников энергии (ВИЭ) зависит от природных условий [2]. Будем рассматривать в работе варианты построения ГЭС на данном возобновляемом источнике энергии (ВИЭ).

Существуют различные варианты исполнения микро-ГЭС, а также бюджеты и подход к реализации электростанций [3], [4]. Рассмотрим вариант, созданный на основании подручных материалов и при помощи самодельных агрегатов, отличающийся меньшими вложениями, и вариант на основе коммерческого оборудования промышленного производства.

**Основная часть.** В работе будет производиться сравнение двух вариантов ГЭС и их периодов окупаемости с учётом исходного исполнения. Оба варианта ориентированы на бесплотинную работу и установку в русло реки. Для первого варианта будет использован карданный вал в сборе от ВАЗ 2107 длиной 1470 мм. Турбины будут устанавливаться в ряд для повышения вырабатываемой мощности. Соединяться между собой будут через обгонные муфты. Конструкция передаточного узла будет помещена в самодельный герметичный корпус. Интервал обслуживания 1 раз в 2 года. Муфты будем брать от лодочных моторов, валы и шестерни из стали 40Х, корпус из трубы ПНД. Будет в обязательном случае проводиться сужение русел для выравнивания скорости потока реки. Теоретическая выработка при таких условиях при скорости течения в районе 2 м/с будет стремиться к 1.8 – 2.1 кВт.

Принимаем частоту вращения турбины в 300 об/мин = 5 об/сек (типовые значения для микро-ГЭС)

$$M = P_{\text{теор}} / (2 * \pi * n)$$

$$M_{1800} = 1800 / (2 * 3.14 * 5) = 57.32 \text{ Н} * \text{м}$$

$$M_{2000} = 2000 / (2 * 3.14 * 5) = 63.69 \text{ Н} * \text{м}$$

Этот момент будет уже на валу, так как он учитывает факт потерь на прежних узлах и подразумевает что мы рассматриваем конечную вырабатываемую мощность, которая передаётся на генератор системы микро-ГЭС.

Вторым вариантом, рассматриваемым в работе, будет готовая система микро-ГЭС коммерческого производства на 6.9 кВт пиковой мощности, состоящая из 3 комбинированных с генераторами турбин Каплана. Тип

установки изменяться не будет. Отличие от первого варианта в том, что турбины заводского производства, а на берегу будет установлен только инвертор, к которому будут проведены провода, а не вращающийся вал. Данный вариант более надёжный, будет обладать большим сроком службы и в детальном описании конструкции не нуждается ввиду наличия на рынке большой вариации сборок и компаний, занимающихся установкой готовых решений.

Осталось определиться с ценой проекта. В случае самостоятельной сборки относительно маломощной системы мы подразумеваем, что будет сделан акцент на дешевизне проекта и возможности реализовать всё используя не специализированное оборудование. Во втором случае мы делаем акцент на более продолжительный срок работы и простоту установки, так как имеем дело с готовыми моделями узлов микро-ГЭС, либо со сборками, сделанными профессионалами, которые подлежат гарантийному обслуживанию компаний, выполнявших проект.

Самодельный вариант микро-ГЭС основан на распространённости ряда автомобильных запчастей, из которых он выполнялся, а также большом числе маломощных сборок, описанных в интернете. Большинство подобных сборок основано на одиночных гидротурбинах с пиковой мощностью выработки 400-800 Вт.

Коммерческий вариант представляет из себя сборку из типовых по мощности и легкодоступных турбинах, которые собраны в блок для повторения типа конструкции самодельной микро-ГЭС. Мощность выбрана из расчёта гипотетической возможности достижения показателя, близкого к 5 кВт, чтобы иметь возможность поставлять электроэнергию на рынок, тем самым зарабатывая на своей электростанции.

Таблица 1

Состав самодельной конфигурации микро-ГЭС и цены

| Компонент                          | Цена (тыс. руб-лей) | Примечание                      |
|------------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| 3 турбины (лопасти, валы)          | 20-40               | Самодельная из металла/пластика |
| Обгонные муфты (3 шт)              | 5-10                | Нержавеющие от лодочных моторов |
| Карданный вал (ВАЗ 2107)           | 7-20                |                                 |
| Герметичный корпус для муфт        | 5-10                | Труба ПНД + сальники            |
| Автомобильный генератор            | 5-15                |                                 |
| Инвертор 2.5 кВт (12/24 В -> 220В) | 25-35               | Чистый синус                    |
| Аккумулятор (100 А*ч, 2 шт.)       | 35-50               | AGM/GEL                         |
| Крепёж, рама, подшипники           | 10-20               | Металлопрокат                   |
| Контроллер заряда АКБ              | 10-20               |                                 |
| Итого                              | 122-250             |                                 |

Таблица 2

Состав коммерческого решения микро-ГЭС и цены

| Компонент                                              | Цена (тыс. рублей) | Примечание                                                      |
|--------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 3 гидротурбины для микро-ГЭС по 2.3 кВт                | 450-600            | Готовые гидротурбины заводского производства для малого потока. |
| Монтажная рамка для модулей                            | 10-20              | Нержавеющая сталь либо оцинкованный металл                      |
| 3-фазный МРРТ-контроллер                               | 90-150             | Общий многоканальный инвертор                                   |
| Инвертор 8 кВт (3 фазы)                                | 180-240            |                                                                 |
| Аккумулятор (100 А*ч, 6 шт)                            | 135-225            | GEL                                                             |
| Кабели, разъёмы, автоматы                              | 20-40              | Кабель силовой влагозащищенный, щиток                           |
| Водонепроницаемый корпус для электронного оборудования | 30-40              |                                                                 |
| Итого                                                  | 915-1315           |                                                                 |

Ежегодно в регионах России растут цены на энергоносители, включая цены на электроэнергию. Ввиду этих ежегодных изменений, и уровня базовой цены (цены на момент планируемой установки микро-ГЭС) будет целесообразно рассчитывать сроки окупаемости.

Для анализа роста цен и экономической целесообразности установки микро-ГЭС был выбран ряд регионов: Краснодарский край, Ленинградская область, Московская область, Новгородская область. В этих регионах была проанализирована статистика роста цен за период с 2017 по 2025 год для потребителей 1 категории, и без учёта дополнительных льгот, предоставляемых для сельских жителей, владельцев электрических плит и т.д.

Данные по росту цен приведены в таблицах 3-7.

Таблица 3

Статистика роста цен для Краснодарского края 2017-2025 г. [5]

|             | Одноставочный | Одноставочный (2 зоны) |      | Одноставочный (3 зоны) |         |      | Год  |
|-------------|---------------|------------------------|------|------------------------|---------|------|------|
|             |               | день                   | ночь | пик                    | полупик | ночь |      |
| 1 полугодие | 4,28          | 4,47                   | 2,57 | 4,78                   | 4,28    | 2,57 | 2017 |
|             | 4,44          | 4,96                   | 2,67 | 4,97                   | 4,44    | 2,67 | 2018 |
|             | 4,69          | 5,24                   | 2,82 | 5,25                   | 4,69    | 2,82 | 2019 |
|             | 4,81          | 5,38                   | 2,89 | 5,39                   | 4,81    | 2,89 | 2020 |
|             | 5,02          | 5,62                   | 3,02 | 5,63                   | 5,02    | 3,02 | 2021 |
|             | 5,24          | 5,87                   | 3,15 | 5,88                   | 5,24    | 3,15 | 2022 |
|             | 6             | 6,73                   | 3,61 | 6,74                   | 6       | 3,61 | 2023 |
|             | 6             | 6,73                   | 3,61 | 6,74                   | 6       | 3,61 | 2024 |
|             | 6,53          | 7,33                   | 3,93 | 7,34                   | 6,53    | 3,93 | 2025 |
| 2 полугодие | Одноставочный | Одноставочный (2 зоны) |      | Одноставочный (3 зоны) |         |      |      |
|             |               | день                   | ночь | пик                    | полупик | ночь |      |
|             | 4,44          | 4,96                   | 2,67 | 4,97                   | 4,44    | 2,67 | 2017 |
|             | 4,61          | 5,15                   | 2,77 | 5,16                   | 4,61    | 2,77 | 2018 |
|             | 4,81          | 5,38                   | 2,89 | 5,39                   | 4,81    | 2,89 | 2019 |
|             | 5,02          | 5,62                   | 3,02 | 5,63                   | 5,02    | 3,02 | 2020 |
|             | 5,24          | 5,87                   | 3,15 | 5,88                   | 5,24    | 3,15 | 2021 |
|             | 5,5           | 6,17                   | 3,31 | 6,18                   | 5,5     | 3,31 | 2022 |
|             | 6             | 6,73                   | 3,61 | 6,74                   | 6       | 3,61 | 2023 |
|             | 6,53          | 7,33                   | 3,93 | 7,34                   | 6,53    | 3,93 | 2024 |
|             | 7,35          | 8,25                   | 4,42 | 8,26                   | 7,35    | 4,42 | 2025 |

Таблица 4

Статистика роста цен для Ленинградской области 2017-2025 г. [6]

|             | Одноставочный | Одноставочный (2 зоны) |      | Одноставочный (3 зоны) |         |      | Год  |
|-------------|---------------|------------------------|------|------------------------|---------|------|------|
|             |               | день                   | ночь | пик                    | полупик | ночь |      |
| 1 полугодие | 3,7           | 3,89                   | 1,89 | 4,85                   | 3,73    | 1,89 | 2017 |
|             | 3,88          | 4,08                   | 2,06 | 5,09                   | 3,92    | 2,06 | 2018 |
|             | 4,14          | 4,35                   | 2,27 | 4,97                   | 4,14    | 2,27 | 2019 |
|             | 4,27          | 4,49                   | 2,43 | 5,12                   | 4,27    | 2,43 | 2020 |
|             | 4,48          | 4,71                   | 2,55 | 5,37                   | 4,48    | 2,55 | 2021 |
|             | 4,7           | 4,96                   | 2,68 | 5,64                   | 4,7     | 2,68 | 2022 |
|             | 5,38          | 5,68                   | 3,09 | 6,45                   | 5,38    | 3,09 | 2023 |
|             | 5,38          | 5,68                   | 3,09 | 6,45                   | 5,38    | 3,09 | 2024 |
|             | 5,85          | 6,28                   | 3,4  | 7,69                   | 5,85    | 3,4  | 2025 |
| 2 полугодие | Одноставочный | Одноставочный (2 зоны) |      | Одноставочный (3 зоны) |         |      |      |
|             |               | день                   | ночь | пик                    | полупик | ночь |      |
|             | 3,88          | 4,08                   | 2,06 | 5,09                   | 3,92    | 2,06 | 2017 |
|             | 4,07          | 4,28                   | 2,23 | 4,88                   | 4,07    | 2,23 | 2018 |
|             | 4,27          | 4,49                   | 2,43 | 5,12                   | 4,27    | 2,43 | 2019 |
|             | 4,48          | 4,71                   | 2,55 | 5,37                   | 4,48    | 2,55 | 2020 |
|             | 4,7           | 4,96                   | 2,68 | 5,64                   | 4,7     | 2,68 | 2021 |
|             | 4,94          | 5,21                   | 2,83 | 5,29                   | 4,94    | 2,83 | 2022 |
|             | 5,38          | 5,68                   | 3,09 | 6,45                   | 5,38    | 3,09 | 2023 |
|             | 5,85          | 6,28                   | 3,4  | 7,69                   | 5,85    | 3,4  | 2024 |
|             | 6,59          | 7,25                   | 3,95 | 9,77                   | 6,59    | 3,95 | 2025 |

Таблица 5

Статистика роста цен для Московской области 2017-2025 г. [7]

|             | Одноставочный | Одноставочный (2 зоны) |      | Одноставочный (3 зоны) |         |      | Год  |
|-------------|---------------|------------------------|------|------------------------|---------|------|------|
|             |               | день                   | ночь | пик                    | полупик | ночь |      |
| 1 полугодие | 4,81          | 5,53                   | 1,95 | 6,25                   | 4,81    | 1,95 | 2017 |
|             | 5,04          | 5,8                    | 2,09 | 6,55                   | 5,04    | 2,09 | 2018 |
|             | 5,38          | 6,18                   | 2,29 | 7                      | 5,38    | 2,29 | 2019 |
|             | 5,56          | 6,39                   | 2,41 | 7,23                   | 5,56    | 2,41 | 2020 |
|             | 5,73          | 6,59                   | 2,52 | 7,45                   | 5,73    | 2,52 | 2021 |
|             | 5,93          | 6,82                   | 2,65 | 7,71                   | 5,93    | 2,65 | 2022 |
|             | 6,73          | 8,21                   | 3,24 | 8,76                   | 6,73    | 3,24 | 2023 |
|             | 6,73          | 8,21                   | 3,24 | 8,76                   | 6,73    | 3,24 | 2024 |
|             | 7,33          | 8,94                   | 3,7  | 9,51                   | 7,33    | 3,7  | 2025 |
| 2 полугодие | Одноставочный | Одноставочный (2 зоны) |      | Одноставочный (3 зоны) |         |      |      |
|             |               | день                   | ночь | пик                    | полупик | ночь |      |
|             | 5,04          | 5,8                    | 2,09 | 6,55                   | 5,04    | 2,09 | 2017 |
|             | 5,29          | 6,08                   | 2,25 | 6,88                   | 5,29    | 2,25 | 2018 |
|             | 5,56          | 6,39                   | 2,41 | 7,23                   | 5,56    | 2,41 | 2019 |
|             | 5,73          | 6,59                   | 2,52 | 7,45                   | 5,73    | 2,52 | 2020 |
|             | 5,93          | 6,82                   | 2,65 | 7,71                   | 5,93    | 2,65 | 2021 |
|             | 6,17          | 7,1                    | 2,82 | 8,03                   | 6,17    | 2,82 | 2022 |
|             | 6,73          | 8,21                   | 3,24 | 8,76                   | 6,73    | 3,24 | 2023 |
|             | 7,33          | 8,94                   | 3,7  | 9,51                   | 7,33    | 3,7  | 2024 |
|             | 8,24          | 10,14                  | 4,36 | 10,78                  | 8,25    | 4,36 | 2025 |

Таблица 6

Статистика роста цен для Новгородской области 2017-2025 г. [8]

|             | Одноставочный | Одноставочный (2 зоны) |      | Одноставочный (3 зоны) |         |      | Год  |
|-------------|---------------|------------------------|------|------------------------|---------|------|------|
|             |               | день                   | ночь | пик                    | полупик | ночь |      |
| 1 полугодие | 3,97          | 4,3                    | 1,92 | 4,67                   | 3,97    | 1,92 | 2017 |
|             | 4,1           | 4,6                    | 2,06 | 5                      | 4,1     | 2,06 | 2018 |
|             | 4,31          | 4,94                   | 2,21 | 5,37                   | 4,31    | 2,21 | 2019 |
|             | 4,35          | 5                      | 2,32 | 5,44                   | 4,35    | 2,32 | 2020 |
|             | 4,52          | 5,2                    | 2,42 | 5,64                   | 4,52    | 2,42 | 2021 |
|             | 4,75          | 5,46                   | 2,55 | 5,91                   | 4,75    | 2,55 | 2022 |
|             | 5,43          | 6,18                   | 3    | 7                      | 5,43    | 3    | 2023 |
|             | 5,43          | 6,18                   | 3    | 7                      | 5,43    | 3    | 2024 |
|             | 5,91          | 6,56                   | 3,55 | 7                      | 5,91    | 3,55 | 2025 |
|             |               |                        |      |                        |         |      |      |
| 2 полугодие | Одноставочный | Одноставочный (2 зоны) |      | Одноставочный (3 зоны) |         |      | Год  |
|             |               | день                   | ночь | пик                    | полупик | ночь |      |
|             | 4,1           | 4,6                    | 2,06 | 5                      | 4,1     | 2,06 | 2017 |
|             | 4,24          | 4,86                   | 2,17 | 5,28                   | 4,24    | 2,17 | 2018 |
|             | 4,35          | 5                      | 2,32 | 5,44                   | 4,35    | 2,32 | 2019 |
|             | 4,52          | 5,2                    | 2,42 | 5,64                   | 4,52    | 2,42 | 2020 |
|             | 4,75          | 5,46                   | 2,55 | 5,91                   | 4,75    | 2,55 | 2021 |
|             | 4,98          | 5,73                   | 2,71 | 6,17                   | 4,98    | 2,71 | 2022 |
|             | 5,43          | 6,18                   | 3    | 7                      | 5,43    | 3    | 2023 |
|             | 5,91          | 6,56                   | 3,55 | 7                      | 5,91    | 3,33 | 2024 |
|             | 6,65          | 7,38                   | 3,99 | 7,77                   | 6,65    | 3,8  | 2025 |
|             |               |                        |      |                        |         |      |      |

Таблица 7

Сводная таблица по росту цен в регионах

|       | Название области   | Одноставочный | Одноставочный (2 зоны) |        | Одноставочный (3 зоны) |          |        |
|-------|--------------------|---------------|------------------------|--------|------------------------|----------|--------|
|       |                    |               | день                   | ночь   | пик                    | полу-пик | ночь   |
| число | Краснодарский край | 3,07          | 3,78                   | 1,85   | 3,48                   | 3,07     | 1,85   |
| %     |                    | 71,73         | 84,56                  | 71,98  | 72,8                   | 71,73    | 71,98  |
| число | Ленинградская      | 2,89          | 3,36                   | 2,06   | 4,92                   | 2,86     | 2,06   |
| %     |                    | 78,11         | 86,38                  | 108,99 | 101,44                 | 76,68    | 108,99 |
| число | Московская         | 3,43          | 4,61                   | 2,41   | 4,53                   | 3,44     | 2,41   |
| %     |                    | 71,31         | 83,36                  | 123,58 | 72,48                  | 71,52    | 123,59 |
| число | Новгородская       | 2,68          | 3,08                   | 2,07   | 3,1                    | 2,68     | 1,88   |
| %     |                    | 67,51         | 71,63                  | 107,81 | 66,38                  | 67,51    | 97,92  |

На основании полученных данных рассчитываем значения коэффициента среднегодового роста цен (среднегодовой инфляции) по формуле:

$$r = (P_{\text{конец}} / P_{\text{начало}})^{1/n} - 1$$

Где n – число полных лет, P начало и P конец – цена в начале и конце периода соответственно.

$$r = (8.24 / 4.81)^{1/9} - 1 = 6.16 \% / \text{год}$$

Таблица 8

Сводная таблица по среднегодовой и общей инфляции в регионах

|       | Название области      | Односта-<br>вочный | Одноставоч-<br>ный (2 зоны) |        | Одноставочный<br>(3 зоны) |              |        |
|-------|-----------------------|--------------------|-----------------------------|--------|---------------------------|--------------|--------|
|       |                       |                    | день                        | ночь   | пик                       | полу-<br>пик | ночь   |
| %/год | Краснодарский<br>край | 6,19               | 7,05                        | 6,21   | 6,27                      | 6,19         | 6,21   |
| %     |                       | 71,73              | 84,56                       | 71,98  | 72,8                      | 71,73        | 71,98  |
| %/год | Ленинградская         | 6,62               | 7,16                        | 8,54   | 8,09                      | 6,53         | 8,54   |
| %     |                       | 78,11              | 86,38                       | 108,99 | 101,44                    | 76,68        | 108,99 |
| %/год | Московская            | 6,16               | 6,97                        | 9,35   | 6,24                      | 6,18         | 9,35   |
| %     |                       | 71,31              | 83,36                       | 123,58 | 72,48                     | 71,52        | 123,59 |
| %/год | Новгородская          | 5,9                | 6,19                        | 8,47   | 5,82                      | 5,9          | 7,88   |
| %     |                       | 67,51              | 71,63                       | 107,81 | 66,38                     | 67,51        | 97,92  |

Таким образом получаем для разных типов подключения по счётчикам различные типы среднегодовой инфляции.

Чтобы вывести итоговое значение выгоды и окупаемости микро-ГЭС, необходимо привести значения роста цен для дня и ночи к общему среднему коэффициенту роста цены для двухтарифного и трёх тарифного счётчика. Для этого задаёмся вопросом о количестве ночных и дневных часов. Для двузонного счётчика ночь длится 8 ч с 23:00 по 7:00 утра, а день 16 ч с 7:00 по 23:00 соответственно. Для трёх зонного период пиковой цены с 7:00 до 10:00 и с 17:00 по 21:00, период полупиковой зоны с 10:00 по 17:00, и с 21:00 по 23:00. Ночь с 23:00 по 7:00. Того пик 7 ч, полупик 9 ч, ночь 8 ч.

Таблица 9

Усреднённые % значения роста цен для многозонных счётчиков

| Название области   | Одноставочный | Одноставочный 2 зоны | Одноставочный 3 зоны |
|--------------------|---------------|----------------------|----------------------|
| Краснодарский край | 6,19%         | 6,86%                | 6,22%                |
| Ленинградская      | 6,62%         | 6,81%                | 7,64%                |
| Московская         | 6,16%         | 7,35%                | 6,74%                |
| Новгородская       | 5,90%         | 6,63%                | 6,26%                |

Имея такие данные, можно уже рассчитывать окупаемость оборудования, рассматривая сроки на несколько лет вперёд с учётом среднегодовой индексации и базовой цены по тарифу на 2025 год.

Исходными данными являются следующие условия:

– для самодельной микро-ГЭС цена 250 тыс. рублей, теоретическая выработка 2.1 кВт. Амортизацию оборудования примем на уровне 2% от цены, что находится в рекомендуемых рамках, и составляет 5 тысяч рублей в год. С учётом самодельной конструкции и самостоятельного обслуживания подручными материалами, такая цена амортизации достижима.

– для ГЭС в заводском готовом исполнении цена 1315 тыс. рублей, теоретическая выработка 6.9 кВт. Амортизация будет составлять 2% от цены оборудования, или 26300 рублей. Это тоже достижимый показатель, с учётом заводского исполнения и большого ресурса агрегатов.

Таблица 10

Цены на электричество на начало периода расчёта (2025 г.)

| Название области   | Одноставочный | Одноставочный 2 зоны | Одноставочный 3 зоны |
|--------------------|---------------|----------------------|----------------------|
| Краснодарский край | 7,35          | 6,97                 | 6,64                 |
| Ленинградская      | 6,59          | 6,15                 | 6,64                 |
| Московская         | 8,24          | 8,21                 | 7,69                 |
| Новгородская       | 6,65          | 6,25                 | 6,03                 |

Таким образом за 1 год электростанция при теоретической выработке в 2.1 кВт, работающая в Новгородской области, может компенсировать своим владельцам, либо же помочь заработать сумму:

$$\Sigma_{\text{сумм.год1.дй}} = P_{\text{max}} * T * C * K_{\text{цум}}$$

$$\Sigma = 2.1 * 0.6 * 0.5 * 365 * 24 * 6.65 = 36700.02 \text{ руб}$$

Где  $P_{\max}$  – это максимальная вырабатываемая стабильно мощность микро-ГЭС,  $T = 365 \cdot 24 = 8760$  ч – это количество часов в году, которое отработает наша микро-ГЭС,  $C_1$  – это цена, по которой закупается электроэнергия у поставщика потребителем, но и соответственно цена, которую компенсирует потребитель, если часть от закупаемой электроэнергии он получает путём выработки на своей микро-ГЭС. Киум – коэффициент использования установленной мощности,  $\eta$  – это коэффициент полезного действия (КПД) установки. Для микро-ГЭС коммерческого производства целесообразно принять  $\eta = 0.6$ , а для самодельного микро-ГЭС принимаем  $\eta = 0.5$ . Аналогично можно посчитать данных для всех прочих вариантов регионов и тарифов.

Так как существует инфляция, и вместе с ней рост тарифов на энергоносители, то получаемый доход за год ежегодно будет увеличиваться в численном выражении.

$$\Sigma_{\text{сумм.год12diy}} = 2.1 \cdot 0.6 \cdot 0.5 \cdot 365 \cdot 24 \cdot 6.65 \cdot 1.0665 = 39140.57 \text{ руб.}$$

$$\Sigma_{\text{сумм.год13diy}} = \Sigma_{\text{сумм.год12diy}} \cdot 1.0665 = 41743.42 \text{ руб.}$$

В связи с этим ежегодно у нас будет ускоряться процесс возврата вложений в микро-ГЭС, и в дальнейшем добыча энергии будет становиться всё более выгодной.

Доходы с выработки энергии невозможно учитывать в вакууме, без расходов, и для этого дополняем выражение.

$$D_{\text{год}} = \Sigma_{\text{сумм.год.diy}} - R_{\text{год}}$$

$$D_{\text{год1diy}} = 36700.02 - 250000 \cdot 0.02 = 31700.02 \text{ руб.}$$

Для более точного расчёта необходимо принять ещё усреднённый коэффициент инфляции, чтобы повышать на него расходы на обслуживание. Но как показывает практика – это значение последнее время очень переменчивое, и потому допустим условное отсутствие роста цены на значение инфляции. Это повлияет на итоговый срок окупаемости, прибавив к нему в реальности от 2 до 5 месяцев.

По итогу получим значения, когда, к примеру для Новгородской области сроки окупаемости микро-ГЭС, рассчитанные по следующим формулам, будут выглядеть следующим образом (см. Таблица 11).

Исходя из полученных данных высчитываем количество лет окупаемости. Видно, что для двух вариантов тарифов счётчиков окупаемость настала на 7 году эксплуатации, где значения стали плюсовыми, а для одного значения (счётчика с тремя зонами) окупаемость настала на 8 году эксплуатации.

$$T_{\text{окуп.мес}} = D_{\text{ост}} / D_{\text{мес}}$$

$$T_{6\_окуп.мес\_T1} = -24649.55 / 3897.14 \approx 6.32 \rightarrow 7 \text{ мес}$$

$$T_{6\_окуп.мес\_T1} = -35555.01 / 3808.27 \approx 9.33 \rightarrow 10 \text{ мес}$$

$$T_{6\_окуп.мес\_T1} = -3442.69 / 3825.32 \approx 0.9 \rightarrow 1 \text{ мес}$$

Таблица 11

Доходы по годам для Новгородской области  
с учётом расходов на обслуживание

| Год | Одноставочный | Одноставочный 2 зоны | Одноставочный 3 зоны |
|-----|---------------|----------------------|----------------------|
| 1   | 31700,02      | 29492,5              | 28278,364            |
| 2   | 33865,3212    | 31779,3528           | 30361,59             |
| 3   | 36158,3751    | 34217,82             | 32575,23             |
| 4   | 38586,7193    | 36817,97             | 34927,43             |
| 5   | 41158,3357    | 39590,4967           | 37426,89             |
| 6   | 43881,6775    | 42546,85             | 40082,81             |
| 7   | 46765,6965    | 45699,2              | 42905                |
| 8   | 49819,8726    | 49060,56             | 45903,85             |

Таблица 12

Доходы в месяц для Новгородской области и остаток долга

| Год | Односта-<br>вочный<br>(мес) | Односта-<br>вочный 2<br>зоны (мес) | Односта-<br>вочный 3<br>зоны (мес) | Односта-<br>вочный<br>(ост.) | Односта-<br>вочный 2<br>зоны (ост.) | Односта-<br>вочный 3<br>зоны (ост.) |
|-----|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1   | 2641,67                     | 2457,71                            | 2356,53                            | -218299,98                   | -220507,50                          | -221721,64                          |
| 2   | 2822,11                     | 2648,28                            | 2530,13                            | -184434,66                   | -188728,15                          | -191360,05                          |
| 3   | 3013,20                     | 2851,49                            | 2714,60                            | -148276,28                   | -154510,33                          | -158784,82                          |
| 4   | 3215,56                     | 3068,16                            | 2910,62                            | -109689,56                   | -117692,36                          | -123857,39                          |
| 5   | 3429,86                     | 3299,21                            | 3118,91                            | -68531,23                    | -78101,86                           | -86430,50                           |
| 6   | 3656,81                     | 3545,57                            | 3340,23                            | -24649,55                    | -35555,01                           | -46347,69                           |
| 7   | 3897,14                     | 3808,27                            | 3575,42                            | 22116,15                     | 10144,19                            | -3442,69                            |
| 8   | 4151,66                     | 4088,38                            | 3825,32                            | 71936,02                     | 59204,75                            | 42461,16                            |

Где  $T_{\text{окуп.мес}}$  – это количество месяцев в последнем году от установки микро-ГЭС, необходимые для полной окупаемости проекта,  $D_{\text{ост}}$  – остаточная сумма в рублях, являющаяся разницей между полученной прибылью и первоначальными вложениями, а  $D_{\text{мес}}$  – ежемесячный доход в рублях от эксплуатации микро-ГЭС.

Отсюда получаем, что сроки окупаемости для микро-ГЭС в новгородской области следующие:

- для счётчика с одной временной зоной 6 лет и 7 месяцев;
- для счётчика с двумя временными зонами 6 лет и 10 месяцев;
- для счётчика с тремя временными зонами 7 лет и 1 месяц.

Аналогично рассчитываем значения для всех остальных регионов, после чего повторяем процедуру вычислений для микро-ГЭС заводского исполнения. Полученные данные сводим в таблицу 13.

Таблица 13

## Сроки окупаемости микро-ГЭС различных типов в разных регионах России

| Тип микро-ГЭС                    | Название области   | Одноставочный | Одноставочный 2<br>зоны | Одноставочный 3<br>зоны |
|----------------------------------|--------------------|---------------|-------------------------|-------------------------|
| Самодельная микро-ГЭС            | Краснодарский край | 5 лет 11 мес  | 6 лет и 2 мес           | 6 лет и 6 мес           |
|                                  | Ленинградская      | 6 лет и 6 мес | 6 лет и 11 мес          | 6 лет и 4 мес           |
|                                  | Московская         | 5 лет и 4 мес | 5 лет и 3 мес           | 5 лет и 8 мес           |
|                                  | Новгородская       | 6 лет и 7 мес | 6 лет и 10 мес          | 7 лет и 1 мес           |
| Микро-ГЭС в заводском исполнении | Краснодарский край | 7 лет 9 мес   | 8 лет                   | 8 лет 5 мес             |
|                                  | Ленинградская      | 8 лет 5 мес   | 8 лет 10 мес            | 8 лет 1 мес             |
|                                  | Московская         | 7 лет         | 6 л 10 м                | 7 лет 4 мес             |
|                                  | Новгородская       | 8 лет 6 мес   | 8 лет 9 мес             | 9 лет 2 мес             |

Результатом работы стала таблица 13, отражающая основные временные интервалы окупаемости микро-ГЭС в различных регионах. В ходе расчёта было принято несколько упрощений, которые позволили без значительных потерь точности вычислений выполнить расчёт с меньшим объёмом формул.

Первым упрощением является отсутствие коэффициента инфляции для значения цены ежегодного обслуживания. Это связано с заметно увеличившимися последнее время ценами на товары и услуги. Если выполнить уточнение по коэффициенту инфляции, то сроки окупаемости могут увеличиться на 2-3 месяца.

Вторым допущением стало усреднение процентного роста цен в год в регионах, так как на практике цены на электроэнергию повышаются поэтапно 2-3 раза в год, а в некоторые годы повышений не происходит.

Третье допущение заключается в усреднении роста в % соотношении цен между временными периодами счётчика, так как ночное и дневное, либо пиковое потребление может расти в цене на несколько отличающиеся соотношения период к периоду. Вместе со вторым периодом это может привести к колебаниям срока окупаемости на  $\pm 1 \div 2$  месяца.

Четвёртым допущением является выбор тарифа без учёта рассмотрения льгот и скидок для различных категорий граждан. Для наиболее полного расчёта целесообразно внедрить этот параметр. Вместе с этим рассматривался только I диапазон потребления (наименьший). С учётом скидок сроки окупаемости могут увеличиться на соответствующий % от величины льготы.

**Выводы.** В работе рассмотрены два варианта сборки микро-ГЭС. Типовое по мощности коммерческое решение и простой самодельный вариант. Причины выбора таких вариаций обосновываются ассортиментом товаров в различных ценовых категориях, а также доступностью массовому потребителю ряда изделий.

Ввиду рассчитанной в статье малой выработки самодельной микро-ГЭС, она может быть использована только для покрытия собственных нужд домохозяйства, потому вопрос поставок энергии на рынок рассматриваться не

будет. В случае с микро-ГЭС коммерческого исполнения ситуация отличается. Данная микро-ГЭС способна поставлять энергию на рынок при незначительном увеличении вырабатываемой мощности. В данном случае вопрос ставится только про обеспечение нужд домохозяйств с повышенным постоянным потреблением, а также про накопление энергии на случай перебоев в работе, для чего в состав добавлены аккумуляторные блоки.

Итогом расчётов является уточнение актуальности установки микро-ГЭС различной мощности в ряде областей, где есть достаточный доступ к водным ресурсам и отсутствием сильных перепадов высот. Для этого в расчёте учтены цены на гидротурбины, способные работать при низких перепадах и малых скоростях водяного потока, либо на классические бюджетные самодельные варианты. Выбор областей обусловлен демонстрацией разницы в вопросе ценообразования и связанной с этим целесообразности подобных проектов. Наиболее предпочтительным является установка микро-ГЭС в Московской области, где цена на электроэнергию достаточно высокая и проекты обладают малыми сроками окупаемости. Наименее актуальными данные проекты будут для Новгородской области, где низкая цена на электроэнергию приводит к столь большим срокам окупаемости, что они близки к срокам капитальных ремонтов, включающих замену аккумуляторных блоков (1 раз в 10 лет), и прочим значительным вложением в обслуживание агрегатов.

#### **Список использованных источников:**

1. Бабенко, А. С. Экономическая эффективность использования микро ГЭС / А. С. Бабенко // Аспирант. – 2016. – № 3(19). – С. 123-125. – EDN XQOJIT.
2. Monteiro L. S. Economic feasibility analysis of small hydro power projects / L. S. Monteiro, K. A. Costa, E. da S. Christo, W. K. Freitas // International Journal of Environmental Science and Technology. – 2021. – Vol. 18. – P. 1653–1664.
3. Токоев М.П., Курстанов А.К. Экономическая целесообразность строительства малых и микро гэс в Кыргызстане // ReFocus. – 2024. – №1. – С. 63-67.
4. Gebrehiwot K. Optimization and cost-benefit assessment of hybrid power systems for off-grid rural electrification in Ethiopia / K. Gebrehiwot, M. A. H. Mondal, C. Ringler, A. G. Gebremeskel // Energy. – 2019. – Vol. 177. – P. 234–246. – DOI: 10.1016/j.energy.2019.04.095
5. НЭСК. Архив тарифов. – URL: <https://www.nesk.ru/tarify-na-elektroenergiu/fiz-lico/> (дата обращения: 19.08.2025).
6. Коммитет по тарифной политике Ленинградской области. Тарифы в сфере электроснабжения. – URL: <https://tarif.lenobl.ru/ru/tarif/tarify-v-sfere-elektrosnabzheniya/> (дата обращения: 19.08.2025).
7. Мосэнергосбыт. Тарифы Московская область | Архив «Мосэнергосбыт». – URL: <https://www.mosenergosbyt.ru/individuals/tariffs-n-payments/tariffs-mo/archive-mo/> (дата обращения: 19.08.2025).
8. Коммитет по тарифной политике Новгородской области. Тарифы в сфере электроснабжения. – URL: <https://komtarif.novreg.ru/activity/regulation/tarify/> (дата обращения: 19.08.2025).

УДК 336.5.02

## ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ ЛЬГОТНОГО ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ В РЕГИОНАХ РОССИИ

*Максимова Ирина Васильевна,  
Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Волгоград*

*E-mail: maksimova-iv@ranepa.ru*

*Сошин Никита Александрович,  
Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Волгоград*

*E-mail: kita.group@mail.ru*

**Аннотация.** Основная цель исследования заключалась в разработке методики оценки социальной эффективности программ льготного ипотечного кредитования в регионах России. Авторы обращают внимание на необходимость переноса акцента в финансировании программ льготного ипотечного кредитования с федерального на региональный уровень. В качестве аргументов они выделяют возможное возникновение дискриминации населения, проживающего в регионах с более низким уровнем социально-экономического развития, что объективно обуславливает более низкие доходы населения, влияет на состояние строительной отрасли и ее возможности по увеличению строительства жилья, на наличие региональных особенностей в составе населения и в состоянии жилищного фонда, а также на специфику стратегий социально-экономического развития территорий. Для обоснования необходимости развития программ льготного ипотечного жилищного кредитования и оценки их социальной эффективности авторы предлагают систему показателей характеризующих влияние ипотечного жилищного кредитования на создание новых рабочих мест, рост заработной платы, улучшение жилищных условий населения, снижение цен на первичном рынке жилья, доступность приобретения жилья. Полученная информация по результатам расчетов предложенных показателей может быть также использована государственными органами власти в рамках разработки прогнозов социально-экономического развития территорий с учетом состояния и перспектив развития в регионах ипотечного жилищного кредитования.

**Abstract.** The primary goal of the research was to develop a methodology for assessing the social effectiveness of preferential mortgage programs in Russian regions. The authors highlight the need to shift the focus of preferential mortgage program financing from the federal to the regional level. They argue that this is necessary to prevent potential discrimination against the population in regions with lower socio-economic development, which objectively leads to lower incomes, affects the construction industry and its capacity to increase housing construction, and

*considers regional population characteristics, housing stock conditions, and specific socio-economic development strategies. To justify the development of preferential mortgage programs and assess their social effectiveness, the authors propose a system of indicators characterizing the impact of mortgage lending on job creation, wage growth, improvement of housing conditions, reduction of primary housing market prices, and housing affordability. The information obtained from the calculations of the proposed indicators can also be used by government authorities in developing socio-economic development forecasts for territories, taking into account their condition.*

**Ключевые слова:** *эффективность бюджетных средств, социальная эффективность, ипотечное жилищное кредитование, государственные программы.*

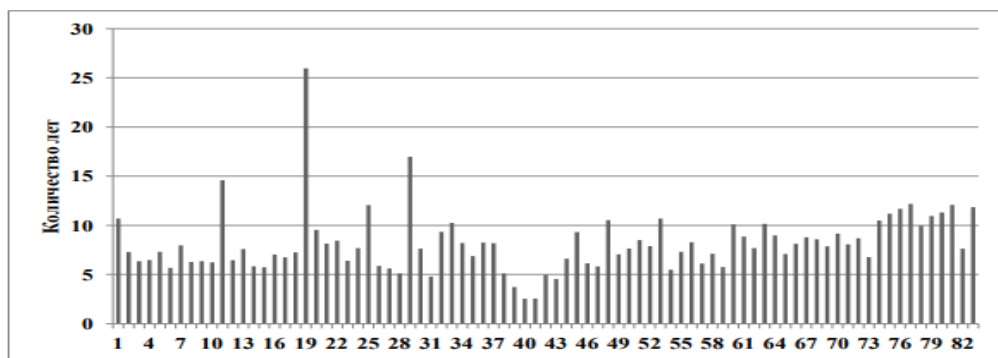
**Key words:** *budget efficiency, social efficiency, mortgage housing lending, government programs.*

### **Ведение**

Социальная функция выступает основной функцией государственного управления в России. Поэтому социальные расходы всегда занимают большую долю в общей сумме расходов государственного бюджета страны и субъектов РФ. Это вызывает необходимость тщательного обоснования направлений и размеров расходования бюджетных средств.

Одним из направлений решения государственных задач за счет бюджетных средств выступает улучшение жилищных условий населения России. В настоящее время в России на федеральном уровне реализуются 4 государственные программы: семейная ипотека, IT – ипотека, сельская ипотека, дальневосточная и арктическая ипотека. Кроме того, отдельные субъекты РФ реализуют региональные ипотечные программы. Это, например, льготная ипотека для новых регионов, программа «Жилище» в Московской области, социальная ипотека в Архангельской области, социальная программа в Ростовской области и др. По мнению авторов, для повышения социальной эффективности расходования бюджетных средств необходимо перенести акцент финансирования льготных программ ипотечного жилищного кредитования с федерального на региональный уровень. Среди объективных причин необходимо выделить следующие.

Во-первых, субъекты РФ весьма отличаются уровнем своего социально-экономического развития. Это влияет на возможности населения по приобретению жилья. На рис. 1 представлены данные по расчету показателя доступности жилья, согласно которым в 2023 г. количество лет, необходимых, чтобы накопить на квартиру в новостройке площадью 54 кв. м. составляло в среднем по РФ – 10 лет, а в регионах этот показатель колебался от 3 до 25 лет (рис. 1). Коэффициент рассчитывается как отношение стоимости квартиры, площадью 54 кв. м в новостройке, к средней заработной плате в год за вычетом величины прожиточного минимума.



\*Примечание: 1- Российская Федерация, 2 - Белгородская область, 3 - Брянская область, 4- Владимирская область, 5 - Воронежская область, 6- Ивановская область, 7 - Калужская область, 8 - Костромская область, 9 - Курская область, 10- Липецкая область, 11- Московская область, 12- Орловская область, 13- Рязанская область, 14- Смоленская область, 15- Тамбовская область, 16 - Тверская область, 17- Тульская область, 18- Ярославская область, 19 - г. Москва, 20 - Республика Карелия, 21 - Республика Коми, 22 - Архангельская область, 23 - Вологодская область, 24 - Калининградская область, 25 - Ленинградская область, 26 - Мурманская область, 27 - Новгородская область, 28 - Новгородская область, 29 - г. Санкт-Петербург, 30 - Республика Адыгея, 31 - Республика Калмыкия, 32 - Краснодарский край, 33 - Астраханская область, 34 - Волгоградская область, 35 - Ростовская область, 36 - Республика Дагестан, 37 - Республика Ингушетия, 38 - Кабардино-Балкарская Республика, 39 - Карачаево-Черкесская Республика, 40 - Республика Северная Осетия - Алания, 41 - Чеченская Республика, 42 - Ставропольский край, 43 - Республика Башкортостан, 44 - Республика Марий Эл, 45 - Республика Мордовия, 46 - Республика Татарстан, 47 - Удмуртская Республика, 48 - Чувашская Республика, 49 - Пермский край, 50 - Кировская область, 51 - Нижегородская область, 52 - Оренбургская область, 53 - Пензенская область, 54 - Самарская область, 55 - Саратовская область, 56 - Ульяновская область, 57 - Курганская область, 58 - Свердловская область, 59 - Тюменская область, 60 - Челябинская область, 61 - Республика Алтай, 62 - Республика Тыва, 63 - Республика Хакасия, 64 - Алтайский край, 65 - Красноярский край, 66 - Иркутская область, 67 - Кемеровская область, 68 - Новосибирская область, 69 - Омская область, 70 - Томская область, 71 - Республика Бурятия, 72 - Республика Саха (Якутия), 73 - Забайкальский край, 74 - Камчатский край, 75 - Приморский край, 76 - Хабаровский край, 77 - Амурская область, 78 - Магаданская область, 79 - Сахалинская область, 80 - Еврейская автономная область, 81 - Чукотский автономный округ.

Рис. 1 Коэффициент доступности жилья в РФ по данным за 2023 г.

*Рассчитывается как отношение стоимости квартиры, площадью 54 кв. м в новостройке, к средней заработной плате в год за вычетом величины прожиточного минимума*

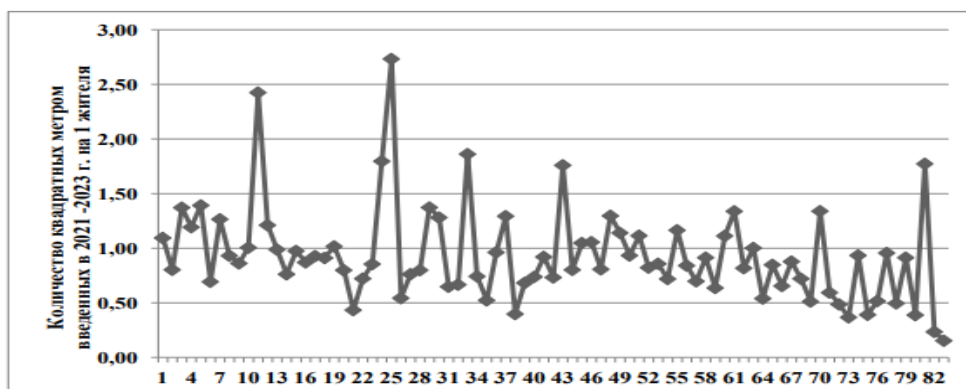
Составлено авторами по: Сб. Регионы России: Социально-экономические показатели. [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru> Статистические издания

Во-вторых, в субъектах РФ неодинаково развито жилищное строительство. Если учесть, что для эффективного решения проблемы обеспечения населения жильем необходимо строительство 1 кв. м. на человека в год, то этот показатель также весьма отличается в регионах РФ. В среднем по РФ его значение по данным за 2023 г. составляло 1,09 кв. м. При этом 1 кв. м и более жилой площади в 2023 г. было введено только в 1/3 регионов (около 27%). В 58% регионов величина показателя составляла от 0,6 до 0,8 кв. м., а в 15% регионов – только 0,5 кв. м. и менее (рис.2).

В-третьих, субъекты РФ имеют весьма существенные различия по численности и плотности расселения, возрастному составу населения, характеру и размеру населенных пунктов, состоянию жилищного фонда. Это неизбежно приводит к дискриминации отдельных социальных групп в решении вопроса улучшения жилищных условий.

В-четвертых, в каждом регионе существуют стратегические планы развития территорий, и региональные льготные ипотечные программы могли бы играть весьма заметную роль в достижении целей социально-экономического развития, например, стимулируя привлечение в регионы специалистов, решения

жилищных проблем некоторых категорий многодетных и малообеспеченных семей, работников бюджетной сферы.



\*Примечание: 1 - Российская Федерация, 2 - Белгородская область, 3 - Брянская область, 4 - Владимирская область, 5 - Воронежская область, 6 - Ивановская область, 7 - Калужская область, 8 - Костромская область, 9 - Курская область, 10 - Липецкая область, 11 - Московская область, 12 - Орловская область, 13 - Рязанская область, 14 - Смоленская область, 15 - Тамбовская область, 16 - Тверская область, 17 - Тульская область, 18 - Ярославская область, 19 - г. Москва, 20 - Республика Карелия, 21 - Республика Коми, 22 - Архангельская область, 23 - Вологодская область, 24 - Калининградская область, 25 - Ленинградская область, 26 - Мурманская область, 27 - Новгородская область, 28 - Псковская область, 29 - г. Санкт-Петербург, 30 - Республика Адыгея, 31 - Республика Калмыкия, 32 - Краснодарский край, 33 - Астраханская область, 34 - Волгоградская область, 35 - Ростовская область, 36 - Республика Дагестан, 37 - Республика Ингушетия, 38 - Кабардино-Балкарская Республика, 39 - Карачаево-Черкесская Республика, 40 - Республика Северная Осетия - Алания, 41 - Чеченская Республика, 42 - Ставропольский край, 43 - Республика Башкортостан, 44 - Республика Марий Эл, 45 - Республика Мордовия, 46 - Республика Татарстан, 47 - Удмуртская Республика, 48 - Чувашская Республика, 49 - Пермский край, 50 - Кировская область, 51 - Нижегородская область, 52 - Оренбургская область, 53 - Пензенская область, 54 - Самарская область, 55 - Саратовская область, 56 - Ульяновская область, 57 - Курганская область, 58 - Свердловская область, 59 - Тюменская область, 60 - Челябинская область, 61 - Республика Алтай, 62 - Республика Тыва, 63 - Республика Хакасия, 64 - Алтайский край, 65 - Красноярский край, 66 - Иркутская область, 67 - Кемеровская область, 68 - Новосибирская область, 69 - Омская область, 70 - Томская область, 71 - Республика Бурятия, 72 - Республика Саха (Якутия), 73 - Забайкальский край, 74 - Камчатский край, 75 - Приморский край, 76 - Хабаровский край, 77 - Амурская область, 78 - Магаданская область, 79 - Сахалинская область, 80 - Еврейская автономная область, 81 - Чукотский автономный округ.

Рис. 2 Строительство жилых помещений на 1 жителя в РФ по данным за 2023 г, кв. м

Составлено авторами по: Сб. Регионы России: Социально-экономические показатели. [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru> Статистические издания

### Актуальность

Развитие региональных программ льготного ипотечного кредитования связана с необходимостью обоснования системы показателей по оценке их экономической социальной и эффективности. Экономическая эффективность ипотечного кредитования в научной литературе рассмотрена достаточно полно. Например, в исследованиях [5] показано, что экономический (бюджетный) эффект ипотечного жилищного кредитования за счет роста налогов на прибыль и НДС организаций строительной отрасли и смежных с ней отраслей может покрывать расходы бюджетов субъектов РФ по реализации льготных программ ипотечного кредитования для отдельных категорий граждан. Однако показатели для оценки социальной эффективности в научной литературе представлены недостаточно полно, что требует дополнительной проработки этого вопроса. Отдельные социальные эффекты ипотечного жилищного кредитования описаны в работах Э.И. Булатовой [1], В.Р. Захарова [2], В.В. Сафронова [4] и др. Наиболее подробно показатели для оценки социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования рассмотрены в работах А.Н. Саврукова [3].

Некоторые из предложенных им показателей, несомненно, представляют интерес и имеют практическую значимость. Однако большая часть предложенных исследователем показателей не имеет прямого отношения к социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования, и касается оценки уровня развития ипотечного кредитования, стоимости кредита, рефинансирования кредита, уровня просроченной задолженности, досрочного погашения ипотеки, секьюритизации ипотечных ценных бумаг и так далее. Кроме того, многие предложенные показатели не раскрыты с точки зрения алгоритма расчета, что снижает ценность полученного автором научного результата.

Основной задачей данного исследования выступало обоснование системы показателей для оценки социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования, которые могут быть использованы для разработки региональных программ льготного ипотечного кредитования. Дальнейшее развитие системы показателей может предполагать уточнение перечня, который предполагал бы оценку повышения доступности жилья для отдельных категорий граждан, обеспеченности региона специалистами определенного профиля, численности населения в отдельных населенных пунктах и другие направления оценки, связанные с реализацией региональной политики в субъектах РФ.

При уточнении перечня показателей для оценки социальной эффективности авторы исходили из того, что ипотечное жилищное кредитование может способствовать: созданию новых рабочих мест в строительстве (и не только) и последующему росту доходов населения, ускорению решения проблемы улучшения жилищных условий населения, снижению стоимости 1 кв. м жилой площади на первичном рынке жилья за счет роста объемов строительства, а значит повышению доступности приобретения жилья с использованием ипотечного кредитования.

### **Основная часть**

Для оценки социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования предлагаются пять показателей, в том числе:

1. Показатель характеризующий влияние ипотечного жилищного кредитования на создание рабочих мест в регионе ( $K_1$ ), который рассчитывали по формуле

$$K_1 = \frac{I_{\text{числ.строителей жилья, приобретаемого по ипотеке}}}{I_{\text{общ числ.строителей}}} \quad (1)$$

Численность строителей жилья, приобретаемого с использованием ипотечного жилищного кредитования, находили путем расчета стоимостного значения производительности труда в строительной отрасли и последующим делением суммы ипотечных кредитов в регионах РФ на рассчитанный показатель производительности труда.

2. Показатель характеризующий возможное влияние ипотечного жилищного кредитования на рост доходов населения в регионе ( $K_2$ ) рассчитывали по формуле

$$K_2 = \frac{\text{Средняя заработная плата в строительной отрасли в регионе}}{\text{Средняя заработная плата в регионе по всем отраслям}} \quad \text{в} \quad (2)$$

Где  $\beta$  – коэффициент отношения стоимости выданных ипотечных кредитов за год к стоимости введенного жилья (выручки строительных организаций) за год.

Среднюю заработную плату в строительной отрасли в регионе рассчитывали делением фонда заработной платы в месяц в строительстве на численность работников в строительной отрасли. Фонд заработной платы в месяц находили при условии средней рентабельности в строительстве – 10,8% по формуле

$$\text{Фонд зарплаты} = \left( \frac{100 \text{ Выручка за год}}{100 + \text{Средняя рентабельность}} \text{ Д} \right) / 12 \quad (3)$$

где Д – доля затрат на заработную плату в общей структуре себестоимости по виду хозяйственной деятельности «строительство»;

12 – 12 месяцев.

3. Показатель характеризующий возможное улучшение жилищных условий населения региона за счет ипотеки ( $K_3$ ) рассчитывали как отношение суммы ипотечных кредитов на душу населения к общей стоимости введенного в эксплуатацию жилья (выручки строительных организаций) на душу населения

$$K_3 = \frac{\text{Сумма выданных кредитов на душу населения в регионе}}{\text{Общая стоимость введенного жилья на душу населения в регионе}} \quad (4)$$

4. Показатель характеризующий возможное влияние ипотечного жилищного кредитования на снижение цен на первичном рынке жилья в регионе ( $K_4$ ) рассчитывали по формуле

$$K_4 = (1 / \frac{\text{Индекс цен на первичном рынке жилья в отдельном регионе}}{\text{Минимальный индекс цен на первичном рынке жилья по всем регионам}}) \cdot \beta \quad (5)$$

где  $\beta$  – коэффициент отношения стоимости выданных ипотечных кредитов за год к стоимости введенного жилья (выручки строительных организаций) за год.

5. Показатель характеризующий доступность приобретения жилья по ипотеке в регионе ( $K_5$ ) рассчитывали по формуле

$$K_5 = 25 / \frac{\text{Стоимость квартиры на первичном рынке жилья}}{\text{Средняя зарплата в регионе за вычетом прожиточного минимум за год}} \quad (6)$$

где 25 – максимальное количество лет ипотечного кредита.

Обобщенный показатель социальной эффективности  $K_o$  в отдельном регионе определяли по формуле

$$K_o = \sum K'_i / 5 \quad (7)$$

где

$K'_i$  – значение  $i$ -го показателя социальной эффективности в регионе в % к среднему значению по РФ.

Информационной базой исследования служили данные Росстата.

### **Результаты исследования**

Значение обобщенного показателя социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования в регионах РФ представлено на рис. 3.

Как следует из данных рис. 3, значение обобщенного показателя социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования в регионах РФ колеблется от 66 – в Республике Ингушетия до 289 – в Республике Алтай. В преобладающем количестве регионов РФ значение этого показателя составляет 90-120%, то есть на уровне среднего по РФ. Расчет обобщенного показателя позволяет выделить наиболее неблагополучные с точки зрения социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования регионы (по нашему мнению, где значение обобщенного показателя меньше 80%). По данным 2023 г. такими неблагополучными можно считать четыре региона: г. Москву (76%), Республику Крым (79%), г. Севастополь (78%), Республику Ингушетию (66%).

Для проведения дифференцированного анализа влияния отдельных факторов на уровень социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования рассмотрим значения каждого коэффициента в отдельности. Так, согласно полученным данным, в среднем по РФ в строительстве жилья, приобретаемого за счет ипотечного кредитования, в 2023 г., возможно, было занято около 50% работников строительной отрасли (рис.4). В достаточно большом количестве регионов (18 из 80), согласно данным, этот показатель выше 70%. Поэтому можно заключить, что ипотечное кредитование играет большую роль в создании рабочих мест в субъектах РФ.

Значение коэффициента эффективности заработной платы в регионах РФ колеблется от 0,21 – в Республике Дагестан до 10,5 – в Республике Алтай. Среднее значение по РФ – 0,51. Разброс уровня этого показателя в основном связан с отличиями в регионах РФ значений средней заработной платы в строительстве и по всем отраслям экономики. Так, в Республике Дагестан средняя заработная плата в строительстве в 2023 г. составляла 15382,02 руб., а средняя заработная плата по всем отраслям – 39054 руб., то есть в 2,5 раз меньше. В Республике Алтай соответственно – 112919 руб. и 52450 руб., или в 2,15 раз больше. В среднем по РФ средняя заработная плата по всем отраслям экономики была в 2,3 раза выше, чем в строительстве.

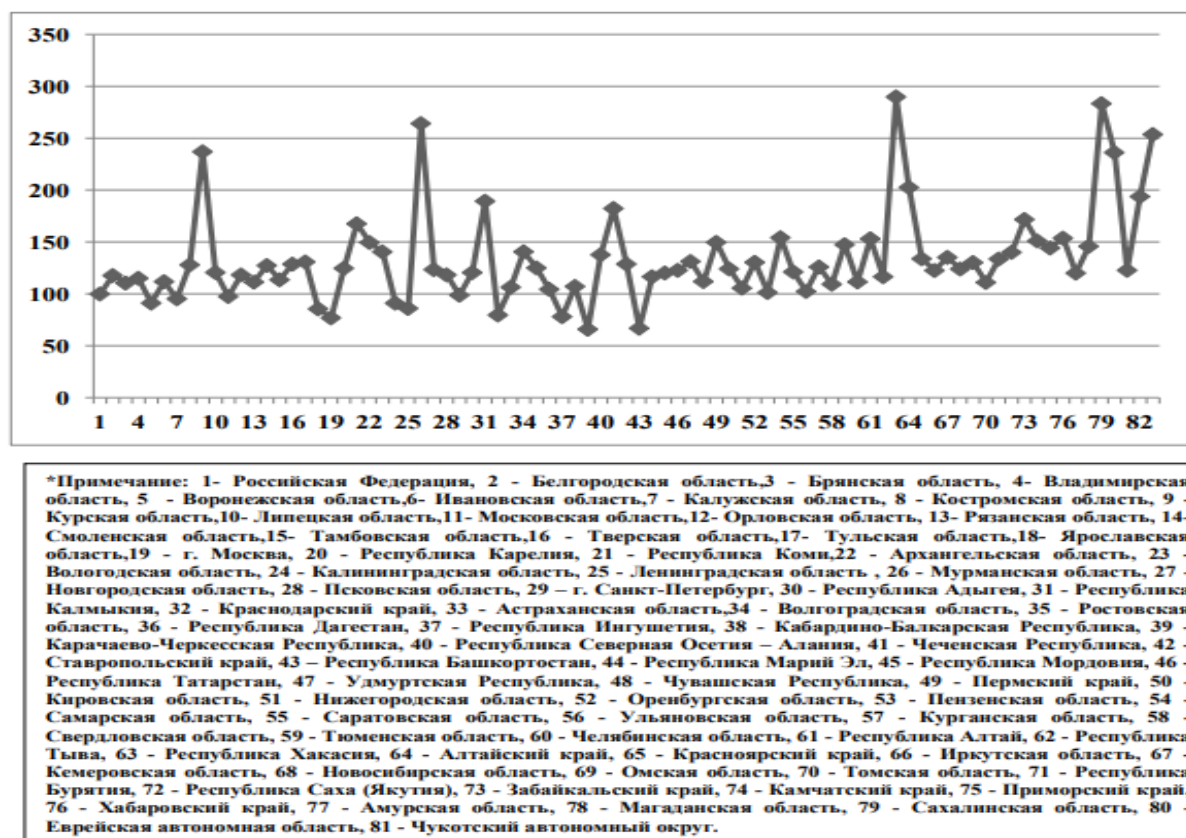


Рис. 3 Значение обобщенного показателя социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования в регионах РФ по данным за 2023 г.

Составлено авторами по: Сб. Регионы России: Социально-экономические показатели. [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru> Статистические издания

Показатель характеризующий возможное улучшение жилищных условий населения за счет ипотеки в среднем по РФ в 2023 г. составлял 0,21. Это означает, что возможно около 21% жилья было приобретено с использованием ипотечных кредитов. Разброс этого показателя по регионам России от 0,08 – в Ленинградской области до 0,99 – в Магаданской области. Вероятнее всего значение показателя зависит от возможностей населения по накоплению первого взноса и осуществлению ипотечных платежей, то есть, в конечном счете, от покупательной способности населения.

Значение показателя характеризующего потенциальное влияние уровня развития ипотечного кредитования на снижение цен на первичном рынке жилья колебалось от 0,12 – в Чукотском автономном округе до 2,3 – в Республике Калмыкия. Среднее значение по РФ составляло по данным 2023 г. – 0,44. На уровень этого показателя, вероятнее всего, повлияли два основных фактора – соотношение спроса и предложения на первичном рынке жилья и уровень развития ипотечного кредитования. Более высокие индексы цен на первичном рынке жилья отмечались в регионах с более высоким спросом по сравнению с

предложением. В качестве примеров более высокого роста цен можно привести такие регионы, как: Смоленскую область, Республику Калмыкия, Волгоградскую область, Республику Марий Эл, Республику Мордовия, Челябинскую область, Еврейскую автономную область. Именно в этих регионах были отмечены более высокие значения сумм ипотечных кредитов в расчете на душу населения по сравнению со средним значением по РФ (2 и более раз) и более низкие значения строительства жилья в расчете на душу населения (0,5 – 0,8 кв. м при среднем значении по РФ – 1,09 кв.м).

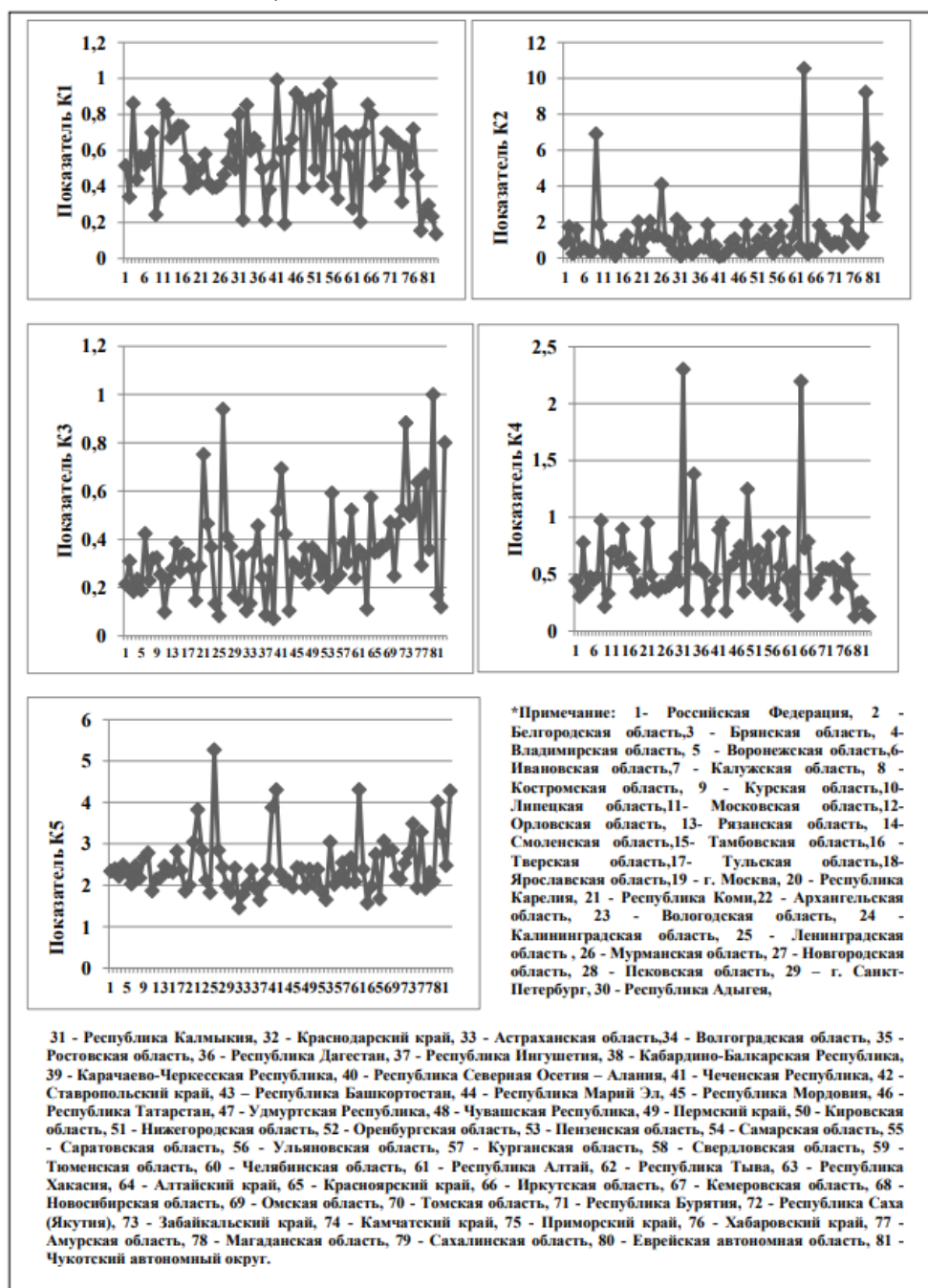


Рис. 4 Показатели социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования в регионах РФ (по данным 2023 г.)  
Составлено авторами.

Показатель, который отражает соотношение максимального срока ипотечного кредитования равного 25 лет со временем возможной обремененности заемщика по выплате ипотечного кредита, в среднем по РФ составлял 2,3 (рис. 4). Также как и многие другие показатели социальной эффективности, он имел весьма заметные отличия в регионах РФ. Самая высокая недоступность ипотечных кредитов, судя по значению показателя, отмечалась в Республике Крым (1,4), Новгородской области (1,6), Республике Хакасия (1,6). Наиболее доступной можно считать ипотеку в таких регионах, как: Архангельская область (3,8), Мурманская область (5,3), Тюменская область (4,3), Магаданская область (4,0), Чукотский автономный округ (4,0), очевиднее всего, в регионах с более высокими значениями средней заработной платы. Данные по расчету этого коэффициента говорят о том, что при разработке региональных программ льготного ипотечного кредитования необходимо учитывать покупательную способность населения и процентные ставки по ипотеке в разных регионах, очевидно, должны быть разными. Возможно, влияние покупательной способности населения должны учитывать также и коммерческие банки используя разные процентные ставки по ипотечным кредитам с учетом покупательной способности населения в отдельных регионах РФ. При этом за счет сбалансированности процентных ставок и сумм кредитования в различных регионах прибыль коммерческих банков, по мнению авторов, скорее будет выше, а риски просрочки платежей ниже.

Расчет коэффициентов вариации по предложенным пяти показателям выявил высокую дифференциацию субъектов РФ по значениям рассчитанных показателей. Коэффициенты корреляции по 1-5 показателям соответственно составляли: 37%, 132%, 55%, 65% и 52%. Высокая неоднородность показателей свидетельствует о наличии выраженного влияния факторов регионального плана, что также выступает косвенным аргументом необходимости переноса акцента в финансировании льготных программ ипотечного жилищного кредитования с федерального уровня на уровень субъектов РФ.

**Выводы.** По результатам проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы.

1. Для повышения эффективности решения задачи улучшения жилищных условий населения России необходим перенос акцента в финансировании государственных программ льготного ипотечного кредитования на региональный уровень. Это связано с высокой дифференциацией регионов по степени социально-экономического развития (а значит покупательной способности населения, что необходимо учитывать при расчете размера льгот), с неодинаковым развитием строительной отрасли (что требует применение дополнительных методов и инструментов регулирования строительной отрасли в отдельных регионах в смежных государственных программах, реализуемых в субъектах РФ), с региональными демографическими особенностями расселения и состава населения, а также со спецификой целей и задач по социально-экономическому развитию регионов (что вызывает необходимость интеграции программ льготного ипотечного кредитования в систему программно-целевого управления в субъектах РФ).

2. В качестве инструментов обоснования целевых показателей в региональных программах льготного ипотечного кредитования можно использовать предложенную систему показателей, которые отражают социальную эффективность ипотечного жилищного кредитования на территории субъекта РФ, в том числе: создание новых рабочих мест, рост заработной платы, улучшение жилищных условий населения, снижение цен на первичном рынке жилья, доступность приобретения жилья по ипотеке. Данный перечень может быть дополнен показателями, учитывающими оценку повышения доступности жилья для отдельных категорий граждан, обеспеченности региона специалистами определенного профиля, численности населения в отдельных населенных пунктах, а также другие показатели, связанные с реализацией региональной политики в отдельных субъектах РФ.

3. Апробация предложенных показателей на примере 80 субъектов РФ продемонстрировала возможность и целесообразность их применения в целях оценки социальной эффективности ипотечного жилищного кредитования. Полученная информация по результатам расчетов, кроме ее использования в разработке региональных программ льготного ипотечного кредитования, может выступать инструментом для разработки государственными органами власти прогнозов социально-экономического развития территорий с учетом состояния и перспектив развития в регионах ипотечного жилищного кредитования.

#### **Список использованных источников:**

1. Булатова Э.И. Современное состояние ипотечного жилищного кредитования // *Индустриальная экономика*. – 2025. – №25. – С.40-43.
2. Захаров В.Р. Ипотека как регулятор финансовых отношений в гражданском обществе // *Вестник науки*. – 2025. – №6. – С.248-251.
3. Савруков А. Н. Формирование системы критериев оценки эффективности ипотечного жилищного кредитования // *Финансы и кредит*. – 2012. – №5 (485). – С.68-73.
4. Сафронов В.В. Становление и развитие ипотеки // *Право и государство: теория и практика*. – 2023. – №11. – С.355-356.
5. Сошин Н.А., Максимова И.В. Роль ипотечного кредитования в экономическом развитии регионов России // *Научный результат*. – 2025. – Т.11. – №2. – С.31-46.

УДК 338.242

## ДРАЙВЕРЫ ЦИФРОВОГО ПРИСУТСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Аблитаров Эрнест Рефатович,  
Крымский федеральный университет им.  
В.И. Вернадского, г. Симферополь*

*Научный руководитель:  
Дементьев Михаил Юрьевич,  
Крымский федеральный университет им.  
В.И. Вернадского, г. Симферополь*

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

**Аннотация.** В статье выявлены и систематизированы драйверы цифрового присутствия предприятия. На основе анализа литературы уточнено содержание категории «цифровое присутствие» и описана ее структура. Сформирована таксономия драйверов по трем направлениям – технологическому, маркетинговому и организационному – с указанием их влияния на ключевые показатели результативности. Показано, что максимальный эффект достигается при согласовании технологий с клиентоцентричными процессами и организационной готовностью.

**Abstract.** The article identifies and systematizes the drivers of an enterprise's digital presence. Based on a literature review, the content of the «digital presence» category is refined and its structure described. A taxonomy of drivers is developed across three domains-technological, marketing, and organizational – with their effects on key performance indicators specified. The analysis shows that the greatest impact is achieved when technologies are aligned with customer-centric processes and organizational readiness.

**Ключевые слова:** цифровое присутствие, драйверы, предприятие, аналитика, цифровая трансформация, смарт-индустриализация.

**Key words:** digital presence, drivers, enterprise, analytics, digital transformation, smart industrialization.

**Введение.** Цифровая трансформация радикально изменяет рыночную архитектуру и институциональную среду, переводя взаимодействие предприятия с потребителями, партнерами и государством в режим непрерывных сетевых коммуникаций. В этих условиях цифровое присутствие выступает не частным элементом маркетинга, а системным свойством фирмы – социотехнической конфигурацией каналов взаимодействия, данных, контента и правил управления, обеспечивающей доступность бренда, персонализированную коммуникацию и воспроизводимость клиентского опыта в омниканальном пространстве. Тем самым цифровое присутствие становится ключевым механизмом интеграции предприятия во внешнюю цифровую экосистему и носителем конкурентных

преимуществ на базе сетевых эффектов, управления знаниями и сокращения транзакционных издержек.

**Анализ литературы.** Вопросы природы цифрового присутствия предприятия рассматриваются международной консалтинговой компанией Cosmic Engine [1], где оно обосновывается как основа клиентского опыта с требованиями к аутентичности, персонализации и масштабируемости. Существенный вклад в идентификацию технологических драйверов внесла В. В. Полтаракова [2], а В. Э. Валетдинова, К. А. Полюхова, В. К. Пивоварова [3] показали роль облачных решений, аналитики данных, ИИ и мобильных интерфейсов как технологического каркаса. Отдельные авторы отмечают маркетинговые детерминанты: Л. В. Балабанова, Л. А. Юзык [4] обосновывают клиентоцентричный и социально ориентированный маркетинг; С. В. Гранкина, Н. А. Крючкова [5] раскрывают внешние платформенные контуры через парадигму маркетплейсов. В то же время остаются недостаточно раскрытыми факторы, определяющие формирование цифрового присутствия предприятия, что и определяет актуальность настоящего исследования.

**Цель исследования.** Выявить драйверы цифрового присутствия предприятия.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования является цифровое присутствие предприятия. Предметом исследования выступает совокупность экономических, организационно-управленческих и технологических факторов, определяющих формирование, развитие и результативность цифрового присутствия предприятия.

**Методология исследования.** В ходе написания работы использовались такие методы, как: анализ и синтез (для уточнения понятийного аппарата); сравнение (при сопоставлении архитектур каналов управления); классификация (при построении таксономии драйверов); индукция и дедукция (при формировании и проверке гипотез о влиянии драйверов на показатели присутствия); системный подход (при моделировании каузальных контуров между технологиями, процессами и эффектами); графический метод (при визуализации структурно-функциональной модели цифрового присутствия).

**Постановка проблемы.** Несмотря на интенсивное практическое освоение цифровых каналов, научный дискурс характеризуется фрагментарностью понятийного аппарата: термин «цифровое присутствие» трактуется неоднородно – от совокупности коммуникационных площадок до инфраструктурной способности к непрерывному обмену данными. Отсутствует согласованная модель состава и границ явления, способная операционализировать его как метаспособность, включающую архитектуру каналов, идентификацию и аутентификацию пользователей, управление данными, контент-стратегию, аналитику и метрики эффективности.

Дополнительную неопределенность формирует разрыв между технологическими возможностями и организационной готовностью. Технологические нововведения (облачные платформы, аналитика, ИИ, мобильные интерфейсы) создают потенциал масштабирования, однако их эффект детерминируется драйверами маркетингового и организационного

порядка: клиентоцентричным дизайном процессов, зрелостью управления данными, компетенциями цифровых команд, моделью управления изменениями и межфункциональной координацией. Отсутствие согласованности между этими драйверами ведет к локальной оптимизации каналов без системной синергии, росту организационных издержек и потере целостности клиентского опыта.

В результате наблюдается научно-исследовательский разрыв: недостаточно изучены механизмы формирования цифрового присутствия, не разработана таксономия драйверов (технологических, маркетинговых, организационных) и не описаны причинно-следственные связи, переводящие действие драйверов в устойчивые стратегические результаты.

**Актуальность исследования.** При отсутствии драйверов цифрового присутствия возрастает риск неэффективного распределения ресурсов в условиях нарастающей конкуренции в цифровой среде; следовательно, требуется комплексная систематизация понятия, идентификация и типологизация ключевых драйверов и оценка их влияния на траектории организационного развития и процессы смарт-индустриализации.

**Основная часть.** Цифровизация экономики породила новую парадигму ведения бизнеса, в которой цифровое присутствие предприятия стало обязательным условием взаимодействия с рынком. Под цифровым присутствием понимается представленность организации (бренда) в цифровой среде – создание и поддержание точек взаимодействия с клиентами в интернете через различные цифровые каналы (веб-сайты, мобильные приложения, социальные сети, онлайн-реклама, электронная почта, интернет-магазины, платформы распространения контента и др.) [1]. Иначе говоря, это совокупность всех онлайн-активов и коммуникаций фирмы, формирующих ее образ и доступность для потребителей в сети. В отличие от традиционных методов ведения бизнеса, цифровое присутствие не ограничено физическими границами и позволяет фирме круглосуточно и глобально взаимодействовать с клиентами. При этом цифровое присутствие тесно связано с мультиканальностью и не отменяет офлайн-активности: эффективная стратегия интегрирует онлайн- и офлайн-инструменты, обеспечивая единый опыт для клиентов. В совокупности цифровое присутствие отражает стратегические усилия предприятия по самопрезентации в цифровой среде и построению долгосрочных отношений с клиентами. Оно стало важнейшей концепцией современного бизнеса, поскольку большинство потребителей повседневно пользуются интернетом и мобильными устройствами для поиска информации, покупок товаров и потребления услуг.

Цифровой формат взаимодействия позволяет организации быть ближе к клиенту – выстраивать персонализированные коммуникации, повышать узнаваемость бренда и выделяться среди конкурентов [1]. Таким образом, цифровое присутствие предприятия непосредственно влияет на его конкурентоспособность и стратегию развития, становясь одним из столпов смарт-индустриализации. Последняя предполагает внедрение «умных» технологий и интеграцию всех элементов бизнеса в единое информационное пространство, и в этом контексте цифровое присутствие служит связующим звеном между организацией и внешней цифровой средой. Через онлайн-каналы фирма не

только продвигает продукты, но и собирает большие данные о поведении потребителей, вовлекает их в совместное создание ценности, что в конечном итоге ускоряет модернизацию производственных процессов и организационных структур по принципам Индустрии 4.0.

Для более наглядного понимания, на рисунке 1 представлена структура цифрового присутствия предприятия, компоненты которой взаимосвязаны и поддерживают единый образ бренда в интернете, формируя экосистему взаимодействия с клиентами.

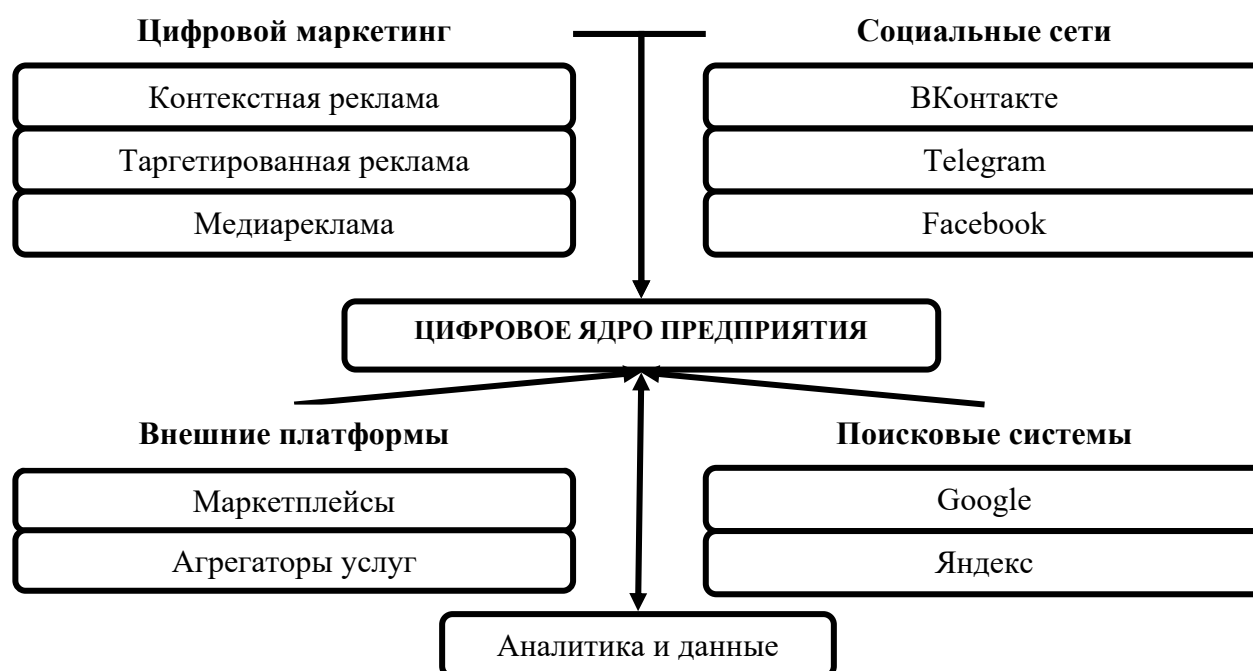


Рис. 1 Структура цифрового присутствия предприятия  
Источник: разработано автором

Рассмотрев суть и структуру явления, перейдем к анализу драйверов цифрового присутствия – то есть факторов, стимулирующих предприятия активно развивать и укреплять свое представительство в цифровой среде. Данные драйверы можно условно разделить на технологические, маркетинговые и организационные, хотя на практике они тесно переплетены. Технологические драйверы связаны с развитием и внедрением новых цифровых технологий, инструментов и инфраструктуры, которые расширяют возможности организации в онлайне. Маркетинговые драйверы отражают стремление предприятий эффективно продвигать товары и услуги с помощью цифровых каналов и отвечать на изменения поведения потребителей. Организационные драйверы вытекают из внутренних преобразований компании – изменений бизнес-моделей, культурных сдвигов, новых компетенций – направленных на успешное освоение цифрового пространства.

1. Технологические драйверы. Современные предприятия располагают постоянно расширяющимся арсеналом технологий, напрямую влияющих на их цифровое присутствие. В первую очередь это базовые веб-технологии: создание функциональных веб-сайтов и посадочных страниц, развитие удобных и безопасных систем электронной коммерции [2, с. 896]. Наличие собственного сайта и интернет-магазина неотъемлемо для большинства предприятий, а для многих отраслей (розничная торговля, услуги, медиа) – это основной канал взаимодействия с рынком.

Следующий слой – социальные сети и мобильные приложения, которые стали мощными платформами для удержания аудитории. Массовое распространение смартфонов сформировало мобильные приложения эффективным средством повышения лояльности: через них фирма может персонализировать сервис и коммуникации, оперативно информировать о новинках, собирать обратную связь. Одновременно социальные сети (Facebook, ВКонтакте и др.) превратились в пространство прямого диалога с потребителем и площадку для вирусного маркетинга.

Отдельно стоит отметить роль инновационных технологий как драйверов качественно нового этапа цифрового присутствия. К таким технологиям относятся искусственный интеллект (ИИ), большие данные (Big Data), облачные вычисления, Интернет вещей (IoT), а также виртуальная и дополненная реальность [3, с. 90]. Так, ИИ все шире используется для улучшения пользовательского опыта: чат-боты и виртуальные ассистенты на базе ИИ обеспечивают круглосуточную поддержку клиентов онлайн, алгоритмы машинного обучения персонализируют рекомендации товаров на сайте, а системы машинного обучения позволяют анализировать потребительское поведение. Big Data и связанные с ними аналитические технологии стали ключевым активом: сбор и обработка больших массивов данных о клиентах дают возможность глубоко сегментировать аудиторию и предлагать ей именно то, что нужно [3, с. 91]. Приведенные возможности усиливают цифровое присутствие, поскольку позволяют более точно настроить коммуникацию и предложение под потребителя.

2. Маркетинговые и клиентские драйверы. В условиях растущей конкуренции в онлайн-среде бизнес вынужден искать новые подходы к привлечению и удержанию клиентов. Цифровые каналы предоставили беспрецедентные возможности для таргетированного маркетинга, прямой коммуникации и вовлечения потребителей в жизнь бренда. Одним из драйверов является изменение поведения самих потребителей: современные клиенты ожидают от брендов активного присутствия онлайн, оперативного реагирования в социальных сетях, наличия удобного приложения или хотя бы адаптивного мобильного сайта [4, с. 59]. Если организация игнорирует эти ожидания, она теряет долю рынка. Поэтому маркетинговые подразделения все чаще инициатируют проекты по усилению цифрового присутствия: запускают SMM-кампании, продвигают бренд в социальных сетях, инвестируют в контент-маркетинг, развивают программу лояльности через цифровые платформы.

Ключевыми инструментами здесь выступают SEO (поисковая оптимизация) для повышения видимости сайта в поисковых системах, контекстная реклама для быстрого привлечения целевой аудитории, SMM (social media marketing) для формирования сообщества и «сарафанного радио» вокруг бренда, и контент-маркетинг для укрепления экспертизы и доверия (публикация статей, блогов, видео). Все эти подходы нацелены на то, чтобы увеличить трафик и конверсию – конечный результат проявляется в росте числа посетителей цифровых каналов и повышении доли из них, становящихся реальными клиентами.

Еще один маркетинговый драйвер – персонализация и улучшение клиентского опыта. В цифровой среде каждая точка взаимодействия оставляет данные, и анализ этой информации позволяет предлагать персональные предложения. Персонализация уже стала нормой: покупатели ожидают, что интернет-сервис «узнает» их и подстроится под их предпочтения [5, с. 755]. Так, рекомендательные системы на базе ИИ улучшают пользовательский опыт, подбирая индивидуальный контент; персонализированные email-рассылки или push-уведомления в приложениях демонстрируют намного больший отклик, чем массовые, – тем самым маркетинг, основанный на данных, напрямую стимулирует развитие цифровых каналов. Отсюда следует, что в целях удовлетворения возросших запросов аудитории, бизнес должен выстраивать клиентоцентричные процессы в цифровых каналах: собирать и анализировать обратную связь, предвосхищать потребности, оперативно реагировать на претензии. Таким образом, ориентация цифровой трансформации на клиентский опыт позволяет выявить и реформировать ключевые аспекты деятельности организации, выводя ее на новый уровень качества сервиса. Иными словами, маркетинговые драйверы цифрового присутствия заключаются в необходимости соответствовать клиентским ожиданиям и использовать новые возможности взаимодействия, которые предоставляет Интернет.

3. Организационные драйверы. Чтобы цифровое присутствие развивалось успешно, одних внешних стимулов недостаточно – необходимы изменения внутри предприятия. Организационные драйверы отражают ту внутреннюю трансформацию, которую организация должна пережить, чтобы соответствовать цифровой эпохе. Во-первых, это пересмотр стратегии и бизнес-модели с учетом цифровой реальности. «Многие традиционные предприятия осознали, что старые подходы не позволяют быстро реагировать на вызовы цифровой эпохи» [5, с. 757].

Во-вторых, важным драйвером является развитие цифровых компетенций персонала и корпоративной культуры [6, с. 90]. Цифровое присутствие невозможно без людей, способных им управлять – от программистов и дизайнеров до SMM-специалистов и аналитиков. Многие организации инвестируют в обучение сотрудников новым навыкам (анализ данных, управление цифровыми продуктами, онлайн-коммуникация). Появляются новые роли – директор по данным, менеджер по цифровой трансформации, продакт-оунер, комьюнити-менеджер.

В-третьих, организационные инновации и новые бизнес-модели также стимулируют цифровое присутствие. Речь идет о переходе к платформенным моделям, экосистемам, сотрудничеству со стартапами. Предприятия высокотехнологичных отраслей часто развивают цифровое ядро – совокупность цифровых платформ и сервисов, вокруг которых строится бизнес [7, с. 195]. Вокруг этого ядра формируются партнерские связи, открываются API для внешних разработчиков, создаются цифровые продукты, работающие на базе данных компании. Все это расширяет присутствие фирмы за пределы собственного сайта – бренд начинает присутствовать внутри сторонних приложений, устройств (IoT) и платформ. Таким образом, границы предприятия размываются, и оно становится частью общей цифровой экосистемы. Такой подход особенно актуален для смарт-индустриализации: предприятия объединяются с другими участниками (бизнес сообщество, государство, научная среда) в сетевые консорциумы, совместно разрабатывая стандарты и решения.

Совокупность исследованных технологических, маркетинговых и организационных драйверов цифрового присутствия дает основания полагать, что наибольший эффект достигается при сочетании нескольких драйверов: внедрение новой технологии (технологический драйвер) должно сопровождаться обучением персонала и изменениями процессов (организационный драйвер), а также подкрепляться продуманной маркетинговой стратегией продвижения этой технологии клиентам (маркетинговый драйвер). Только комплексный подход позволит реализовать потенциал цифрового присутствия в полной мере.

**Выводы.** Исходя из вышеизложенного, подведем следующие итоги:

1. Цифровое присутствие предприятия является частью более широкой тенденции смарт-индустриализации экономики, где цифровое присутствие организации служит индикатором ее инновационности и готовности к сотрудничеству в рамках цифровых экосистем.

2. Для предприятий, стремящихся повысить конкурентоспособность, рекомендации сводятся к следующему: необходимо непрерывно улучшать свое цифровое присутствие, исходя из анализируемых данных и обратной связи клиентов. Следует инвестировать в контент и сервисы, которые приносят ценность пользователям: актуальный контент привлекает и удерживает аудиторию, а полезный функционал (онлайн-чат, личный кабинет, мобильные платежи и др.) повышает удовлетворенность.

3. Стратегическими шагами на пути к успеху в цифровом пространстве послужат: разработка долгосрочной цифровой стратегии, интегрированной с общей стратегией бизнеса; формирование партнерской сети для реализации цифровых инициатив; внедрение аналитики для отслеживания прогресса; а также гибкое управление изменениями, позволяющее быстро адаптироваться к новым трендам.

4. В заключение, можно уверенно утверждать, что предприятия, которые системно работают над драйверами своего цифрового присутствия – осваивают передовые технологии, выстраивают клиентоцентричный маркетинг и трансформируют внутренние процессы – получают значительные преимущества на пути смарт-индустриализации и формируют основу для долгосрочного роста в цифровую эпоху.

**Список использованных источников:**

1. Цифровое присутствие необходимо для CX-дизайна // Международная консалтинговая компания «Cosmic Engine». – URL: <https://goo.su/dgS8N> (дата обращения: 06.08.2025).
2. Полтаракова, В. В. Технологические драйверы развития предприятий в цифровой трансформации / В. В. Полтаракова // Инновационные тенденции развития современной экономики предприятий и организаций : сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции, Симферополь, 11 ноября 2024 года. – Симферополь, 2024. – С. 895-897.
3. Технологические инновации как основа цифровизации предприятий в банковской сфере / В. Э. Валетдинова, К. А. Полюхова, В. К. Пивоварова, Э. Ш. Шаймиева // Цифровая трансформация как вектор устойчивого развития : материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Казань, 23 марта 2023 года. – Казань: Издательство "Познание", 2023. – С. 88-92.
4. Балабанова, Л. В. Генезис социально ориентированного маркетинга / Л. В. Балабанова, Л. А. Юзык // Первый экономический журнал. – 2023. – № 4(334). – С. 56-63. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_4\_56.
5. Гранкина, С. В. Маркетплейсы как основная парадигма развития электронной коммерции / С. В. Гранкина, Н. А. Крючкова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 5(154). – С. 754-757. – DOI 10.34925/ЕІР.2023.154.5.147.
6. Аблитаров, Э. Р. Система индикаторов прогресса «умного» производства на предприятии / Э. Р. Аблитаров // Проблемы микроэкономического моделирования и развития производственных систем : сборник материалов круглого стола, Симферополь, 25 апреля 2025 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2025. – С. 8-13.
7. Кирильчук, С. П. Агрегация цифрового капитала в цифровую экосистему / С. П. Кирильчук, С. М. Ергин, Э. Р. Аблитаров // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2025. – Т. 11, № 1. – С. 191-209.

УДК 65.01

**МЕХАНИЗМЫ ЭСКАЛАЦИИ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ  
В ЦИФРОВОМ ЯДРЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Аблитаров Эрнест Рефатович,  
Крымский федеральный университет им.  
В.И. Вернадского, г. Симферополь*

*Дементьев Михаил Юрьевич,  
Крымский федеральный университет  
им. В.И. Вернадского, г. Симферополь*

*E-mail: ablitaroff@mail.ru*

**Аннотация.** В статье теоретически обоснованы механизмы эскалации операционных рисков в контуре цифрового ядра высокотехнологичных организаций. Уточнено содержание понятия «цифровое ядро» и показано, что рост связности и сложности цифровых платформ повышает вероятность каскадных сбоев. Представлена стадийная модель (иницирование – аккумуляция – ошибочная активация – каскадная диффузия – институционализация потерь) и таксономия рисков и угроз. Обоснованы управленческие приоритеты: стандартизация интерфейсов, сквозное тестирование, жесткое управление жизненным циклом решений, формализация процедур эскалации и внедрение интегрированных контуров управления рисками (в т. ч. идентификация, оценка, мониторинг и капитализация рисков). Практическая значимость состоит в предложении структурированных стратегий, снижающих вероятность и масштаб каскадных последствий в цифровом ядре.

**Abstract.** The article provides a theoretical justification of the mechanisms driving the escalation of operational risks within the digital core of high-technology organizations. It refines the concept of the “digital core” and shows that growing connectivity and architectural complexity of digital platforms increase the likelihood of cascading failures. A stage model is presented—initiation, accumulation, erroneous activation, cascading diffusion, and institutionalization of losses—together with a taxonomy of risks and threats. Managerial priorities are substantiated: interface standardization, end-to-end testing, strict lifecycle governance of solutions, formalization of escalation procedures, and the deployment of integrated risk-management loops (including risk identification, assessment, monitoring, and capital allocation). The practical contribution lies in proposing structured strategies that reduce the likelihood and scale of cascading consequences within the digital core.

**Ключевые слова:** цифровое ядро, операционные риски, эскалация рисков, конвергенция, киберугрозы, стандартизация, предприятие.

**Key words:** digital core, operational risks, risk escalation, convergence, cyber threats, standardization, enterprise.

**Введение.** В современную эпоху хозяйствования цифровые технологии стали определяющим фактором экономического развития. Традиционные факторы производства – земля, труд, капитал и предпринимательские способности – сохраняют значение, но к ним добавились цифровые ресурсы: оцифрованная информация, знания и коммуникационные сети становятся ключевыми элементами воспроизводственного процесса. На этой основе развивается цифровая экономика, рост которой существенно опережает динамику развития глобальной экономики; по оценкам международных организаций, к концу текущего десятилетия цифровой сектор будет формировать значительную долю мирового ВВП и обеспечивать создание миллионов новых рабочих мест [1]. При этом ускоренная цифровизация углубляет глобализацию, усиливает межстрановую конкуренцию и обнажает «цифровой разрыв», придавая переходу к цифровой экономике измерение национальной конкурентоспособности и безопасности.

**Анализ литературы.** Вопросы природы «цифрового ядра» и сопутствующих рисков раскрывались в работах таких авторов, как

С. Золотов (концепт «ядро-периферия» цифровой экономики и системообразующая роль платформ) [3], Н. А. Стефанова и О. О. Скакун (таксономия организационных рисков цифровизации и дуальность «риск-возможность») [9], О. М. Маркова (трансформация операционного риска в цифровой среде на отраслевом материале), Т. Хилтбранд (архитектурные свойства SAP S/4HANA как цифрового ядра и их управленческие эффекты) [4], Т. Джозеф (конкурентные преимущества ERP-«ядра» через процессную интеграцию) [2], а также аналитики UNITAR (макроэкономический вклад цифрового сектора и цифровых финансов) [1]. При этом указанные исследования в совокупности фиксируют рост уязвимостей, но лишь частично описывают причинно-следственные механизмы эскалации операционных рисков внутри контура цифрового ядра, что и определяет актуальность настоящей работы.

**Цель исследования.** Раскрыть механизмы эскалации операционных рисков в цифровом ядре высокотехнологичных организаций.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования являются операционные риски в цифровых системах высокотехнологичных предприятий. Предметом исследования выступают процессы их возникновения и эскалации под воздействием цифрового ядра.

**Методология исследования.** В ходе написания работы использовались такие методы, как: анализ и синтез (при изучении концептуальных основ операционного риска и цифрового ядра, формализации понятия эскалации); сравнение (при сопоставлении международных и отечественных стандартов управления рисками – Basel III/SMA, ISO 31000/27001, IEC 62443, Zero Trust, DevSecOps/SRE – для оценки их применимости); классификация (при структурировании механизмов эскалации по группам – архитектурно-интеграционному, кибербезопасностному, поведенческому и экосистемному); системный подход (при моделировании взаимосвязей между параметрами связности, сложности, наблюдаемости и резервирования).

**Постановка проблемы.** На волне ускоренной цифровой трансформации высокотехнологичные организации выстраивают свою

деятельность вокруг так называемого цифрового ядра. В международной практике под цифровым ядром понимают совокупность технологических платформ и приложений, которые интегрируют ключевые бизнес-процессы и данные, поддерживают передовые аналитические инструменты (IoT, искусственный интеллект, машинное обучение) и обеспечивают организации гибкость для быстрой адаптации к изменениям [2]. Иными словами, цифровое ядро служит технологическим фундаментом предприятия, объединяя критические процессы и позволяя получать в режиме реального времени аналитическую информацию для управленческих решений. В российской исследовательской традиции цифровое ядро характеризуют как своего рода «сырье» цифрового рынка – то есть комплекс базовых физических технологий и инфраструктуры, на котором функционируют поставщики цифровых услуг и приложения [3]. Таким образом, цифровое ядро представляет собой системообразующую основу цифровой экосистемы организации, соединяя ее внутренние системы и внешние цифровые платформы в единое целое.

Развитие и внедрение цифрового ядра открывает новые возможности для управления и повышения эффективности бизнеса. Так, на примере современного решения SAP S/4HANA, позиционируемого как «цифровое ядро» предприятия, можно увидеть преимущества интеграции: система объединяет все ключевые функциональные области (финансы, логистику, продажи и др.) на единой платформе, позволяет обрабатывать большие объемы данных в режиме реального времени и предлагает интуитивно понятные интерфейсы для пользователей. Однако эти же самые свойства цифрового ядра влекут за собой и изменение профиля операционных рисков. Глубокая интеграция информационных систем, рост числа взаимосвязанных участников процессов и усложнение бизнес-операций создают новые источники угроз и уязвимостей. «Цифровизация действительно повышает прозрачность и снижает вероятность ошибок за счет автоматизации, но одновременно усложняет инфраструктуру и расширяет поверхность для потенциальных кибератак, усиливая цифровые риски организаций» [4]. Другими словами, повсеместное внедрение взаимосвязанных цифровых технологий приводит не только к повышению эффективности, но и к эскалации операционных рисков нового типа, требующих особого внимания.

Актуальность исследования. Несмотря на стремительное распространение цифровых ядер в корпоративной среде, механизмы возникновения и эскалации операционных рисков в этих условиях до сих пор изучены недостаточно полно. Существующие научные работы, как правило, описывают общие риски цифровизации, не раскрывая специфики их обострения именно в контуре цифрового ядра и не предлагая целевых подходов к управлению такими рисками. В этой связи возникает необходимость теоретического осмысления того, каким образом цифровое ядро трансформирует природу операционных рисков, и разработки практических рекомендаций по их выявлению и предостережению. Исследование данных вопросов представляется важным как с научной точки зрения, заполняя выявленный пробел в экономической теории, так и с практической точки зрения – для обеспечения устойчивого развития высокотехнологичных организаций в условиях цифровой экономики.

**Основная часть.** Операционный риск в производственном секторе определяется как риск потерь, возникающих вследствие неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников, сбоев систем либо воздействия внешних событий [5, с. 46]. В условиях конвергенции цифровых ядер и распространения киберфизических производственных систем он приобретает свойства системного риска: локальные отклонения в узлах цифрово-управляемой цепочки создания стоимости способны быстро транслироваться в смежные контуры и накапливаться до макроэффектов. Под «эскалацией операционных рисков» будем понимать переход единичного инцидента в каскад взаимозависимых отказов через каналы технологической связности, организационных зависимостей и информационных интерфейсов. Фундаментальными драйверами такой эскалации выступают плотная сопряженность процессов, структурная и алгоритмическая сложность, ограниченная наблюдаемость и дефицит оперативных резервов. Отсюда следует, что формально интенсивность эскалации можно описать как функцию  $E = f(C, S, O, R)$ , где  $C$  – степень межузловой связности,  $S$  – сложность архитектуры,  $O$  – наблюдаемость (обеспеченность телеметрией и диагностикой),  $R$  – уровень резервирования и поглощающей емкости.

Цифровая трансформация радикально модифицирует профиль и динамику операционных рисков. Платформы «цифрового ядра» – интеграции ERP–MES–SCADA/ICS–PLM–APS с шиной данных, потоковой аналитикой и API-оркестрацией – создают единую экосистему, обеспечивая сквозную наблюдаемость, моделирование в реальном времени и высокую эластичность масштабирования активов. Вместе с тем наращивание платформенности повышает сопряженность и переносимость сбоев, увеличивает поверхностную уязвимость (включая риски цепочки поставок ПО и конфигурационного дрейфа) и сокращает «временное окно» локализации инцидентов. Доминирование реактивной парадигмы («безопасность по остаточному принципу») эмпирически коррелирует с накоплением технического долга, снижением показателей MTTR/MTTD и ростом коэффициента эскалации  $k$ , когда время распространения отказа между доменами ИТ→ОТ оказывается меньше времени его детектирования и изоляции. В результате единичные дефекты в микросервисах, конвейерах CI/CD, средствах оркестрации или интерфейсах внешних сервисов превращаются в каскады – через автоматизированные процедуры развертывания, общие хранилища метаданных, модели ИИ с предвзятостью или дрейфом данных, а также через межзаводские логистические и плановые контуры, интегрированные в цифровое ядро.

Основываясь на анализе производственной практики, где цифровизация породила новые классы рисков – технологические (отказоустойчивость ИТ- и сетевой инфраструктуры, уязвимости прошивок и контроллеров), риски компрометации биометрических и производственных данных, риски ИИ (от отравления данных и эксплойтов моделей до неверной автоматизированной диспетчеризации), роботизации (некорректные команды, коллизии в человеко-машинном взаимодействии) и блокчейна (дефекты смарт-контрактов, финализация транзакций) – предлагается многоуровневая модель их эскалации.

Модель включает стадии: инициирование (латентное нарушение/дефект), аккумуляция (незаметное нарастание напряжения в узлах), триггерная активация (пороговое событие), каскадная диффузия (распространение по цифровым и организационным связям) и институционализация потерь (закрепление эффектов в финансовых и операционных метриках). Эффективное подавление эскалации требует синхронизации контуров управления: технико-технологического (IEC 62443, сегментация OT, Zero Trust, SBOM, IaC и policy-as-code, DevSecOps и SRE, канареечные/blue-green релизы, хаос-инжиниринг, цифровые двойники), организационно-процессного (трехлинейная модель защиты, непрерывный мониторинг MTTD/MTTR, RTO/RPO, коэффициент отказов изменений, стресс-тестирование сценариев и bow-tie/FRAM/STPA-анализ) и институционально-регуляторного (ISO 31000/27001, управление рисковым аппетитом, независимая валидация моделей ИИ и реестров блокчейна). Такая интеграция снижает интенсивность эскалации за счет роста наблюдаемости и резервов, восстанавливает превентивный характер контроля и тем самым разрывает цепочки, по которым операционные риски цифрового ядра эскалируют до масштабов системной угрозы.

В общем виде таксономия выявленных операционных рисков цифрового ядра систематизирована в таблице 1.

Таблица 1

### Операционные риски в контуре цифрового ядра организации

| Категория операционного риска                               | Описание                                                                                  | Положительные возможности                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Риск снижения операционной эффективности                    | Ошибки персонала, недостаточный контроль процессов, сбои ИТ-систем                        | Биометрическая идентификация снижает ошибки персонала и подделки документов                     |
| Риски компрометации данных и ИТ-оборудования                | Утечки данных, несанкционированный доступ, выход из строя оборудования                    | Роботизация и автоматизация сокращают ошибки персонала                                          |
| Риски инновационных продуктов (ИИ, робототехника, блокчейн) | Злоупотребление искусственным интеллектом, ошибки смарт-контрактов                        | ИИ повышает персонализацию и скорость обслуживания, блокчейн обеспечивает устойчивость операций |
| Информационно-технологические риски                         | Сбои программного обеспечения, недостаток мониторинга, DDOS-атаки                         | Big Data и облачные технологии обеспечивают сбор данных и сокращают затраты                     |
| Риски, связанные с экосистемой и аутсорсингом               | Несоответствие третьих лиц требованиям безопасности, потеря контроля при передаче функций | Передача функций снижает издержки на персонал и оборудование                                    |

Из таблицы 1 следует, что цифровизация перестраивает профиль операционных рисков в направлении высокой взаимозависимости доменов (эффективность процессов, защита данных и ИТ-активов, инновационные

технологии, инфраструктурная надежность, риски экосистем и аутсорсинга), одновременно формируя дуальность «риск-возможность». Инструменты, повышающие производительность (биометрическая идентификация, роботизация, искусственный интеллект, облачные вычисления, передача функций внешним провайдерам), снижают отдельные уязвимости, но порождают новые точки отказа и требования к управлению (конфиденциальность и биобезопасность, киберфизическая защита, надежность смарт-контрактов, зависимость от поставщиков услуг, соответствие требованиям третьих лиц). Следовательно, целевая конфигурация контуров контроля должна строиться на принципах «безопасность по замыслу», «устойчивость по умолчанию» и «управление данными по замыслу», с количественной фиксацией аппетита к риску и привязкой метрик – среднего времени до обнаружения инцидента (MTTD), среднего времени восстановления (MTTR), целевого времени восстановления (RTO), целевой точки восстановления (RPO), доли неуспешных изменений, уровня соблюдения соглашений об уровне услуг (SLA) и операционной поддержки (OLA) – к бизнес-результатам.

Таким образом, приоритетом становится портфельная диверсификация мер: сегментация и модель «нулевого доверия» в инфраструктуре информационных и операционных технологий, независимая валидация моделей искусственного интеллекта и смарт-контрактов, регулярный аудит и мониторинг поставщиков, а также эксплуатационная дисциплина DevSecOps (интеграция разработки, безопасности и эксплуатации) и инженерия надежности эксплуатации SRE для поддержания наблюдаемости и сокращения времени восстановления. Институционализация таких практик переводит управление из реактивного в проактивный режим, понижает вероятность каскадной диффузии инцидентов и ограничивает масштаб последствий.

В совокупности это смещает «эффективную границу» между потерями и инновационностью: организация максимизирует ценность цифрового ядра при приемлемом уровне остаточного риска, обеспечивая устойчивость операционной деятельности без замедления темпов технологического развития.

На рисунке 1 представлена концептуальная схема влияния цифрового ядра на операционные риски, в которой видно, что ключевые характеристики ядра (интеграция систем, аналитика и большие данные, гибкость и масштабируемость, удобный интерфейс) одновременно создают положительный эффект (повышают прозрачность и сокращают ошибки) и генерируют новые риски (рост сложности, уязвимость к кибератакам).

Представленный выше рисунок подтверждает, что «двойной эффект» цифрового ядра – одновременное повышение прозрачности процессов и нарастание архитектурной сложности – переводит управление операционными рисками в динамическую плоскость: при плотной интеграции компонентов локальные отклонения имеют высокий потенциал каскадного распространения, обусловленного взаимодействием технологических, организационных и внешнесредовых факторов.

Операционные риски в цифровом ядре не только присутствуют, но и склонны к эскалации – то есть увеличению масштабов и вероятности вследствие

взаимодействия технологий, людей и внешней среды. Согласно постулатам проектного риск-менеджмента, эскалация риска означает передачу ответственности за риск на более высокий уровень управления в целях предотвращения его потери и обеспечения адекватного реагирования [8, с. 1235]. В цифровых системах такая передача может не происходить своевременно, а ошибки проектирования и интеграции могут распространяться на множество сервисов, создавая цепную реакцию.

Данные механизмы представлены на рисунке 2.



Рис. 1 Влияние цифрового ядра на операционные риски

Источник: составлено авторами на основе [7, с. 218]

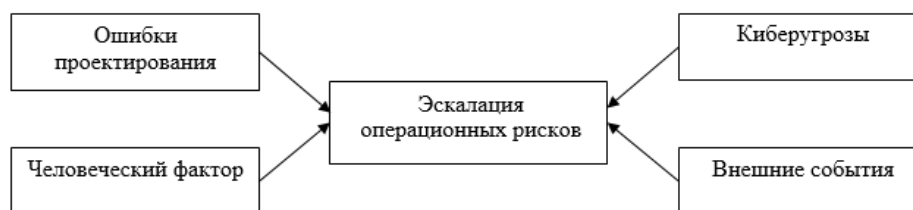


Рис. 2 Механизмы эскалации операционных рисков

Источник: составлено автором на основе [8, с. 1238]

Итак, в исходной точке часто лежат ошибки проектирования и интеграции: несогласованные архитектурные решения, несовместимость интерфейсов и устаревшие протоколы нарушают консистентность данных и транзакционную целостность. Искривленные телеметрия и справочники порождают ошибки аналитики и автоматизированного управления, которые, будучи ретранслированными по шинам данных и оркестраторам сервисов, выходят за пределы первичного модуля, вызывая каскад отказов с сокращением «окна» для обнаружения и локализации.

Расширение цифрового контура одновременно увеличивает атакуемую поверхность и снижает барьеры для злоумышленника. Компрометация учетных данных, внедрение вредоносного кода по цепочке поставок программного обеспечения или успешные распределенные атаки отказа в обслуживании

приводят к утрате доступности и целостности критических сервисов. После первичного проникновения латеральное перемещение в инфраструктуре и эскалация привилегий ускоряют распространение инцидента, а криптографическое шифрование данных и блокировка интерфейсов управления переводят технический сбой в останов производственного процесса с последующим нарастанием финансовых и репутационных потерь.

Критическим посредником в этих цепочках выступает человеческий фактор. Дефицит компетенций, перегрузка операторов и иллюзия полной надежности автоматизации ведут к ошибкам конфигурирования, нарушению процедур изменения и ослаблению контроля качества данных. Социальная инженерия становится триггером киберинцидентов, а несовершенная операционная дисциплина – мультипликатором их последствий: неверно настроенные политики доступа и мониторинга задерживают обнаружение аномалий, в результате время распространения сбоя оказывается меньше времени его идентификации и изоляции.

Экзогенные шоки со стороны партнеров и провайдеров дополнительно усиливают эти механизмы. Сбой у поставщика облачных сервисов, задержка в логистике или нарушение SLA-аутсорсера по обслуживанию ИТ-активов транслируются через API и интеграционные шины внутрь цифрового ядра, где фиксированная взаимозависимость сервисов превращает внешнее отклонение во внутренний каскад. Эскалация ускоряется при концентрации на единых платформах (эффект «монокультуры») и контрактных лакунах распределения ответственности. В совокупности причинно-следственные связи по четырем траекториям – архитектурной, кибербезопасностной, поведенческой и экосистемной – образуют самоподкрепляющиеся контуры, объясняющие, почему локальные дефекты в цифровом ядре высокотехнологичных организаций склонны трансформироваться в системные операционные кризисы.

Следовательно, управленческий приоритет смещается к превентивной валидации архитектурных решений и интеграционных интерфейсов, поскольку именно они детерминируют скорость и масштаб каскадной диффузии локальных отклонений; вдобавок, укрепление этого звена контуров контроля обеспечивает наибольший маржинальный эффект снижения эскалации. Для уточнения влияния проектных и интеграционных ошибок и калибровки соответствующих мер приведена таблица 2.

Из таблицы 2 следует, что стандартизация интерфейсов, сквозное тестирование и жесткое управление жизненным циклом решений являются ключевыми средствами сдерживания эскалации операционных рисков.

Переход к цифровому ядру сопровождается ростом числа киберинцидентов. Статья о рисках в эпоху цифровизации отмечает, что современный VUCA-мир характеризуется повышенной зависимостью от данных и растущей угрозой кибератак; организации сталкиваются с рисками, которые раньше не были столь серьезны [9]. Публикации об операционных рисках в банковской сфере приводят примеры компрометации биометрии, потери контроля над робототехникой, несанкционированного доступа и потери данных [10].

Таблица 2

## Проектно-интеграционные ошибки цифрового ядра

| Тип ошибки                               | Проявление                                                             | Потенциальные последствия                                                       |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Недостаточная интеграция систем          | использование разрозненных модулей, отсутствие стандартизированных API | рассогласование данных, задержки обмена информацией, спад качества обслуживания |
| Программные ошибки и уязвимости          | ошибки в коде, незащищенные интерфейсы                                 | сбои процессов, компрометация данных, недоступность услуг                       |
| Отсутствие модульного тестирования       | внедрение сырого функционала без проверки                              | каскадные сбои в смежных системах, рост потерь                                  |
| Несовместимость версий оборудования и ПО | интеграция устаревших устройств                                        | снижение производительности, невозможность обновления, рост технического долга  |

Источник: составлено автором.

Главные типы угроз включают:

- фишинг и социальная инженерия – использование доверия сотрудников для проникновения в систему;
- вредоносное ПО и вымогатели – блокировка или уничтожение данных, требование выкупа;
- утечки данных и несанкционированный доступ – похищение персональной и коммерческой информации;
- DDoS-атаки и отказ в обслуживании – перегрузка инфраструктуры, остановка сервисов.

Систематизируя ключевые типы киберугроз, их характер проявления и последствия, представим подробную характеристику в таблице 3.

Таблица 3

## Типология киберугроз цифрового ядра

| Тип угрозы                                 | Характеристика                                       | Операционные последствия                                                            |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Фишинг и социальная инженерия              | обман сотрудников, получение учетных данных          | проникновение в систему, несанкционированные транзакции, утрата контроля            |
| Вредоносное ПО                             | заражение системы, шифрование файлов                 | крах операций, финансовые потери на восстановление, потеря данных                   |
| Утечки данных / несанкционированный доступ | использование уязвимостей, нарушение политик доступа | утечка персональных и коммерческих данных, юридические санкции, репутационный ущерб |
| DDoS-атаки / отказ в обслуживании          | перегрузка сети или сервера, блокировка ресурса      | простой сервисов, потеря клиентов, необходимость резервирования каналов             |

Источник: составлено автором.

Из таблицы 3 можно констатировать, что киберугрозы являются доминирующим каналом трансформации локальных уязвимостей цифрового ядра в системные инциденты, нарушающие доступность, целостность и конфиденциальность и приводящие к операционным простоям, финансовым потерям и юридическим последствиям. Следовательно, требуются интегрированные контуры управления – с превентивными, детективными и корректирующими мерами и достаточной поглощающей способностью критических сервисов.

В этой логике закономерен переход к рассмотрению современных подходов к управлению операционными рисками, основанных на комплексной идентификации, оценке, мониторинге и капитализации рисков, а также на институционализации практик управления.

Основные инструменты представлены в таблице 4.

Таблица 4

#### Инструменты управления операционными рисками

| Группа методов                          | Инструменты                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Идентификация и оценка рисков           | сбор и анализ данных об инцидентах, использование ключевых индикаторов риска (KRI) и стресс-тестов, регулярные аудиты                                                                                      |
| Технологические решения                 | внедрение систем мониторинга (SIEM, SOAR), резервное копирование, криптография, сегментация сети, контроль доступа; использование платформ, позволяющих вести реестр рисков и автоматизировать мероприятия |
| Организационные меры                    | обучение персонала в области информационной безопасности, формирование культуры осведомленности о рисках, распределение ответственности за риски, эскалация на высший уровень                              |
| Интеграция безопасности в цифровое ядро | включение функций безопасности в архитектуру цифрового ядра с самого начала, консолидация инструментов, использование концепции Zero Trust, регулярные тесты на проникновение                              |

Источник: составлено автором.

Приведенные в таблице 4 меры необходимо применять комплексно. Технологические решения снизят вероятность кибератак, но без компетентного персонала и интеграции безопасности в архитектуру риски продолжат эскалировать. Функции эскалации риска должны быть формализованы: риски, не относящиеся к задачам конкретного проекта, передаются уполномоченным лицам для контроля.

**Выводы.** Резюмируя, подведем следующие итоги:

1. Цифровое ядро является ключевым элементом трансформации высокотехнологичных организаций. Оно обеспечивает интеграцию данных, аналитику в реальном времени и гибкость, но одновременно создает предпосылки для эскалации операционных рисков.

2. Основными механизмами эскалации являются ошибки проектирования и интеграции, киберугрозы, человеческий фактор и внешние события. Поэтому

научно обоснованный подход к управлению операционными рисками должен включать раннюю интеграцию безопасности в архитектуру, применение технологических инструментов и формализацию эскалации операционных рисков.

В качестве перспектив дальнейших исследований представляется целесообразным разработка моделей прогнозирования эскалации рисков на основе анализа потоков данных, а также изучение влияния искусственного интеллекта и автономных систем на структуру рисков.

#### **Список использованных источников:**

1. United Nations Institute for Training and Research (UNITAR). UNITAR Conference on Digital Finance: Leveraging the Digital Economy for Inclusive and Sustainable Economic Growth: Strategies to Overcome Risks and Harness Opportunities. – 2024. – URL: <https://unitar.org/about/news-stories/news/unitar-conference-digital-finance> (дата обращения: 06.08.2025).

2. Joseph, T. How Organizations can Gain a Competitive Edge by Implementing Digital Core ERP. // Fingent. – URL: <https://www.fingent.com/blog/how-organizations-can-gain-a-competitive-edge-by-implementing-digital-core-erp/> (дата обращения: 06.08.2025).

3. Zolotov, S. Digital economy: the core and the periphery / S. Zolotov // Semiotic Studies. – 2022. – Vol. 2, No. 2. – P. 98–103. – DOI: 10.18287/2782-2966-2022-2-2-98-103.

4. Hiltbrand, T. SAP S/4HANA Fundamentals: The Digital Core for Modern Business Operations. // LinkedIn. – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/sap-s4hana-fundamentals-digital-core-modern-business-troy-hiltbrand-2csac> (дата обращения: 06.08.2025).

5. Сорокин, А. С. Методика оценки операционных рисков для бизнес-процессов (часть 2) / А. С. Сорокин // Менеджмент сегодня. – 2020. – № 1. – С. 46-55.

6. Германович, Л. Проактивное управление операционным риском / Л. Германович // Банковский вестник. – 2022. – № 11(712). – С. 18-29.

7. Мамедова, Э. Ф. Алгоритм управления операционными рисками банка в условиях цифровой трансформации / Э. Ф. Мамедова, И. А. Янкина // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 2. – С. 217-223. – DOI 10.23672/t5703-2982-5495-n.

8. Иваненко, О. Б. Особенности реализации проектного риск-менеджмента в рамках системы антикризисного управления организацией / О. Б. Иваненко // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 1233-1248. – DOI 10.18334/lim.11.3.121358.

9. Стефанова, Н. А. Риски и проблемы организаций в эпоху цифровизации / Н. А. Стефанова, О. О. Скакун // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 2. – С. 103-113. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.81.57.015.

10. Маркова, О. М. Реализация операционного риска коммерческого банка в цифровой среде / О. М. Маркова // Финансовые рынки и банки. – 2020. – № 2. – С. 63-68.

УДК 338.242.2

## ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НА РАЗВИТИЕ РЫНКОВ ТОВАРОВ И УСЛУГ В РОССИИ

*Тарасова Ольга Борисовна,  
Университет Синергия, г. Москва*

*Кубасов Максим Валерьевич,  
Университет Синергия, г. Москва*

*E-mail: mmyers188@mail.ru*

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние государственного регулирования на развитие рынков товаров и услуг в России, проводится сравнительный анализ Центрального и Дальневосточного федеральных округов. Исследуются особенности региональной политики, нормативно-правовой базы и их воздействие на динамику развития предпринимательства и конкуренции. Анализируются отраслевые различия и специфика регулирования в различных секторах экономики, включая розничную торговлю, сферу услуг и производство. Оценивается эффективность применяемых инструментов государственного воздействия, таких как лицензирование, квотирование, тарифное регулирование и антимонопольная политика, в контексте стимулирования экономического роста и повышения благосостояния населения в данных регионах.

**Abstract.** This article examines the influence of government regulation on the development of goods and services markets in Russia, conducting a comparative analysis of the Central and Far Eastern Federal Districts. It explores the characteristics of regional policy, the regulatory framework, and their impact on the development dynamics of entrepreneurship and competition. The study analyzes sectoral differences and the specific nature of regulation in various sectors of the economy, including retail trade, the service sector, and manufacturing. The effectiveness of government intervention tools, such as licensing, quotas, tariff regulation, and antitrust policy, is evaluated in the context of stimulating economic growth and improving the well-being of the population in these regions.

**Ключевые слова:** государственное регулирование, рынки товаров и услуг, Центральный федеральный округ, Дальневосточный федеральный округ, региональное развитие.

**Key words:** government regulation, goods and services markets, Central Federal District, Far Eastern Federal District, regional development.

**Введение. Актуальность.** Государственное регулирование является неотъемлемой частью современной экономики, оказывая существенное влияние на формирование и функционирование рынков товаров и услуг. В условиях экономических изменений и геополитической нестабильности изучение влияния государственных мер на развитие различных секторов экономики является

актуальным. Различия в социально-экономических условиях регионов, а также в применяемых инструментах государственной политики обуславливают необходимость проведения сравнительного анализа для выявления наиболее эффективных подходов к стимулированию экономического роста и повышению конкурентоспособности.

В исследовании анализируется влияние государственного регулирования на развитие рынков товаров и услуг в России, с акцентом на сравнение Центрального и Дальневосточного федеральных округов. Выбор данных регионов обусловлен их существенными различиями в географическом положении, экономическом потенциале и демографической ситуации.

**Цель работы** – выявить особенности и закономерности влияния государственного регулирования на развитие предпринимательства и конкуренции в округах.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать общую направленность исследования – влияние государственного регулирования на рынки;
- изучить основы регулирования рынков и нормативно-правовую базу в Российской Федерации;
- оценить особенности государственной политики в Центральном и Дальневосточном федеральных округах;
- определить особенности регулирования рынков в Центральном и Дальневосточном федеральных округах, выявить барьеры и возможности для бизнеса.

**Основная часть.** В современной экономике вмешательство государства в функционирование рыночных механизмов рассматривается как неотъемлемый фактор обеспечения их стабильности и эффективности. Теоретической основой такого вмешательства является концепция несостоятельности рынка, предполагающая ситуации, когда свободный рынок неспособен самостоятельно достичь оптимального распределения ресурсов и удовлетворения общественных потребностей [1].

Одной из причин несостоятельности рынка являются экстерналии – издержки или выгоды, не отраженные в рыночных ценах и возникающие в результате деятельности экономических агентов. Государство, используя механизмы налогообложения и субсидирования, может корректировать рыночные сигналы, стимулируя производство товаров с положительными внешними эффектами и ограничивая деятельность, приводящую к негативным последствиям.

Еще одним фактором, требующим государственного регулирования, является наличие общественных благ, характеризующихся неисключительностью потребления и неконкурентоспособностью. В силу этих характеристик рынок не способен обеспечить достаточное предложение общественных благ, что обуславливает необходимость их производства и финансирования со стороны государства.

Государственное регулирование направлено на обеспечение конкуренции и подавление монополистической деятельности. Антимонопольное законодательство и контроль за слияниями и поглощениями компаний призваны предотвращать злоупотребления доминирующим положением на рынке и поддерживать конкурентную среду, благоприятствующую инновациям и снижению цен [2].

Государство осуществляет макроэкономическую стабилизацию, используя инструменты денежно-кредитной и налогово-бюджетной политики для сглаживания экономических циклов, контроля инфляции и обеспечения занятости. Эта функция способствует созданию предсказуемой и стабильной экономической среды, необходимой для эффективного функционирования рынков.

Правовое регулирование рынков товаров и услуг в Российской Федерации характеризуется сложной структурой, включающей федеральные законы, подзаконные акты и иные нормативные акты, определяющие правила взаимодействия участников рынка и устанавливающие границы допустимого поведения. Основным элементом правового регулирования является Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ), который устанавливает общие принципы договорного права, устанавливает формы собственности и определяет права и обязанности участников гражданского оборота. Гражданский кодекс Российской Федерации является основой регулирования большинства рыночных отношений.

Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции» играет важную роль в регулировании товарных рынков. Закон направлен на предупреждение, ограничение и устранение конкуренции, а также на контроль за экономической концентрацией и согласованными действиями хозяйствующих субъектов. Закон определяет полномочия Федеральной антимонопольной службы (ФАС России) и устанавливает ответственность за нарушение антимонопольного законодательства. Ряд федеральных законов регулируют отдельные отрасли экономики. Федеральный закон от 28 декабря 2009 года № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» устанавливает принципы организации торговой деятельности, определяет полномочия органов государственной власти и органов местного самоуправления в сфере торговли и защищает интересы поставщиков и потребителей.

Технические регламенты, устанавливающие обязательные требования к безопасности товаров и услуг, выполняют свою функцию. Технические регламенты разрабатываются и принимаются в соответствии с Федеральным законом от 27 декабря 2002 года № 184-ФЗ «О техническом регулировании». Соблюдение требований технических регламентов обеспечивает защиту жизни и здоровья граждан, имущества физических и юридических лиц, окружающей среды, а также предотвращение действий, вводящих в заблуждение приобретателей. Подзаконные акты Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти детализируют положения федеральных законов и устанавливают конкретные правила и процедуры в

различных сферах рыночной деятельности.

Государственная политика в Центральном федеральном округе (ЦФО) формируется с учетом специфики региона как территории с высокой концентрацией экономического потенциала и значительным влиянием на социально-экономические процессы в стране. Она охватывает широкий спектр направлений, включая поддержку предпринимательства, развитие инфраструктуры, стимулирование инноваций и обеспечение социальной стабильности. Одним из приоритетов является поддержка малого и среднего предпринимательства (МСП). Механизмы поддержки включают предоставление льготных кредитов, субсидий на развитие, организацию бизнес-инкубаторов и технопарков, а также упрощение административных процедур. Целью такой политики является создание благоприятной среды для развития МСП, стимулирование конкуренции и создание новых рабочих мест [3].

Развитие инфраструктуры также находится в фокусе государственной политики. Реализуются проекты по строительству и модернизации автомобильных дорог, железнодорожных магистралей, аэропортов и энергетических объектов. Улучшение транспортной доступности и энергетической обеспеченности территорий способствует привлечению инвестиций и повышению конкурентоспособности региона. Стимулирование инновационной деятельности, еще одно неотъемлемое направление. Поддержка оказывается научным исследованиям и разработкам, внедрению новых технологий в производство, формированию инновационных кластеров и развитию инновационной инфраструктуры. Это способствует повышению технологического уровня экономики региона и созданию новых высокотехнологичных рабочих мест.

Обеспечение социальной стабильности, неотъемлемая часть государственной политики. Реализуются программы по поддержке социально незащищенных слоев населения, развитию здравоохранения, образования и культуры. Это способствует улучшению качества жизни населения и снижению социальной напряженности. Оценка эффективности государственной политики в ЦФО проводится на основе различных показателей, таких как темпы экономического роста, уровень безработицы, объем инвестиций, показатели инновационной активности, уровень доходов населения и другие социально-экономические индикаторы. Анализ этих показателей позволяет оценить результативность реализуемых мер и выявить области, требующие корректировки политики.

Дальневосточный федеральный округ (ДФО) выделяется среди регионов России уникальным сочетанием факторов, определяющих особенности государственного регулирования рынков товаров и услуг. Географическая удаленность, суровые климатические условия, сложная транспортная инфраструктура и относительно низкая плотность населения формируют специфический контекст для реализации экономической политики [4].

В целях стимулирования социально-экономического развития ДФО государство применяет ряд мер поддержки, направленных на преодоление существующих ограничений. К ним относятся налоговые льготы и преференции

для предприятий, осуществляющих инвестиции в приоритетные отрасли экономики, такие как добыча полезных ископаемых, рыболовство, сельское хозяйство и туризм. Создание территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) и свободного порта Владивосток, предоставляющих резидентам упрощенные административные процедуры, льготное налогообложение и доступ к развитой инфраструктуре. Поддержка малого и среднего предпринимательства посредством предоставления субсидий, грантов и льготных кредитов [5]. Развитие транспортной инфраструктуры, включая модернизацию существующих и строительство новых автомобильных и железных дорог, морских портов и аэропортов. Привлечение инвестиций из федерального бюджета и внебюджетных источников в реализацию крупных инфраструктурных проектов.

Несмотря на принимаемые меры, развитие рынков товаров и услуг в ДФО сталкивается с рядом трудностей. Высокая стоимость логистики и энергоснабжения, увеличивающая себестоимость производимой продукции и снижающая конкурентоспособность местных предприятий. Ограниченность трудовых ресурсов и отток населения в более экономически развитые регионы страны. Зависимость от импорта ряда товаров и услуг, что делает экономику региона уязвимой к внешним факторам. Недостаточная развитость малого и среднего предпринимательства в некоторых отраслях экономики.

Развитие рынков товаров и услуг в Российской Федерации испытывает влияние различных моделей государственного регулирования, обусловленных спецификой регионов. Сравнительный анализ Центрального (ЦФО) и Дальневосточного (ДФО) федеральных округов позволяет выявить как сходства, так и различия в подходах, а также оценить их воздействие на бизнес-среду, определяя барьеры и возможности для предпринимательской деятельности.

Общей чертой является стремление к созданию благоприятных условий для экономического роста посредством стимулирования инвестиций, поддержки малого и среднего предпринимательства и развития инфраструктуры. Однако, механизмы реализации этих задач существенно различаются. В ЦФО, характеризующемся развитой рыночной экономикой и высокой конкуренцией, преобладают меры косвенного регулирования, направленные на совершенствование нормативно-правовой базы, снижение административных барьеров и поддержку инноваций. В ДФО, напротив, акцент делается на прямом государственном участии, включающем предоставление налоговых льгот, субсидий и создание особых экономических зон.

Различия в подходах к регулированию оказывают непосредственное влияние на развитие бизнеса. В ЦФО, благоприятный инвестиционный климат и доступность финансовых ресурсов способствуют развитию высокотехнологичных отраслей и сферы услуг. В ДФО, меры государственной поддержки создают условия для развития ресурсодобывающих отраслей и реализации крупных инфраструктурных проектов, однако, могут ограничивать конкуренцию и препятствовать развитию малого и среднего бизнеса в других секторах экономики.

Барьеры для развития бизнеса в ЦФО связаны, в первую очередь, с высокой конкуренцией, административными издержками и необходимостью постоянного внедрения инноваций. В ДФО, основными препятствиями являются географическая удаленность, высокая стоимость логистики, дефицит трудовых ресурсов и зависимость от государственной поддержки. Каждый округ обладает уникальными возможностями [6]. В ЦФО это развитый внутренний рынок, квалифицированная рабочая сила и научный потенциал. В ДФО, богатые природные ресурсы, близость к азиатским рынкам и возможность реализации крупных инвестиционных проектов при поддержке государства.

**Выводы.** Проведенное исследование влияния государственного регулирования на развитие рынков товаров и услуг в различных регионах Российской Федерации выявило как общие тенденции, так и существенные различия, обусловленные социально-экономической спецификой территорий и применяемыми инструментами государственной политики. Анализ опыта Центрального и Дальневосточного федеральных округов позволяет сформулировать ряд выводов и рекомендаций, направленных на совершенствование механизмов государственного воздействия и повышение эффективности регулирования рыночных процессов.

Результаты анализа свидетельствуют о том, что государственное регулирование является значимым фактором, определяющим динамику развития рынков товаров и услуг. Однако эффективность регулирования во многом зависит от адекватности выбранных средств целям и задачам социально-экономического развития конкретного региона. В округах с развитой рыночной экономикой и высокой конкуренцией приоритетное значение приобретают косвенные меры регулирования, направленные на стимулирование инноваций, снижение административных барьеров и создание благоприятного инвестиционного климата. В регионах с менее развитой рыночной инфраструктурой и сложными социально-экономическими условиями, напротив, более востребованы меры прямого государственного участия, включая адресную поддержку предприятий, реализацию крупных инфраструктурных проектов и создание особых экономических зон.

Выявлена необходимость дифференцированного подхода к регулированию рынков товаров и услуг в зависимости от отраслевой специфики и региональных особенностей. Универсальные инструменты регулирования, не учитывающие различия в структуре экономики, уровне конкуренции и потребностях населения, могут оказаться неэффективными и даже привести к негативным последствиям. В частности, в регионах с высокой долей ресурсодобывающих отраслей необходимо уделять особое внимание диверсификации экономики, стимулируя развитие обрабатывающих производств и сферы услуг.

Одним из основополагающих направлений совершенствования государственной политики является повышение прозрачности и предсказуемости регулирования. Неопределенность в правилах игры, частые изменения в нормативно-правовой базе и непрозрачность процедур принятия решений создают риски для бизнеса, снижают инвестиционную привлекательность и препятствуют развитию предпринимательства. Необходимо обеспечить

стабильность и предсказуемость регулирования, а также активное вовлечение представителей бизнеса и экспертного сообщества в процесс разработки и принятия нормативных актов.

Особое внимание следует уделить развитию конкуренции и пресечению монополистической деятельности. Антимонопольное регулирование должно быть направлено на предотвращение злоупотреблений доминирующим положением на рынке и на создание условий для развития новых игроков, стимулирование инноваций и повышения качества товаров и услуг. Необходимо совершенствовать механизмы контроля за экономической концентрацией, а также проводить регулярный мониторинг состояния конкуренции на различных рынках.

Существенной стороной является совершенствование механизмов оценки эффективности государственного регулирования. Необходимо разработать систему ключевых показателей эффективности (КПИ), позволяющих оценивать результативность применяемых мер и выявлять области, требующие корректировки политики. Оценка эффективности должна проводиться на основе объективных данных и учитывать экономические и социальные и экологические последствия регулирования.

#### **Список использованных источников:**

1. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 26.12.2024 N 494-ФЗ).
2. Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 25.12.2023 N 651-ФЗ).
3. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 14.10.2024 N 344-ФЗ).
4. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 31.10.2024).
5. Бреславцева, Е. А. государственное регулирование экономики / Е. А. Бреславцева // экономика, бизнес, инновации. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 129-131.
6. Паутова, М. В. Государственное регулирование и политические рынки / М. В. Паутова // экономика, политика, право: актуальные вопросы, тенденции и перспективы развития. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. – С. 82-87.

УДК 33

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

*Анисимов Ярослав Владимирович,  
Российская академия народного  
хозяйства и государственной службы при  
Президенте Российской Федерации, г. Москва*

*E-mail: Anicimov100@gmail.com*

**Аннотация.** *Статья посвящена исследованию экономических вызовов, стоящих перед местным самоуправлением Санкт-Петербурга. Анализируются критерии эффективности муниципального управления с целью выявления недостатков существующей системы финансирования, проблемы межбюджетных отношений и недостаточная самостоятельность муниципалитетов в решении социально-экономических вопросов.*

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the economic challenges facing the local government of St. Petersburg. The criteria for the effectiveness of municipal management are analyzed in order to identify the shortcomings of the existing financing system, problems of inter-budgetary relations and insufficient independence of municipalities in solving socio-economic issues.*

**Ключевые слова:** *экономика, местное самоуправление, Санкт-Петербург, финансирование, муниципалитеты.*

**Key words:** *economics, local government, St. Petersburg, finance, municipalities.*

**Введение.** Усиление внимания к вопросам организации и эффективности органов государственной власти в современный период обусловлено необходимостью поиска путей максимально эффективного и рационального использования средств бюджета.

Российские органы государственного и муниципального управления в данный момент находятся на переходной стадии, что дает нам возможность проследить динамику и эффективность действующих мер и предложить возможные варианты решения проблем, выявленных в процессе анализа данной тематики, на примере внедрения цифровых технологий в деятельность органов государственного и муниципального управления.

**Актуальность.** В настоящее время муниципальное управление играет одну из важнейших ролей в формировании эффективной социальной политики в стране и в отдельных ее частях. Муниципальное управление является полноценным источником повышения качества жизни населения. Это

определяется тем, что муниципальный уровень управления является основополагающим в современной иерархии власти, что гарантирует наиболее близкое положение к населению со стороны управленцев [3]. Такое положение в системе даёт возможность наиболее точно учитывать желания и потребности населения и обеспечить рост уровня жизни. Таким образом, можно говорить о том, что муниципальное управление является основой стабильного развития целого государства и даёт возможность выстраивания качественных связей в обществе.

**Основная часть.** Муниципальное управление осуществляется при помощи специальных органов власти. Под органами муниципального управления понимаются особые властные органы, которые формируются в рамках муниципального образования для осуществления управленческой деятельности в рамках существующего законодательства. Стоит отметить, что муниципальные органы власти отделены от системы органов государственной власти. Таким образом, формируется некоторая обособленность данных систем, что и позволяет рассматривать их в отдельности друг от друга. В то же время, муниципальное управление является неотъемлемой частью системы управления государством.

Российский опыт оценки эффективности работы органов государственных и муниципальных органов власти включает изучение как количественных показателей на основе экономических статистических данных (региональный ВВП, уровень доходов населения, инвестиционный климат, налоговые поступления, уровень госдолга), так и качественных показателей, таких как удовлетворенность населения услугами в различных сферах хозяйствования; процент столкнувшихся с коррупцией; оценка условий для самореализации взрослых и детей и др.

Обозначенные показатели являются маркерами реализации национальных целей, нашедших свое отражение в национальных проектах.

Для понимания направления повышения качества управления на уровне муниципальной власти необходимо оценить существующее положение, провести анализ, как сравнительный от субъекта к субъекту, так и плановый – относительно поставленных планов, выполнения проектных показателей. Глубокая аналитическая проработка полученных результатов позволит принять решения относительно необходимых преобразований в региональном руководстве органами власти через отстранение от занимаемых постов неэффективных руководителей, а также позволит более адресно направлять финансирование тем регионам, которые успешно справляются с поставленными задачами, стимулируя их на дальнейшее развитие.

Нормативно необходимость оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти была прописана указом Президента № 607 от 28 апреля 2008 года (последняя редакция от 11 июня 2021 года) (далее Указ). Указ отсылает к ФЗ 131 и предполагает утверждение перечня показателей оценки, а

также описывает технологию подачи отчета об эффективности главами муниципальных образований.

Согласно Указу, каждый год до 1 мая главы подают отчет о прошедшем календарном годе и плановые показатели на трехлетний период в высший исполнительный орган субъекта РФ и размещают на своем интернет-портале. Субъекты формируют сводный отчет по всем своим муниципальным образованиям и размещают на своих интернет ресурсах до 1 октября, следующего за отчетным годом. Также исполнительным органам власти субъектов РФ рекомендовано выделять гранты на поддержку муниципалитетов в достижении ими показателей эффективности.

Также Указом Президента № 607 был утвержден перечень показателей для оценки эффективности работы властей муниципального уровня.

Оценку эффективности деятельности муниципальных органов проводят различные организации, например, Министерство регионального развития, контрольно-счетные органы, общественные организации, а также сами муниципальные органы. Результаты оценки используются для повышения качества управления, улучшения жизни населения и эффективного использования ресурсов.

Оценка эффективности деятельности муниципальных органов – сложный и многогранный процесс, требующий комплексного подхода. Подведем общую схему критериев оценки, применяемых к муниципальным органам власти:

1. Социально-экономическое развитие муниципального образования:

– Уровень жизни населения: доходы, занятость, здравоохранение, образование, социальная защита.

– Качество городской среды: инфраструктура, благоустройство, озеленение, транспорт, экология.

– Экономическая активность: инвестиции, занятость, малый бизнес, промышленное производство, сельское хозяйство.

2. Качество управления:

– Прозрачность и подотчетность: доступность информации, открытость принятия решений, участие граждан.

– Эффективность использования бюджетных средств: оптимизация расходов, прозрачное и целевое использование средств.

– Качество государственных услуг: оперативность, доступность, удобство, удовлетворенность населения.

– Кадровая политика: профессионализм сотрудников, мотивация, система обучения и повышения квалификации.

3. Степень удовлетворенности населения:

– Уровень доверия к органам власти: рейтинг популярности, обратная связь от населения, участие граждан в жизни муниципального образования.

– Качество жизни: уровень комфорта, безопасность, доступность услуг, культурная жизнь.

4. Соблюдение законодательства:

- Контроль за соблюдением нормативно-правовых актов: свод своевременного и корректного применения законодательства.

- Предотвращение коррупции: прозрачность в принятии решений, борьба с коррупцией.

В границах районов Санкт-Петербурга образованы 111 внутригородских муниципальных образований. При этом в границах одного административного района оказалось от одного (Кронштадтский район) до 11 муниципалитетов (Курортный район).

Муниципальные образования Санкт-Петербурга разнородны:

- по типу (муниципальный округ, город, посёлок) – 81 муниципальный округ, 9 городов, 21 посёлок [1] (п. 3 ст. 7 гл. III);

- по особенностям территории – компактное или рассредоточенное расселение;

- по численности населения (от 280 человек жителей в поселке Серово до 150 тыс. в городе Колпино).

В настоящее время местное самоуправление в Санкт-Петербурге в большинстве полномочий реализует мероприятия в области благоустройства. Наибольшую эффективность работы демонстрируют те муниципальные образования, которые активно участвуют в конкурсах проектов благоустройства и получают на их реализацию субсидии из бюджета города. Полномочия по другим вопросам местного значения, например, организации досуга населения, осуществляются в разных муниципалитетах крайне неравномерно (по объему, способу реализации, социальным группам). Это лишает жителей гарантий на получение этих муниципальных услуг.

На современном этапе выравнивание ресурсного обеспечения муниципальных образований для реализации возлагаемых на них обязательств произошло за счет межбюджетных трансфертов из бюджета Санкт-Петербурга. Однако, уровень доходов муниципального образования характеризует возможности для эффективной деятельности, но не саму эффективность. Рассмотрим типовые процессы в работе органов местного самоуправления при решении вопросов местного значения.

Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований города федерального значения Санкт-Петербурга осуществляется в соответствии с Постановлением губернатора СПб от 07.09.2015 № 61-пг, последние изменения в который были внесены 21.12.2022.

Общую координацию и методическое обеспечение мониторинга и оценки эффективности обеспечивает Комитет территориального развития [2].

Для обеспечения проведения мониторинга Законом Санкт-Петербурга от 11.04.2019 № 161-36 к вопросам местного значения прибавилась организация в пределах ведения сбора статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы муниципального образования, и

предоставление указанных данных органам государственной власти в порядке, установленном Правительством Российской Федерации (Закон Санкт-Петербурга № 420-79, пп.5 п. 1 ст. 10).

**Выводы.** Подводя итог, отметим, что для оценки эффективности органов МСУ применяется комплексный подход и сравнение результатов деятельности однородных по типу муниципалитетов по основным показателям. Для этого муниципальные образования Санкт-Петербурга делятся по группам с учетом численности и плотности населения, состояния инфраструктуры, исторических и иных факторов для обеспечения равных условий при подведении итогов по показателям оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления.

### **Список использованных источников:**

1. Закон Санкт-Петербурга от 25.07.2005 № 411-68 «О территориальном устройстве Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/8414528> (дата обращения: 20.07.2025).

2. Постановление губернатора Санкт-Петербурга от 07.09.2015 № 61-пг (с изменениями от 21.12.2022) «О мониторинге социального и экономического развития внутригородских муниципальных образований города федерального значения Санкт-Петербурга и оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований города федерального значения Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/822405172> (дата обращения: 20.07.2025).

3. Белова И. В. Политические события как составляющая взаимодействия власти и общества: коммуникативный аспект // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. – №. 3. – С. 246-249.

УДК 331.108.26

## РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ В ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

*Маслова Ольга Петровна,  
Самарский государственный технический  
университет, г. Самара*

*E-mail: ol-mas108@yandex.ru*

**Аннотация.** Статья посвящена предложениям в области формирования кадрового резерва руководителей компаний нефтегазового сектора. Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления ключевых вызовов, с которыми сталкиваются предприятие нефтегазового комплекса: старение кадрового состава, использование ручных методов оценки навыков, низкая скорость адаптации управленцев к технологическим инновациям. Данные факторы создают риски снижения операционной эффективности, роста аварийности и потери конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

**Abstract.** The article is devoted to the features of the formation of managerial competencies of the heads of companies in the oil and gas sector. The relevance of the study is due to the need to overcome the key challenges faced by the oil and gas complex: the aging of the workforce, the use of manual methods for assessing skills, and the low rate of adaptation of managers to technological innovations. These factors create risks of reducing operational efficiency, increasing accidents, and losing competitive advantages in the long term.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, управленческие компетенции, нефтегазовые компании, наставничество, кадровые риски, система должностных уровней, стратегическое управление.

**Key words:** personnel reserve, management competencies, oil and gas companies, mentoring, personnel risks, system of official levels, and strategic management.

**Введение.** Нефтегазовый сектор России является основой экономической и энергетической безопасности государства. Современные компании отрасли сталкиваются с беспрецедентными вызовами в виде стремительной цифровой трансформации, глобального энергоперехода, ужесточения экологических стандартов и санкционного давления, требующими от компаний отрасли не только технологической модернизации, но и принципиального пересмотра подходов к управлению человеческими ресурсами.

**Актуальность.** Предприятия нефтегазового сектора обладают значительными ресурсами, производственной базой, а также корпоративными программами развития, что служит основой для их технологического суверенитета. Однако важно отметить наличие чувствительных зон в их деятельности, к которым относятся:

- недостаточный кросс-функциональный опыт руководителей;
- несоответствие между программами подготовки кадрового резерва и стратегическими задачами;
- узкая направленность ключевых показателей эффективности.

Данные аспекты порождают риски, влияющие на операционную гибкость, инвестиционную привлекательность и долгосрочную устойчивость бизнеса.

**Целью данного исследования** является разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы формирования кадрового резерва, которые позволят усилить адаптивность компании к глобальным вызовам и повысить ее конкурентоспособность.

**Основная часть.** Современные промышленные предприятия нуждаются в непрерывном обновлении производственных процессов, внедрении передовых технологий, повышающих конкурентоспособность. Следовательно, руководство таких компаний должно совершенствовать не только свои компетенции, но и компетенции своих сотрудников. Необходимо создание гибкого организационного пространства на основе горизонтального взаимодействия между руководителями среднего звена. Данный подход, по мнению автора, повысит гибкость и вовлеченность персонала.

Были изучены научные публикации по вопросам гибких организационных структур и создания в них кадрового резерва.

В научном исследовании Виханского О.С., Ворониной А.В. предлагается следующее понимание стратегической гибкости: гибкость – это способность организации посредством регулярного мониторинга сигналов (часто слабых), посылаемых динамично изменяющейся окружающей средой, осуществлять упреждающие шаги путем создания, объединения, усиления, мобилизации и реконфигурации своих возможностей, создавая с высокой скоростью в результате этого ценность для клиента и достигая тем самым стратегического превосходства на рынке [1].

В статье Терентьевой Т.Б. для успешного функционирования предприятия в его управленческой сфере необходимы существенные изменения. На смену классическим менеджерам или наставникам-коучам должны прийти руководители, которые будут понимать предметную область «производства», применяемые технологические инструменты, тенденции и смежные области знаний [2].

В работе Бюллер Е.А. рассматриваются возможности формирования кадрового резерва организации. Автор подчеркивает, что формирование кадрового резерва – это составная часть развития персонала и планирования карьерного роста в организации. Надо помнить, что работа с кадровым резервом должна быть тесно взаимосвязана со всеми остальными технологиями управления персоналом. Наличие кадрового резерва на предприятии будет обеспечивать как преемственность, так и устойчивость его управления, позволит на плановой основе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности [3].

В статье Безгачевой О.Л., Галочкина О.А. предлагается план обеспечения предприятия кадровым резервом, который включает:

1) анализ потребности организации в резерве, выявление работников, имеющих потенциал для занятия ключевых должностей;

2) квалификационный отбор, оформление и утверждение списков кадрового резерва, дифференцированных по следующим группам:

– прошедшие аттестацию и рекомендованные на включение в кадровый резерв;

– успешно проявившие себя на практической работе;

– оканчивающие профильные высшие и средние специальные учебные заведения без отрыва от производства;

– проходящие целевую подготовку по решению организации

3) реализация плана – обеспечение планового замещения должностей и утверждение в них нового работника, систематическое (не реже одного раза в год) обновление/корректировка списка резерва по результатам анализа эффективности подготовки работников, состоящих в резерве [4].

По мнению автора, для попадания в кадровый резерв от работника требуются не только профессиональные достижения, но и соответствие ряду критериев. Изучение исследований отечественных и зарубежных ученых привело к формированию авторского решения проблемы формирования кадрового резерва с учетом специфики нефтегазовой отрасли. Предлагаются следующие мероприятия.

На первом этапе формируется список кандидатов на основе рекомендации руководителей, результатов ежегодных оценок и по собственной инициативе. Ключевыми факторами являются образование, опыт работы в компании, готовность к развитию. Данный отбор рекомендуется проводить до 1 января нового календарного года, что позволит актуализировать списки в соответствии с текущими целями бизнеса.

На втором этапе предлагается проведение глубокой диагностики компетенций. В качестве инструментов такой диагностики могут использоваться современные методы оценки: деловые симуляции, групповые задания, интервью с экспертами. На данном этапе важно определить степень соответствия сотрудника требованиям будущей должности, в результате чего может быть сформирован индивидуальный план развития, включающий методы «закрытия» текущих пробелов и укрепление сильных сторон.

Подготовка резервистов должна проходить в двух направлениях. Развитие теоретического направления может включать обучение в корпоративных учебных центрах и партнерских образовательных учреждениях, в которых делается упор на управленческих дисциплинах и отраслевых знаниях. Практическая подготовка предполагает участие в проектах, временное замещение руководителей, наставничество. Это позволит кандидатам не только освоить новые навыки, но и «примерить» роль руководителя в спокойной среде. Оценивать управленческий потенциал возможно в ходе наблюдения за деятельностью, ключевыми показателями эффективности и другими результатами [5].

При появлении вакансии необходимо отдать приоритет сотрудникам из управленческого резерва. Но кандидатам важно пройти дополнительную

проверку на предмет готовности к занятию конкретной должности, в ходе которой должны учитываться не только профессиональные компетенции, но и гибкость, способность адаптироваться к изменениям.

Предполагается регулярное отслеживание эффективности работы с кадровым резервом посредством измерения доли назначений из внутреннего резерва и уровня текучести кадров, а также значения общей эффективности. Возможно и исключение из кадрового резерва в случае, если сотрудник меняет карьерные ориентиры или не справляется с управленческой ролью.

В качестве примера приведем данные по результатам работы с кадровым резервом одного из предприятий нефтегазовой отрасли [6].

Таблица 1

Влияние мероприятий по работе  
с кадровым резервом на эффективность компании

| Мероприятие                              | Результат мероприятия в 2022-2023 гг.                      | Влияние на показатели                                                         |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие Учебно-производственного центра | Внедрение тренажеров, симуляторов, программ переподготовки | Снижение аварийности на 15%, рост квалификации персонала                      |
| Проведение Фестивалей труда              | Увеличение числа участников на 30% ежегодно                | Внедрение 80% инноваций от молодых специалистов, сокращение времени на ремонт |
| Программа работы с молодежью             | Привлечение 140+ молодых специалистов                      | Увеличение доли новых технологий в производстве на 25%                        |
| Корпоративная социальная политика        | Рост социальных расходов на 20%                            | Снижение текучести кадров до 5%, повышение лояльности                         |

Важно подчеркнуть, что нефтегазовая отрасль относится к числу регулируемых, поэтому эффективность от представленных мероприятий ограничена влиянием государства и в масштабе предприятия, работающего на конкурентном рынке, могла бы превзойти представленные значения.

Для формирования действенной системы мероприятий по работе с кадровым резервом предлагается разработать совокупность должностных уровней, включающую следующие позиции [7]:

- 1 уровень – резерв кадров высшего руководства нефтегазовой компании;
- 2 уровень – резерв кадров высшего руководства, из которого выдвигаются сотрудники на должность генерального директора компании;
- 3 уровень – резерв кадров администрации компании;
- 4 уровень – резерв управленческих кадров компании, из которого выдвигаются кандидаты на должность первого заместителя генерального директора, главного инженера, главного бухгалтера и т.п.;
- 5 уровень – резерв управленческих кадров руководителей филиалов, начальников обществ;
- 6 уровень – резерв управленческих кадров филиалов компании, из которого выдвигаются сотрудники на должности главных инженеров филиалов, начальники отделов или профильных служб.

Работа с управленческим резервом должна носить системный характер, быть частью кадровой стратегии и стратегических целей компании. Списки кадрового резерва необходимо обновлять по состоянию на 31 декабря текущего года. Учитывая, что кандидаты из 5-6 уровней претендуют на руководящие должности головной нефтегазовой компании, для них необходимо создание «банка мобильности», который позволит оперативно закрыть вакансии в регионах присутствия компании.

Отбор наиболее перспективных сотрудников возможен с использованием следующих методов:

- экспертной оценки руководителей, когда проводится анализ компетенций резервистов 5-6 уровней их непосредственными начальниками;
- психологического тестирования с выявлением личностных качеств, несовместимых с управленческой работой;
- с помощью центров оценки, в которых имитируется реальная производственная ситуация с целью проверки навыков принятия решений.

Обучение резервистов должно быть строго регламентировано корпоративными стандартами нефтегазовой компании. Например:

- резервисты 2-4 уровней обучаются на основе утвержденного графика по техническим и управленческим дисциплинам;
- руководители и резервисты 5-6 уровней обучаются на специализированных курсах по управлению;
- проведение регулярных встреч с топ-менеджментом компании позволит резервистам не только перенимать управленческий опыт, но и быть вовлеченными в обсуждение актуальных задач отрасли.

Кроме того, важно подкреплять теорию реальными кейсами путем:

- 1) замещения руководителей, что снизит риски кадровых провалов;
- 2) горизонтальной ротации, с расширением профессионального кругозора;
- 3) проектной деятельности с участием во внедрении изменений и инновационных проектов;
- 4) наставничества с молодыми специалистами для укрепления корпоративной культуры и развития взаимопомощи [8].

Подготовка внутренних резервистов-руководителей может сопровождаться и определенными рисками, основными из которых являются:

- недостаточное финансирование «банка мобильности», средства из которого должны расходоваться не только на сбор данных о готовности к переезду, но и на финансовую поддержку, связанную с таким переездом;
- прямая зависимость от фонда оплаты труда, поскольку премии и доплаты, не привязанные к ключевым показателям эффективности, могут привести к росту затрат без повышения эффективности.

Для смягчения рисков последствий важно:

- организовать партнерские отношения с образовательными платформами, что позволит снизить стоимость обучения;
- внедрить систему грейдинга компетенций, которая будет способствовать точечному распределению средств на развитие навыков, наиболее востребованных в конкретных подразделениях [9].

**Выводы.** Таким образом, предлагаемые мероприятия по работе с кадровым резервом позволят нефтегазовой компании создать все условия для подготовки и непрерывного развития компетентных руководителей и обеспечить соответствие стратегическим целям компании, сохраняя устойчивость бизнеса.

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с адаптацией предложенных инструментов к требованиям различных отраслей промышленности. Внедрение искусственного интеллекта в систему непрерывного мониторинга компетенций через нейросетевые алгоритмы позволит превратить управленческий потенциал в ключевой актив компании.

### Список использованных источников:

1. Виханский, О. С. Гибкий подход как основа стратегического превосходства / О. С. Виханский, А. В. Воронина // Проблемы теории и практики управления. – 2025. – №1. – С. 6-29. – EDN: UTPZG.
2. Терентьева, Т. Б. Организационная структура 4.0: вызовы и перспективы / Т. Б. Терентьева // Экономика и управление. – 2023. – Т. 29. – № 6. – С. 730-742. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-6-730-742>. – EDN: MLMMSQ.
3. Бюллер, Е. А. Формирование кадрового резерва как инструмент эффективной кадровой политики организации / Е. А. Бюллер // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. – 2023. – № 2 (320). – С. 77-82. – DOI: 10.53598/2410-3683-2023-2-320-77-82. EDN: FSNKDC.
4. Безгачева, О. Л. Исследование опыта управления кадровым резервом как элемента кадровой политики / О. Л. Безгачева, О. А. Галочкина // Вестник Российского университета кооперации. Серия: Экономические науки. – 2022. – № 1(47). – С. 4-10. – EDN: HMYEJS.
5. Гайфуллина, М. М. Компетентностный подход к оценке и развитию персонала нефтяных компаний / М. М. Гайфуллина, Г. З. Низамова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – № 1(157). – С. 48-53. – DOI 10.34773/EU.2021.1.9. – EDN: TDJEUM.
6. «Кадровая политика» // Официальный сайт ПАО «Газпром». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom.ru/sustainability/people/hr-policy/> (дата обращения: 21.07.2025).
7. Калашникова, О. В. Развитие современных руководителей на основе модели компетенций / О. В. Калашникова // Евразийское Научное Объединение. 2021. – № 2-6(72). – С. 389-391. – EDN: UDQQHS
8. Лехтянская Л.В. Роль управленческого труда в развитии организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2022. № 6. С. 87-91.
9. Выгоды от цифровизации и автоматизации в HR – на реальных кейсах // Электронный журнал «Mirapolis». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/vygody-ot-cifrovizacii-i-avtomatizacii-v-hr-na-realnyhkejsah/> (дата обращения: 22.07.2025).

УДК 33.2964

## РИСКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Болде Анна Викторовна,  
Сибирский университет потребительской  
кооперации, г. Новосибирск

E-mail: anna.bolde@yandex.ru

**Аннотация.** Целью данной статьи является раскрытие сущности и важности в управление и определение рисков платёжеспособности организации, для этого был проведен анализ и обобщение научных трудов экономистов. Платежеспособность характеризует способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства перед кредиторами, поставщиками и другими контрагентами в срок, обеспечивая наличие достаточных денежных средств и ликвидных активов, необходимых для покрытия краткосрочных и долгосрочных долгов. При этом на платежеспособность и финансовую устойчивость коммерческой организации влияет множество факторов, которые подразделяются на внешние и внутренние. Теоретико-методическую основу исследования составляют научные труды таких авторов, как: Т.Б. Бердникова, А.Н. Бондаренко, Е.Ю. Еришова, Е.С. Тоники и других. В процессе исследования применялись общие методы исследования: анализ и обобщение данных. Важность данной статьи заключается, в том что знание рисков управления платежеспособностью помогает менеджменту коммерческих организаций принимать более обоснованные управленческие решения и более эффективно общаться с заинтересованными сторонами, а также поддерживать доверие со стороны финансовых институтов. Эффективное управление рисками платежеспособности требует постоянного анализа финансовых показателей организации, что позволяет заранее определить потенциальные финансовые затруднения и разработать стратегию предотвращения и минимизации этих рисков. Риски управления платежеспособностью организации представляют собой вероятность возникновения финансовых трудностей, связанных с неэффективным финансовым управлением, что может привести к несостоятельности в выполнении текущих финансовых обязательств организации. Риски управления платежеспособности могут быть как внешними, так и внутренними и нести за собой последствия различной тяжести и природы: финансовые, репутационные, правовые, вплоть до банкротства. Методы управления рисками платежеспособности можно разделить на превентивные, компенсационные и кризисные, которые могут использоваться как самостоятельно, так и в комплексе. При этом каждая группа методов включает в себя различные инструменты и техники.

**Abstract.** *The purpose of this article is to reveal the essence and importance of managing and determining the risks of an organization's solvency. For this purpose, an analysis and synthesis of scientific works by economists was carried out. Solvency characterizes the ability of an enterprise to fulfill its financial obligations to creditors, suppliers and other counterparties on time, ensuring the availability of sufficient cash and liquid assets necessary to cover short- and long-term debts. At the same time, the solvency and financial stability of a commercial organization are influenced by many factors, which are divided into external and internal. The theoretical and methodological basis of the study is based on the scientific works of such authors as T.B. Berdnikova, A.N. Bondarenko, E.Yu. Ershova, E.S. Tonika, and others. The study used general research methods, such as data analysis and generalization. The importance of this article lies in the fact that knowledge of the risks of solvency management helps the management of commercial organizations to make more informed management decisions and communicate more effectively with stakeholders, as well as to maintain the trust of financial institutions. Effective management of solvency risks requires constant analysis of the organization's financial performance, which allows for the early identification of potential financial difficulties and the development of a strategy to prevent and minimize these risks. The risks of solvency management of an organization represent the likelihood of financial difficulties arising due to ineffective financial management, which can lead to the inability to meet the organization's current financial obligations. Solvency management risks can be both external and internal, and they can have various consequences, including financial, reputational, legal, and even bankruptcy. Solvency management methods can be divided into preventive, compensatory, and crisis management methods, which can be used individually or in combination. Each group of methods includes different tools and techniques.*

**Ключевые слова:** платежеспособность, риски, ликвидность, финансовая устойчивость, диверсификация рисков.

**Key words:** solvency, risks, liquidity, financial stability, and risk diversification.

**Введение. Актуальность.** Актуальность изучения рисков управления платежеспособностью на основе анализа финансовой отчетности обусловлена тем, что именно платежеспособность является критически важной характеристикой финансовой устойчивости любой коммерческой организации, и в условиях постоянной изменчивости экономической среды важно понимать риски, которые могут повлиять на способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства. Так, в целом в 2024 году количество банкротств коммерческих организаций в России составило 8570 случаев. В целом за 2024 г. абсолютное количество банкротств оказалось меньше, чем за последние пять лет, за исключением 2023 г. (7400 банкротств), когда сказалось действие моратория. В 2022 году количество банкротств составило 9047, в 2021 году – 10306, в 2020 году – 9924 [1]. При этом более половины процедур банкротства в отношении коммерческих организаций инициируют именно кредиторы,

например в 2024 году доля банкротств по инициативе кредитов составила 66,1 %. Динамика количества банкротств демонстрирует, что в условиях неопределенности рынка из-за санкций коммерческим организациям необходимо больше внимания уделять анализу рисков банкротства. Цель исследования описание и характеристика рисков платежеспособности.

Материал и методы исследования. Теоретико-методическую основу исследования составляют научные труды таких авторов, как: Т.Б. Бердникова, А.Н. Бондаренко, Е.Ю. Ершова, Е.С. Тоники и других. В процессе исследования применялись общие методы исследования: анализ и обобщение данных.

**Основная часть.** На платежеспособность и финансовую устойчивость коммерческой организации влияет множество факторов, которые подразделяются на внешние и внутренние.

Среди внутренних факторов, определяющих платежеспособность организации выделяются ключевые, к которым следует отнести структуру активов организации: долю иммобилизованных и мобильных активов; соотношение между собственным и заёмным капиталом. При такой оценке важно анализировать не только общую величину активов организации, но и их структуру.

Так, иммобилизованные активы (например, здания, оборудование, нематериальные активы) представляют собой долгосрочные вложения, которые не могут быть быстро реализованы, поэтому высокая доля таких активов может привести к снижению гибкости управления финансовыми потоками организации, так как превращение их в денежные средства требует времени, что в условиях непредвиденных расходов или падения доходов может затруднить выполнение текущих обязательств. Мобильные активы (например, запасы, денежные средства, дебиторская задолженность), напротив, легко конвертируются в деньги и предоставляют компании возможность быстро реагировать на изменения в финансах, следовательно, наличие достаточного количества мобильных активов повышает платежеспособность, позволяя организации своевременно покрывать свои краткосрочные обязательства.

Фактор соотношения между собственным и заемным капиталом также является ключевым относительно платежеспособности. Собственный капитал предоставляет организации финансовую подушку безопасности и снижает зависимость от внешних источников финансирования, поэтому, чем выше доля собственного капитала, тем меньше финансовая нагрузка и риски, связанные с обслуживанием долгов, тем проще организация сможет справиться с экономическими колебаниями. С другой стороны, заемный капитал, может быть необходим для расширения бизнеса организации и финансирования новых проектов. Но при этом важно соблюдать оптимальный баланс между собственными и заемными средствами, поскольку чрезмерная зависимость от заемных средств увеличивает нагрузку на организацию в виде процентных выплат, что может негативно сказаться на платежеспособности, особенно в условиях экономического спада или изменения условий кредитования. Таким образом, сбалансированная структура активов и оптимальное соотношение между собственным и заемным капиталом критически важны для обеспечения

платежеспособности организации.

Факторы внешней среды следует отнести к разряду неуправляемых, и на основе их изучения практически невозможно сделать достоверные прогнозы по платежеспособности организации. Тем не менее, некоторыми факторами организация может, хоть и не в полной мере, но управлять, что делает эти факторы наиболее важными в группе внешних факторов. К таким факторам относятся уровень, динамика и колебания платежеспособного спроса, а также просроченная дебиторская задолженность.

Так, уровень платежеспособного спроса определяет, насколько потенциальные клиенты способны и готовы приобретать товары или услуги по текущим ценам. Организация не может контролировать общий уровень спроса в экономике, однако, она может активно анализировать предпочтения клиентов и тенденции рынка, развивать стратегии, направленные на разнообразие продуктовых линий, проводить маркетинговые кампании для стимулирования спроса, внедрять системы управления запасами.

Просроченную дебиторскую задолженность можно рассматривать не только как внешний фактор, но и как важный индикатор платежеспособности и финансового здоровья организации, поскольку высокий уровень просроченной дебиторской задолженности может указывать на проблемы с ликвидностью и рисками, связанными с платежами от клиентов. С одной стороны, организация может не полностью контролировать поведение своих клиентов, однако она может минимизировать риски неплатежей со стороны дебиторов, внедряя эффективные процедуры кредитного анализа перед предоставлением товаров или услуг контрагентам, а также активно управляя дебиторской задолженностью – например, своевременно выставляя счета, устанавливая условия предоплаты, создавая системы поощрения для клиентов за своевременные платежи и выставляя претензии недобросовестным дебиторам.

Многие внешние факторы действительно являются неуправляемыми со стороны организации, однако исследование этих факторов и адаптация к их изменениям становятся важнейшими аспектами стратегического управления, которые могут помочь организации снизить риски и улучшить свою платежеспособность. Также необходимо учитывать, тот факт, что внешние факторы воздействуют на внутренние, проявляя себя посредством изменения качественного выражения последних.

Риски платежеспособности предприятий подвержены воздействию различных внешних и внутренних факторов, которые могут значительно влиять на финансовое состояние организации, создавая угрозу для её способности выполнять обязательства перед кредиторами и партнёрами. Следовательно, эффективное управление рисками платежеспособности становится ключевым элементом стратегии финансового менеджмента. Принятие превентивных мер, постоянный мониторинг внешней среды и внутренней динамики позволяют компаниям минимизировать негативные последствия и адаптироваться к изменениям, сохраняя свою финансовую стабильность и устойчивость на рынке.

По мнению Н. К. Васильева, В. В. Шоль, И. А. Распопа, А. С. Ладыгина, с точки зрения экономической деятельности организации, риск представляет

собой вероятность того, что фактический результат экономической деятельности (инвестиции, производство, торговля и т.д.) будет отличаться от ожидаемого, и это отклонение будет нежелательным (приведёт к убыткам, потерям, снижению прибыли). При этом авторы делают акцент на вероятностном характере события и его негативных последствиях. При этом величина риска, в данном случае, как правило, оценивается через вероятность возникновения события и масштаб потенциальных потерь[3].

С точки зрения другого подхода, риск можно представить как изменчивость ожидаемых результатов экономической деятельности – в данном случае риск характеризуется степенью неопределённости и колебаний будущих результатов, при котором даже при ожидаемом среднем положительном результате, но большой амплитуде колебаний итоговых значений экономических результатов риск оценивается как высокий [3].

По мнению Н.А. Казакова, В.Г. Когденко, М.В. Мельник, риски управления платежеспособностью организации представляют собой вероятность возникновения финансовых трудностей, связанных с неэффективным финансовым управлением, что может привести к несостоятельности в выполнении текущих финансовых обязательств организации .

Риски управления платежеспособностью организации рассматриваются как угрозы, возникающие из-за недостатка контроля над финансами, включая ошибки в планировании и прогнозировании финансовой деятельности организации, что, в конечном итоге, может отрицательно сказаться на финансовой устойчивости и платежеспособности способности организации.

А.А. Федота в соответствии с действием различных факторов подразделяет риски управления платежеспособностью на два вида: экзогенные – определяемые внешними причинами; эндогенные – определяемые внутренними причинами. В управлении рисками платежеспособности финансовая стратегия определяет, как организация распределяет свои ресурсы, устанавливает цели и разрабатывает меры по их достижению, и если финансовая стратегия не предусматривает оценку и управление рисками, это может привести к неэффективному использованию ресурсов и значительным финансовым потерям. Качество управленческих решений также имеет решающее значение в управлении рисками, поскольку неправильные или запоздалые решения могут привести к ухудшению финансового положения организации и увеличению рисков, связанных с платежеспособностью. Способность руководства быстро и адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды может существенно снизить эти риски, при этом эффективное принятие решений требует анализа текущей ситуации, оценки возможных последствий и разработки стратегий минимизации рисков.

Платежеспособность коммерческой организации зависит от сложного взаимодействия внутренних и внешних факторов, представляющих собой широкий спектр рисков. Внутренние риски, связанные с управлением, операционной деятельностью и инвестициями, лежат в сфере ответственности самой организации и, в большинстве случаев, могут быть управляемы. Внешние риски, обусловленные макроэкономической ситуацией, рыночными условиями и

финансовыми факторами, находятся вне контроля организации, однако всё равно требуют тщательного анализа и разработки стратегии управления рисками.

Структура активов и пассивов играет важную роль в управлении рисками платежеспособности. Так, более высокая доля ликвидных активов в структуре позволяет лучше справляться с краткосрочными обязательствами и снижает риск ликвидности, в то время как структура пассивов, включающая значительное количество заемных средств, напротив, повышает финансовые риски. Соответственно, достаточность собственного капитала является ключевым фактором в управлении рисками, поскольку высокий уровень собственного капитала может служить «подушкой безопасности» в период финансовых трудностей, позволяя организации более гибко реагировать на неожиданные изменения и сохранять платежеспособность. Необходимость должного баланса между активами и пассивами требует постоянного мониторинга и корректировок в стратегии управления рисками.

Репутация организации также влияет на управление рисками платежеспособности, поскольку она непосредственно связана с доверием клиентов, поставщиков и кредиторов. Хорошая репутация может уменьшить риски, связанные с кредитованием и привлечением инвестиций, позволяя организации получить более выгодные условия. В то время как плохая репутация, напротив, зачастую приводит к финансовым потерям, поскольку снижает вероятность новых сделок, увеличивает стоимость заемных средств и ведет к потере клиентов.

Экзогенные риски управления платежеспособностью, представляют внешние угрозы. Так, макроэкономические риски связаны с колебаниями в экономической среде, которые могут негативно сказаться на финансовом состоянии организации. К этой группе рисков можно отнести экономический спад, высокие уровни инфляции или рост процентных ставок, что может привести к снижению спроса и увеличению издержек, которые, в свою очередь, угрожают платежеспособности организации.

Риски, связанные с эффективностью регулирования экономики представляют собой изменения в законодательстве и регуляторной среде могут создавать неопределенности и дополнительные обязательства для бизнеса, увеличить операционные риски и повлиять на финансовую стабильность компании.

Риски, связанные с состоянием финансового рынка и доступностью финансовых ресурсов, такие как нестабильность на финансовых рынках, высокая волатильность рынка, жесткость кредитных условий, могут ограничить доступ организаций к необходимым финансам, а увеличение стоимости заимствований и проблемы с привлечением инвестиций могут угрожать способности организации выполнять свои финансовые обязательства.

Кроме того, существует и другая, достаточно известная классификация рисков управления платежеспособностью организации, при котором их разделяют на два вида:

– левосторонний – риск потери ликвидности или снижения эффективности вследствие изменений в оборотных активах организации;

– правосторонний – риск потери ликвидности или снижения эффективности вследствие изменений в обязательствах организации.

Факторы, несущие в себе левосторонний риск: недостаточность денежных средств; недостаточность собственных кредитных возможностей; недостаточность производственных запасов; излишний объем оборотных активов. Факторы, несущие в себе правосторонний риск: высокий уровень кредиторской задолженности; неоптимальное сочетание между краткосрочными и долгосрочными источниками заемных средств; высокая доля долгосрочного заемного капитала. Соответственно оценка риска проводится при помощи оценки ликвидности баланса.

Эффективное управление рисками платежеспособности означает постоянный мониторинг как внутренних, так и внешних факторов, а также понимание механизмов возникновения «левосторонних» и «правосторонних» рисков.

Недостаточная платежеспособность может привести к серьезным последствиям для организации, к основным из которых относят:

1. Упущенные возможности, так как финансовые затруднения организации могут помешать разработке новых продуктов, выходу на новые рынки, внедрению инноваций, повышению квалификации персонала и т.д.;

2. Ухудшение репутации, поскольку неспособность организации выполнять свои финансовые обязательства негативно сказывается на репутации компании, что, в свою очередь, приводит к потере доверия со стороны клиентов, поставщиков и инвесторов;

3. Правовые последствия, так как несвоевременное выполнение или невыполнение организацией своих финансовых обязательств может привести к судебным искам, штрафам и другим правовым последствиям;

4. Консолидация и банкротство наступают в крайних случаях, когда риски платежеспособности уже не поддаются контролю, может быть запущена процедуры банкротства или приобретение/слияние с другими компаниями.

Поэтому очень важно управлять платежеспособностью организации. При этом методы управления рисками платежеспособности можно разделить на несколько категорий, каждая из которых включает в себя различные инструменты и техники.

Прежде всего, необходимо выделить превентивные методы управления, которые направлены на предотвращение возникновения рисков или уменьшение вероятности их наступления.

Е. В. Юдочева в качестве методов данной группы выделяет:

1. Диверсификацию деятельности организации, которая включает в себя расширение ассортимента продукции или услуг, выход на новые рынки, что снижает зависимость от одного источника дохода и уменьшает уязвимость к изменениям рынка и экономической ситуации;

2. Оптимизация структуры капитала, которая подразумевает поддержание оптимального соотношения собственного и заемного капитала по степени ликвидности, минимизацию зависимости от заемных средств, что снижает риски невыполнения своих финансовых обязательств в текущем моменте, краткосрочном и долгосрочном периодах;

3. Эффективное управление запасами, которое включает в себя оптимизацию уровня запасов сырья, материалов и готовой продукции, что предотвращает замораживание оборотных средств и минимизирует потери от порчи или устаревания запасов и готовой продукции;

4. Управление дебиторской задолженностью, которое включает в себя своевременный контроль за возникновением и погашением дебиторской задолженности, использование эффективных методов взыскания задолженности, что позволяет минимизировать риски неплатежей клиентов и возвращение денежных средств;

5. Управление кредиторской задолженностью, которая включает в себя оптимизацию сроков погашения кредиторской задолженности, поиск выгодных условий кредитования, что позволяет экономить на процентах и позволяет сбалансировать структуру активов и пассивов организации;

6. Финансовое планирование, что подразумевает разработку детального финансового плана, включающего в себя прогнозирование денежных потоков, анализ чувствительности к изменениям ключевых факторов, и позволяет своевременно выявлять и устранять потенциальные проблемы;

7. Страхование, которое включает в себя страхование от различных рисков (например, страхование имущества, гражданской ответственности, кредитных рисков) и снижает потенциальные финансовые потери [2].

В случае если риски платежеспособности реализовались и организация уже столкнулась с последствиями, то используются компенсационные методы, которые направлены на уменьшение негативных последствий. К методам этой группы относят:

1. Резервирование, которое подразумевает создание финансовых резервов, достаточных для полного или частичного покрытия потенциальных потерь;

2. Формирование страховых фондов, которое представляет собой накопление средств для компенсации убытков в случае наступления страховых событий;

3. Диверсификация источников финансирования, которое представляет собой использование различных источников финансирования (кредиты, инвестиции, лизинг), что снижает зависимость организации от одного источника и уменьшает риски финансовых проблем в случае реализации риска платежеспособности;

4. Передача рисков частично или полностью третьим сторонам, например, через факторинг, страхование и тому подобные финансовые инструменты.

В случае наступления в результате неплатежеспособности организации кризисных событий, применяются методы управления кризисом, направленные на минимизацию ущерба и восстановление платежеспособности. Е. Ю. Ершова, Е. С. Тонких, И. Г. Ершова в качестве методов данной группы выделяют[4]:

1. Реструктуризацию долга, что подразумевает переговоры с кредиторами об изменении условий кредитования в части сроков и условий погашения задолженности, процентных ставок и так далее;

2. Санация, которая представляет собой привлечение инвестиций для восстановления платежеспособности;

3. Слияние или продажа бизнеса, которая представляет собой поглощение организации другим юридическим лицом и погашению им долгов;

4. Банкротство и ликвидация организации применяется в случае невозможности восстановления платежеспособности и применения других методов разрешения кризиса.

**Выводы.** Выбор конкретных методов управления рисками зависит от специфики деятельности организации, ее финансового положения и характера возникающих рисков. Таким образом, риски управления платежеспособностью организации представляют собой вероятность возникновения финансовых трудностей, связанных с неэффективным финансовым управлением, что может привести к несостоятельности в выполнении текущих финансовых обязательств организации. Риски управления платежеспособности могут быть как внешними, так и внутренними и нести за собой последствия различной тяжести и природы: финансовые, репутационные, правовые, вплоть до банкротства. Методы управления рисками платежеспособности можно разделить на превентивные, компенсационные и кризисные, которые могут использоваться как самостоятельно, так и в комплексе. При этом каждая группа методов включает в себя различные инструменты и техники.

#### **Список использованных источников:**

1. Банкротства в России: 4 кв. 2024 и 2024 год. ЕФРСБ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://download.fedresurs.ru/news/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%B7%202024.pdf> (дата обращения: 10.06.2025). – Загл. с экрана.

2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА– М, 2022. – 224 с.

3. Бондаренко А. Н. Управление финансовыми рисками на примере ПАО «Сургутнефтегаз» / А. Н. Бондаренко // В сборнике: Грань науки 2022. – Ростов-на-Дону: Сфера, 2022. – С. 51-56.

4. Ершова Е. Ю. Управление платежеспособностью организации в условиях риск-менеджмента / Е. Ю. Ершова, Е. С. Тонких, И. Г. Ершова // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. 2024. – С. 352-357.

УДК 338.48

## РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В ДАЛЬНЕВОСТОЧНОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ РОССИИ

*Кузнецов Владислав Васильевич,  
Тихоокеанский государственный  
университет, г. Хабаровск*

*E-mail: 012754@togudv.ru*

**Аннотация.** Исследование посвящено анализу динамики внутреннего туризма в России с особым вниманием к дальневосточному макрорегиону. Рассмотрены общие тенденции развития отрасли в постпандемийный период и выявлены особенности регионального распределения туристского потока.

**Abstract.** This study analyzes the dynamics of domestic tourism in Russia, with a particular focus on the Far East macro-region. The study examines general trends in industry development in the post-pandemic period and identifies characteristics of regional tourist flow distribution.

**Ключевые слова:** внутренний туризм, туристский поток, Дальневосточный федеральный округ, статистический анализ, динамика турпакетов.

**Key words:** domestic tourism, tourist flows, Far Eastern Federal District, statistical analysis, tour package dynamics.

В последние годы внутренний туризм в России переживает беспрецедентный подъем, обусловленный как внешними ограничениями, так и мерами стимулирования со стороны государства. Пандемия COVID-19 и последующие геополитические изменения оказали существенное влияние на структуру туристского спроса, усилив внимание граждан к отечественным направлениям.

В этих условиях особое внимание привлекает Дальневосточный федеральный округ. С одной стороны, территория обладает возможностями для экологического, событийного и культурного туризма [1]. С другой стороны, развитие отрасли в округе осложнено низкой транспортной доступностью, ограниченной инфраструктурой и выраженной межрегиональной дифференциацией [2]. Несмотря на меры поддержки и статус туризма как приоритетного направления экономической политики, доля округа в общероссийском турпотоке остаётся относительно небольшой [3].

Проблематика развития внутреннего туризма в ДФО рассматривается в работах ряда исследователей. Л. Б. Максанова, Т. А. Хребтова и М. Б. Бадмацыренова анализировали существующее состояние отрасли и ключевые направления госполитики, отмечая важность поддержки стратегий и инфраструктурных программ для активизации турпотока на макрорегиональном уровне [4]. Е. Н. Давыборец и И. В. Радиков указывают, что Дальний Восток как

долго «забытый» макрорегион обладает значительным природно-ресурсным потенциалом, что представляет собой многокомпонентную основу для развития как внутреннего, так и въездного туризма, но требует преодоления структурных проблем [5]. Е. В. Фролова, О. В. Рогач акцентируют внимание на существующих ограничениях – наряду с природным потенциалом, именно слабая логистическая база и нехватка профильных сервисов сдерживают рост внутренних поездок, несмотря на мультипликативный эффект туризма для модернизации регионов России [6].

М. И. Ибятков, рассматривая текущие тренды, выделяет такие факторы, как последствия санкций и пандемии COVID-19, которые усилили важность внутреннего туризма как стабильной и гибкой формы путешествий внутри страны, требующую адаптационных изменений в организации внутрироссийских маршрутов и предложений [7].

Таким образом, современные отечественные исследования подчёркивают необходимость преодоления инфраструктурных барьеров, транспортной изолированности и недостатка сервиса, одновременно отмечая высокий природно-ресурсный потенциал ДФО как основу для роста внутреннего туризма при целенаправленной господдержке и стратегическом управлении.

Целью исследования является выявление тенденций и особенностей развития внутреннего туризма в Дальневосточном федеральном округе на основе анализа статистических данных за 2019-2023 годы. Работа направлена на сопоставление динамики отраженного через количество реализованных гражданам турпакетов для путешествий по стране турпотока в макрорегионе с общероссийскими показателями, определение наиболее успешных и проблемных территорий, а также оценку факторов, влияющих на замедление или ускорение роста.

Новизна работы заключается в комплексном рассмотрении динамики Дальневосточного туризма в современный период на основе сопоставления статистики реализованных турпакетов с общероссийскими показателями и детализированном межрегиональном анализе, выявившего различия в динамике развития субъектов округа. Выделены особенности, связанные с краткосрочными всплесками спроса и последующим замедлением роста, что позволяет глубже понять специфику туристских процессов в условиях внешних ограничений.

Практическая значимость результатов определяется возможностью их использования органами власти и бизнес-сообществом при разработке региональных программ развития туризма. Показатели динамики турпотока позволяют выявлять сильные и слабые стороны территорий, определять приоритетные направления поддержки и стимулирования спроса. Обоснование роли государственно-частного партнерства и кластерного подхода может служить основой для формирования эффективных организационно-управленческих решений, направленных на вовлечение местных сообществ и коренных народов в туристскую деятельность. Рекомендации по продвижению туристского бренда Дальнего Востока обеспечивают практическую ценность исследования для туристских компаний, органов региональной власти и институтов развития.

Анализ представленной в таблице 1 статистики наглядно иллюстрирует радикальные изменения числа турпакетов, реализованных гражданам России по территории России в целом и Дальнего Востока в частности [8].

Таблица 1

Число турпакетов, реализованных гражданам  
России по территории России, ед.

| №                    | Территория                        | Год                   |           |           |           |           |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                      |                                   | 2019                  | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |
| 1                    | Российская федерация              | 2 111 001             | 2 093 871 | 2 856 155 | 3 032 522 | 3 333 434 |
| 2                    | Дальневосточный федеральный округ | 32 452                | 40 499    | 53 287    | 55 402    | 56 857    |
| 3                    | Республика Бурятия                | 5 274                 | 2 668     | 2 695     | 3 754     | 3 084     |
| 4                    | Республика Саха (Якутия)          | 9 244                 | 4 545     | 12 194    | 6 302     | 7 112     |
| 5                    | Забайкальский край                | 834                   | 947       | 430       | 2 526     | 643       |
| 6                    | Камчатский край                   | 4 902                 | 4 084     | 7 090     | 10 215    | 10 729    |
| 7                    | Приморский край                   | 2 689                 | 2 792     | 6 367     | 8 785     | 12 800    |
| 8                    | Хабаровский край                  | 6 522                 | 21 621    | 19 201    | 16 558    | 12 460    |
| 9                    | Амурская область                  | 1 762                 | 1 501     | 2 320     | 2 972     | 2 963     |
| 10                   | Магаданская область               | 263                   | 207       | -         | 162       | 157       |
| 11                   | Сахалинская область               | 846                   | 1 844     | 2 334     | 3 883     | 6 773     |
| 12                   | Еврейская автономная область      | -                     | -         | 412       | -         | -         |
| 13                   | Чукотский автономный округ        | -                     | -         | -         | -         | -         |
| Динамика показателей |                                   |                       |           |           |           |           |
| №                    | Показатель                        | Абсолютное отклонение |           |           |           |           |
|                      |                                   | 2020/2019             | 2021/2020 | 2022/2021 | 2023/2022 |           |
| 1                    | Российская Федерация              | -17130                | 762284    | 176367    | 300912    |           |
| 2                    | Дальневосточный федеральный округ | 8047                  | 12788     | 2115      | 1455      |           |
| 3                    | Республика Бурятия                | -2606                 | 27        | 1059      | -670      |           |
| 4                    | Республика Саха (Якутия)          | -4699                 | 7649      | -5892     | 810       |           |
| 5                    | Забайкальский край                | 113                   | -517      | 2096      | -1883     |           |
| 6                    | Камчатский край                   | -818                  | 3006      | 3125      | 514       |           |
| 7                    | Приморский край                   | 103                   | 3575      | 2418      | 4015      |           |
| 8                    | Хабаровский край                  | 15099                 | -2420     | -2643     | -4098     |           |
| 9                    | Амурская область                  | -261                  | 819       | 652       | -9        |           |
| 10                   | Магаданская область               | -56                   | -         | -         | -5        |           |
| 11                   | Сахалинская область               | 998                   | 490       | 1549      | 2890      |           |
| 12                   | Еврейская автономная область      | -                     | -         | -         | -         |           |
| 13                   | Чукотский автономный округ        | -                     | -         | -         | -         |           |
| №                    | Показатель                        | Темп роста, процент   |           |           |           |           |
|                      |                                   | 2020/2019             | 2021/2020 | 2022/2021 | 2023/2022 |           |
| 1                    | Российская Федерация              | 99,2                  | 136,4     | 106,2     | 109,9     |           |
| 2                    | Дальневосточный федеральный округ | 124,8                 | 131,6     | 104,0     | 102,6     |           |
| 3                    | Республика Бурятия                | 50,6                  | 101,0     | 139,3     | 82,2      |           |
| 4                    | Республика Саха (Якутия)          | 49,2                  | 268,3     | 51,7      | 112,9     |           |
| 5                    | Забайкальский край                | 113,5                 | 45,4      | 587,4     | 25,5      |           |
| 6                    | Камчатский край                   | 83,3                  | 173,6     | 144,1     | 105,0     |           |
| 7                    | Приморский край                   | 103,8                 | 228,0     | 138,0     | 145,7     |           |
| 8                    | Хабаровский край                  | 331,5                 | 88,8      | 86,2      | 75,3      |           |
| 9                    | Амурская область                  | 85,2                  | 154,6     | 128,1     | 99,7      |           |
| 10                   | Магаданская область               | 78,7                  | -         | -         | 96,9      |           |
| 11                   | Сахалинская область               | 218,0                 | 126,6     | 166,4     | 174,4     |           |
| 12                   | Еврейская автономная область      | -                     | -         | -         | -         |           |
| 13                   | Чукотский автономный округ        | -                     | -         | -         | -         |           |

Общее число реализованных турпакетов гражданам России по территории страны за период с 2019 по 2023 год увеличилось более чем на миллион – с 2,1 млн до 3,3 млн, причём наиболее выраженный рост пришёлся на период после 2020 года.

Дальневосточный федеральный округ, несмотря на значительно меньший по сравнению со страной объём, также прошёл путь от 32,5 тыс. реализованных

турпакетов в 2019 году до 56,9 тыс. в 2023 году. Однако в динамике последних лет заметно определённое замедление роста – если в 2020 и 2021 годах наблюдался резкий скачок, то уже в 2022-2023 годах прирост оказался гораздо скромнее, указывая на то, что первичный взрывной интерес к дальневосточным направлениям требует дальнейших мер по удержанию туристов.

Сопоставление с данными абсолютных отклонений и темпов роста наглядно подтверждает общие выводы. По Российской Федерации в 2020 году зафиксировано небольшое абсолютное снижение (минус 17,13 тыс.), соответствующее 99,2 процентов от уровня 2019 года, но уже в 2021 году отрасль совершила значительный скачок, 762,28 тыс. турпакетов (136,4 процентов к предыдущему периоду). Это подчёркивает, насколько внутренний туризм оказался востребованным после периода закрытых границ и ограниченного выбора зарубежных направлений. В дальнейшем, хотя темпы немного снизились, абсолютные приращения в 2022 и 2023 годах (176,37 тыс. и 300,91 тыс. соответственно) отражают рост индустрии, формируя устойчивую позитивную траекторию.

Дальний Восток при этом на старте пандемии показывал заметно более высокие темпы роста. Так, в 2020 году относительно 2019 года округ прибавил сразу 8,05 тыс. проданных турпакетов (темп роста 124,8 процентов), а в 2021 году ещё 12,79 тыс. (темп роста 131,6 процентов). Однако в 2022 и 2023 годах рост почти затормозился, выражаясь лишь в 2,12 тыс. и 1,45 тыс., а темпы роста упали до 104,0 процентов и 102,6 процентов.

В то же время Камчатский край и Приморский край демонстрируют более ровную положительную динамику. Камчатка почти удвоила число реализованных турпакетов: с 4,9 тыс. в 2019 году до 10,7 тыс. в 2023 году, а Приморье поднялось с 2,7 тыс. до 12,8 тыс. Анализ абсолютных отклонений (например, прирост Приморья в 2021 году составил 3,58 тыс. к предыдущему периоду, а в 2023 году 4,02 тыс.) и темпов роста (228 процентов в 2021 году, 145,7 процентов в 2023 году) подтверждает, что эти территории смогли привлечь и удержать возросший туристический интерес.

На этом фоне Хабаровский край выглядит особенно примечательно из-за резкого скачка спроса в 2020 году. Количество проданных турпакетов подскочило сразу на 15,1 тыс., в результате чего темп роста достиг 331,5 процентов относительно 2019 года. Возможные причины кроются в кратковременных программах стимуляции внутреннего туризма, а также в том, что часть потенциальных выездных туристов, не имея возможности отправиться за рубеж, обратили внимание на более близкие и новые для себя направления внутри страны.

Но уже с 2021 года началось устойчивое снижение – абсолютные показатели сократились, а темп роста последовательно падал (88,8 процентов в 2021 году, 86,2 процентов в 2022-м и 75,3 процентов в 2023-м). Это говорит о том, что достигнуть краткосрочного скачка на волне общероссийского поворота к внутренним путешествиям оказалось легче, чем удержать положительный тренд, и без должной инфраструктурной, маркетинговой и сервисной поддержки региону сложно конкурировать с другими дальневосточными направлениями.

Тем не менее даже при этом снижении показатели остаются выше уровня 2019 года, что даёт Хабаровскому краю определённую базу для дальнейшего развития.

В качестве одного из приоритетных направлений развития туристской отрасли Дальнего востока в целом и Хабаровского края в частности, можно выделить этнографический туризм, так как проживающие на Дальнем Востоке России малочисленные коренные народы обладают богатейшим культурным наследием, что является уникальным преимуществом макрорегиона [9].

Устойчивое развитие туризма в приграничных регионах требует активного вовлечения местных сообществ в планирование и реализацию реализуемых проектов. В Хабаровском крае, обладающем богатым этнокультурным наследием народов, формируются собственные подходы к развитию этнотуризма на принципах взаимовыгодного партнёрства государства, бизнеса и местных жителей [10].

В качестве ключевых механизмов такого вовлечения можно выделить: государственно-частное партнёрство (ГЧП) в сфере этнокультурного туризма, создание этнотуристических кластеров и центров, формирование бренда территории.

Государственно-частное партнёрство представляет собой институциональный союз между органами власти и бизнесом для совместной реализации общественно значимых проектов. В сфере туризма оно позволяет объединить государственные ресурсы и частные инвестиции для развития туристической индустрии. Применительно к этнокультурному туризму государственно-частное партнерство выступает инструментом оптимизации достижения экономических целей с целями сохранения культурного наследия.

Дальний Восток России сегодня является одним из лидеров по числу проектов ГЧП.

По данным ВЭБ РФ, в 2024 г. в ДФО реализуется 833 проекта ГЧП с общим объёмом инвестиций свыше 610 млрд руб., из которых около 400 млрд (более половины) – частные вложения [11].

Значительная часть этих инвестиций связана с инфраструктурными проектами, необходимыми и для развития туризма (транспорт, связь, социальные объекты). Федеральное правительство стимулирует ГЧП в туризме через национальные проекты («Туризм и индустрия гостеприимства») и специальные программы поддержки инвесторов. Например, для развития туризма в Ямало-Ненецком автономном округе создаётся крупный горнолыжный комплекс в составе этнокультурного кластера на условиях ГЧП с привлечением частных инвесторов [12].

Такой подход позволяет разделить риски и затраты между государством и бизнесом, ускоряя реализацию проектов, слишком затратных для бюджета.

Вовлечение коренных народов в туристские проекты часто требует создания инфраструктуры, на которую у местных сообществ нет ресурсов. В этих условиях ГЧП становится действенным механизмом, через который государство финансирует или софинансирует необходимые проекты, а бизнес и общины участвуют в их эксплуатации и наполнении содержанием. Принципы

ГЧП предполагают взаимную выгоду: государство получает рост турпотока и увеличение числа рабочих мест, бизнес – доходы от новых туристских продуктов, а местные жители – рост благосостояния и поддержку традиционной культуры.

Сегодня в туриндустрии широко применяется кластерный подход, объединяющий предприятия гостеприимства, туроператоров, транспорт, учреждения культуры, органы власти, образовательные и научные организации и даже местных ремесленников [13].

Этнотуристический кластер формируется вокруг ключевых этнокультурных ресурсов территории – традиционных поселений, объектов наследия, народных промыслов, уникальной природы – и создает целостный постоянно развивающийся туристский продукт.

Этнотуристический кластер или центр действует как локомотив развития отдалённых и традиционных территорий. Консолидация ресурсов в рамках кластера повышает качество туристского продукта и конкурентоспособность дестинации.

Благодаря кластеру создаются рабочие места не только в туризме, но и в смежных сферах, образуя эффект синергии, а доходы от туризма остаются в местной экономике и реинвестируются в неё же.

Эффективный маркетинг территориального бренда в XXI веке опирается на цифровые технологии и многоканальную коммуникацию с аудиторией.

Успешное продвижение дестинации требует партнёрства между органами власти и бизнес-сообществом. Государственный сектор обычно берет на себя стратегическое брендинг территории, финансирование имиджевых кампаний и координацию усилий разных игроков. Например, разработка слогана и айдентики туристского бренда Хабаровского края осуществлялась по инициативе правительства региона. В 2022 г. власти презентовали новый бренд «Хабаровский край: родина китов и самолетов» с ярким символом «китолётом» – сочетанием кита и самолёта, отражающим уникальные природные и промышленно-исторические особенности края [14].

Появление такого бренда стало отправной точкой для объединения всех маркетинговых активностей под единым образом. Задача государства – обеспечить, чтобы бренд использовался консистентно в туристских буклетах, на сайтах, в городском оформлении, а также представить регион на федеральном и международном уровнях. В Хабаровском крае эту функцию выполняет, в частности, Министерство туризма региона и Туристско-информационный центр, которые отвечают за продвижение края на выставках, издание многоязычных промо-материалов, организацию пресс-туров для журналистов. Государство также играет роль катализатора инвестиций в маркетинг – за счёт региональных программ могут выделяться гранты турфирмам на создание качественного контента, субсидироваться участие малого бизнеса в ярмарках. Частный сектор, со своей стороны, непосредственно продвигают турпродукты и сервисы, используя маркетинговые стратегии, согласованные с общим брендом территории.

Для Хабаровского края развитие сильного туристского бренда – необходимое условие повышения конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках туризма. Реализуя взвешенную стратегию продвижения, опирающуюся на лучшие практики и местную специфику, край может существенно увеличить туристический поток, улучшить свой имидж и внести весомый вклад в социально-экономическое развитие Дальнего Востока.

#### **Список использованных источников:**

1. Лехтянская Л.В., Римская Т.Г. Туризм - одно из приоритетных направлений экономического развития Дальнего Востока // КНЖ. 2019. №2 (27).
2. Карпова Г.А., Чекалин В.С., Лавров В.В. Региональные аспекты развития туризма в Дальневосточном федеральном округе Российской Федерации // Известия СПбГЭУ. 2023. №5 (143).
3. Максанова Л.Б., Хребтова Т.А., Бадмацыренова М.Б. Туризм в Дальневосточном федеральном округе: современное состояние и перспективы развития // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. 2023. №3.
4. Максанова Л.Б., Хребтова Т.А., Бадмацыренова М.Б. Туризм в Дальневосточном федеральном округе: современное состояние и перспективы развития // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. 2023. №3.
5. Давыборец Е.Н., Радиков И.В. Перспективы развития туризма на Дальнем Востоке России // Вестник ЗабГУ. 2023. №2.
6. Фролова Е.В., Рогач О.В. Ограничения и перспективы развития внутреннего туризма в регионах России // Экономика региона. 2023. №1.
7. Ибятков М.И. Современные тенденции и пути развития внутреннего туризма России в условиях санкций // Общество: политика, экономика, право. 2024. №2.
8. Основные показатели деятельности туристских фирм по Российской Федерации и субъектам Российской Федерации. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm#>
9. Ивашкин М.В., Кузнецов В.В. Проблемы интеграции малочисленных народов дальнего востока России в международное культурное пространство // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. №3.
10. Хабаровский край входит в топ-15 популярных для этнотуризма регионов России. – URL: <https://todaykhv.ru/news/tourism/4662/>
11. Дальний Восток стал лидером по числу проектов ГЧП. – URL: <https://www.eastrussia.ru/news/dalniy-vostok-stal-liderom-po-chislu-proektov-gchp/>
12. Ямал станет центром этнокультурного туризма. Кластер на Полярном Урале позволит россиянам окунуться в быт коренных народов. – URL: <https://sever-press.ru/news/obshchestvo/jamal-stanet-centrom-jetnokulturnogo-turizma-klaster-na-poljarnom-urale-pozvolit-rossijanam-okunutsja-v-byt-korenyih-narodov/>
13. Развитие регионального туризма: этнотуристические кластеры Волго-Камья. – URL: <https://1economic.ru/lib/8340>
14. В Хабаровском крае презентовали туристический бренд региона. – URL: <https://ria.ru/20220823/turizm-1811464823.html>

УДК 338.48

**ОСОБЕННОСТИ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ  
ГАСТРОНОМИЧЕСКОГО ТУРА**

*Кузнецов Владислав Васильевич,  
Тихоокеанский государственный  
университет, г. Хабаровск*

*E-mail: 012754@togudv.ru*

**Аннотация.** Статья исследует гастрономический туризм как перспективное направление, способствующее экономическому развитию регионов, повышению их туристской привлекательности и конкурентоспособности. Описаны различные виды гастрономических туров (сельские, экологические, образовательные, ресторанные, событийные, комбинированные). Дана характеристика процесса разработки гастрономических туров, включающий следующие этапы: анализ целевого рынка, формирование идеи, поиск партнеров, продвижение и создание календарного графика. Особое внимание уделяется важности партнерства с местными предприятиями и разработки эффективной маркетинговой стратегии для создания привлекательного турпродукта.

**Abstract.** The article investigates gastronomic tourism as a promising direction that contributes to the economic development of regions and increases their tourist attractiveness. Different types of gastronomic tours (rural, ecological, educational, restaurant, event, combined) and their characteristics are described. The characteristic of the process of development of gastronomic tours is given, which includes the following stages: consumer market analysis, idea formation, search for partners, promotion and creation of the schedule. Special attention is paid to the importance of partnership with local enterprises and effective marketing strategy to create a unique and attractive tourist product.

**Ключевые слова:** туризм, гастрономический туризм, туристский продукт, виды гастрономических туров.

**Key words:** tourism, gastronomic tourism, tourist product, types of gastronomic tours.

Туризм – одна из наиболее динамично развивающихся отраслей в мире, что делает его значимым фактором экономического роста для многих стран и регионов, способствующим увеличению ВВП и формированию новых бизнес-возможностей. Однако эта отрасль также отличается высокой степенью конкуренции, а потому эффективное управление ею является ключевым инструментом для повышения конкурентоспособности дестинации.

Современный мир туризма представляет огромный интерес для различных стран и регионов, которые стремятся реализовать свой потенциал в этой сфере с целью улучшения благосостояния местного населения и повышения

привлекательности территорий для приезжающих гостей. Россия не является исключением, и в последние годы внимание к развитию различных направлений туризма значительно возросло.

Одним из таких направлений является гастрономический туризм. Гастрономия является важной частью культурного наследия региона и оказывает значительное влияние на туристский опыт. Гастрономический туризм можно определить как путешествия, направленные на изучение кулинарных традиций и местной кухни. Этот вид туризма отличается от других тем, что основной акцент делается на посещении ресторанов, кулинарных мастер-классов, виноделен и других мест, связанных с едой и напитками.

Гастрономический тур, как услугу можно определить следующим образом – это продуманный комплекс мероприятий для дегустации традиционных для данной местности блюд, а также отдельных их ингредиентов, не встречающихся больше нигде в мире или стране, имеющих особый вкус [1].

При этом, выделяют следующие виды гастрономических туров: сельские, экологические, образовательные, ресторанные, событийные, комбинированные [2]. Особенности указанных разновидностей гастрономического туризма представлены в таблице 1.

Таблица 1

Особенности основных видов гастрономических туров

| Вид гастрономического тура | Характеристика                                                                                                                                                    | Мероприятия в рамках тура                                                                                             |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сельские                   | Посещение фермерских хозяйств и сельских регионов, где туристы знакомятся с процессом выращивания и производства продуктов                                        | Участие в сборе урожая, дегустация свежих фермерских продуктов, знакомство с традиционными методами ведения хозяйства |
| Экологические              | Туры на эко-фермы и участие в экологических проектах, направленных на устойчивое развитие и экологически чистые методы производства                               | Органическое земледелие, экологическое питание, участие в практических занятиях по экоземледелию                      |
| Образовательные            | Лекции, семинары и мастер-классы по кулинарии, где туристы изучают технику приготовления блюд, историю кулинарии и современные кулинарные тренды                  | Обучение технике приготовления блюд, история кулинарии, кулинарные тренды, занятия с известными шеф-поварами          |
| Ресторанные                | Посещение известных и тематических ресторанов, где туристы дегустируют авторские блюда и знакомятся с кулинарным искусством местных шеф-поваров                   | Дегустация авторских блюд, кулинарные шедевры шеф-поваров, возможность попробовать уникальные и изысканные блюда.     |
| Событийные                 | Участие в крупных кулинарных событиях и фестивалях, таких как винные и пивные фестивали, ярмарки еды, где туристы могут попробовать разнообразные блюда и напитки | Винные и пивные фестивали, ярмарки еды, участие в кулинарных конкурсах                                                |
| Комбинированные            | Сочетание нескольких видов гастрономической активности                                                                                                            | Посещение ферм, мастер-классы, дегустации, участие в кулинарных фестивалях                                            |

Анализ представленных данных показывает, что гастрономический туризм обладает значительным разнообразием, способным удовлетворить самые разные

вкусы и интересы туристов. Каждый из представленных видов предлагает уникальные возможности для погружения в местную культуру и традиции через еду и напитки.

Всю совокупность работ по проектированию и разработке тура в рамках любого вида туризма можно условно разделить на несколько этапов: анализ целевого рынка, формирование базовой идеи (наполнение тура), поиск деловых партнеров, разработка комплекса мер по продвижению туристического продукта, разработка календарного графика тура [3].

Первым шагом в разработке тура выступает анализ целевого рынка. Он включает в себя исследование предпочтений и потребностей потенциальных клиентов, изучение тенденций в туристской отрасли и анализ конкурентной среды. Специалисты по маркетингу собирают данные с помощью различных методов, таких как опросы, интервью, анализ социальных сетей и мониторинг деятельности конкурентов с целью определения целевой аудитории тура, её демографических характеристик, интересов и ожиданий. Результаты исследований помогают сформировать представление о востребованности продукта и его позиционировании на рынке.

После проведения анализа рынка и определения целевой аудитории наступает этап формирования идеи и наполнения тура. Здесь необходимо определить ключевые элементы тура: концепцию, маршрут, продолжительность, основные и дополнительные мероприятия. Разработка указанных элементов с учетом культурных, исторических и природных особенностей региона, потребностей и предпочтений потенциальных клиентов позволяет выделить туристский продукт на фоне конкурентов и привлечь внимание целевой аудитории.

Успешная реализация тура требует сотрудничества с различными партнерами. Этот этап характеризуется поиском и установлением контактов с поставщиками услуг, такими как гостиницы, рестораны, транспортные компании, экскурсоводы и местные аттракции с целью заключения договоров и соглашений о сотрудничестве, обеспечивающих высокое качество обслуживания и выгодные условия для клиентов. Кроме того, налаживание партнерских отношений способствует повышению репутации туроператора.

После разработки тура и установления партнерских отношений, начинается этап продвижения туристического продукта, который включает в себя разработку и реализацию маркетинговой стратегии, направленную на привлечение потенциальных клиентов с помощью различных каналов продвижения: онлайн-реклама, социальные сети, специализированные туристские платформы, участие в выставках и ярмарках, а также традиционных методов рекламы, такие как печатные материалы и реклама на радио и телевидении. Эффективные мероприятия по продвижению туристского продукта создают привлекательный образ тура, выделяя его специфические особенности и преимущества.

Создание подробного календарного графика является завершающим этапом. График должен включать все аспекты тура, от даты и времени выезда до расписания мероприятий и экскурсий. На этом этапе важно учитывать сезонные

особенности и праздники, которые могут влиять на доступность услуг и интерес туристов. График также должен учитывать логистические аспекты, такие как трансфер между местами, время на отдых и питание. Тщательно продуманный календарный график служит важным инструментом для координации всех вовлеченных сторон, обеспечения высокого уровня организации тура и обеспечении максимального удобства участников.

Учитывая сущность и особенности гастрономического туризма можно кратко охарактеризовать каждый из рассмотренных этапов разработки тура применительно к нему (таблица 2).

Анализ процесса разработки гастрономического тура показывает, что успешное создание и реализация такого продукта требует глубокого понимания потребностей и предпочтений целевой аудитории, тщательной проработки концепции и содержания тура, а также эффективного взаимодействия с локальными партнерами. Важным аспектом является создание привлекательного образа тура через грамотно спланированную маркетинговую стратегию, способную выделить преимущества и привлечь заинтересованных клиентов.

Таблица 2

Характеристика основных этапов  
разработки гастрономического тура

| Этап                                 | Характеристика                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Анализ потребительского рынка        | Анализ включает исследование предпочтений клиентов, тенденций в гастрономическом туризме и конкурентной среды. Выявляются популярные кулинарные направления, предпочтительные типы кухни и мероприятия              |
| Формирование идеи (наполнение тура)  | Разработка концепции тура с акцентом на уникальные гастрономические впечатления. Включение в маршрут местных рынков, кулинарных мастер-классов, дегустаций и посещения известных ресторанов                         |
| Поиск партнеров                      | Установление контактов с локальными ресторанами, фермерами, винодельнями, организаторами кулинарных мастер-классов и экскурсоводами. Заключение договоров о предоставлении уникальных и качественных услуг          |
| Продвижение туристического продукта  | Создание маркетинговой стратегии с акцентом на уникальные гастрономические предложения. Использование food-блогов, гастрономических сайтов и социальных сетей для привлечения целевой аудитории                     |
| Разработка календарного графика тура | Разработка детального графика с учетом сезонности и местных гастрономических событий. Включение времени для дегустаций, посещения рынков и участия в кулинарных мастер-классах. Обеспечение логистической поддержки |

**Выводы.** Представленные в таблице данные позволяют сделать вывод – разработка гастрономического тура требует комплексного подхода, который включает изучение рынка, креативное наполнение, стратегическое партнерство, эффективное продвижение и детальное планирование. Каждый шаг важен для создания уникального и привлекательного туристического продукта, способного удовлетворить потребности и интересы целевой аудитории.

**Список использованных источников:**

1. Климова Т.Б., Аноприева Е.В. Особенности гастрономического туризма // Экономика и социум. – 2015. – №3-1 (16).
2. Казначеева С.Н., Быстрова Н.В., Синицына А.А., Казначеев Д.А. Направления гастрономического туризма в России // Вестник евразийской науки. – 2019. – №6.
3. Гречишкина, Е.А., Зубко, А.И. Технология проектирования нового туристического продукта в современных условиях // Банковская система: устойчивость и перспективы развития : сборник научных статей одиннадцатой международной научно-практической конференции по вопросам банковской экономики, Пинск, 30 октября 2020 г. : в 2 ч. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.] ; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2020. – Ч. 2. – С. 69-73.

# ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

*Международный научный рецензируемый журнал*

Выпуск № 8 / 2025

Подписано в печать 15.08.2025

*Рабочая группа по выпуску журнала*

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

**Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает**  
к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов,  
докторантов, а также других лиц, занимающихся научными  
исследованиями, опубликовать рукописи в электронном  
журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: [nauka@znanie-kzn.ru](mailto:nauka@znanie-kzn.ru)

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

