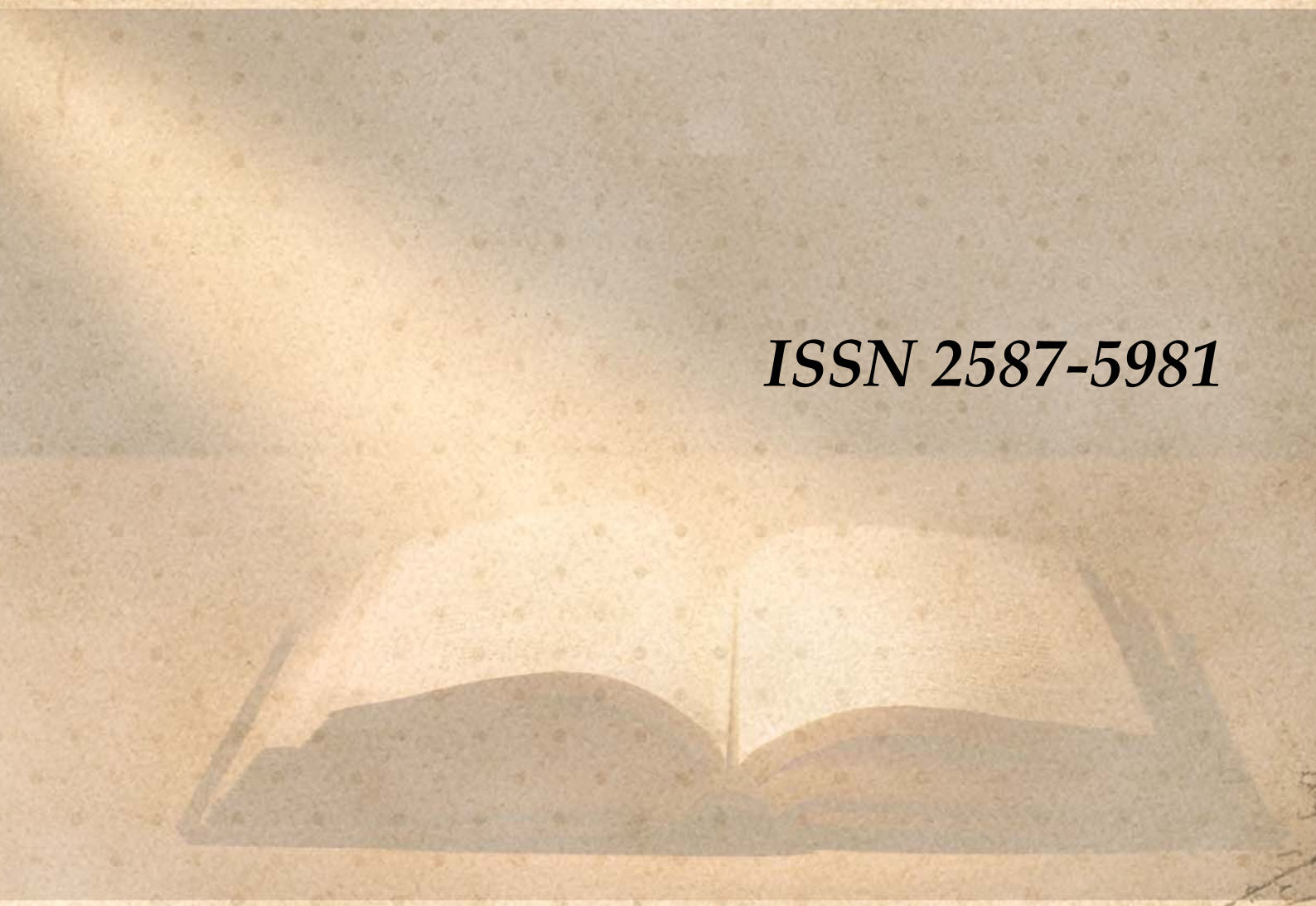
ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

ISSN 2587-5981



Периодическое издание
Выпуск № 8
Казань, 2026

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ

"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ"

Выпущено под редакцией Научного объединения «Вертикаль Знаний»



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2026 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. Королюк 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.



ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Экономика и парадигма нового времени. – 2026. – № 8 (53).

Оглавление выпуска

МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»

Выпуск № 8 / 2026

Стр. 6 Школьник В.Ф.
Продуктовые и когортные метрики как инструмент диагностики экономического развития организации

Стр. 16 Попова И.Н., Иванова О.Г., Тимофеев Н.Д.
Анализ рынка программного обеспечения для организации управленческого учета в организации

Стр. 23 Тесленко Н.Д.
Теоретические аспекты влияния инвестиций в основной капитал на экономический рост субъектов РФ

Стр. 30 Тесленко Н.Д.
Динамика и региональная структура инвестиций в основной капитал в Российской Федерации в 2015-2024 годах

Стр. 36 Тесленко Н.Д.
От спада к восстановлению: сравнительный анализ динамики численности организаций в ЦФО и в целом по России в 2015-2024 годах

Стр. 43 Сулизова А.А.
Медиастратегия в системе государственных коммуникаций: теоретические подходы к определению и типологизации

Стр. 48 Зарбиев В.З.
Региональная дифференциация развития электронной коммерции в Российской Федерации: факторы, тенденции и пространственные различия

Стр. 55 Пересыпкин А.А., Радченко Н.Г.
Комплексная система разработки и реализации стратегии повышения финансовой грамотности

Стр. 64 Гузенко Е.А.
Корпоративная социальная ответственность и ключевые факторы устойчивого развития алмазодобывающей компании (на примере АО «АГД ДАЙМОНДС»)

Стр. 71 Тумакова А.В.
Влияние качества управленческой информации на результативность деятельности предприятий общественного питания

Стр. 77 Панин Д.И.
Экономическая оценка внедрения технологий рециклинга и повторного использования отходов путевого хозяйства как современного направления защиты окружающей среды на российских железных дорогах

Стр. 84 Бушов И.А.
История развития энергосбытовой отрасли в России и будущие перспективы

Стр. 91 Сорокин В.В.
Виды технологий регулирования конфликтного взаимодействия сотрудников в коммерческой организации

Стр. 100 Гальчанский А.В.
Стратегии адаптации и интеграции китайских мигрантов в Испании и их роль в экономике страны

Стр. 109 Афанасьева О.Н., Селезнева В.С.
Влияние санкций на сотрудничество России и стран Латинской Америки на примере МЕРКОСУР

Стр. 117 Лизовская В.В.
Демографическая статистика: почему во многих странах бьют тревогу?

Стр. 122 Калмыков А.В.
Скрытая долговая нагрузка в сегменте сервисов рассрочки (BNPL): формализация искажения показателя долговой нагрузки заемщика и механизм его устранения

УДК 338.242.2

ПРОДУКТОВЫЕ И КОГОРТНЫЕ МЕТРИКИ КАК ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Школьник Владимир Федорович,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации, г. Москва

E-mail: dianalarsanova@mail.ru

Аннотация. *Статья посвящена обоснованию применения продуктовых и когортных метрик в качестве инструмента диагностики экономического развития организации. Показано, что традиционная диагностика, опирающаяся на агрегированные показатели бухгалтерской отчетности, обладает существенным временным лагом и не позволяет различать источники роста выручки, что снижает качество стратегических решений. Цель исследования состоит в разработке методического подхода к встраиванию продуктовых и когортных метрик в контур бизнес-анализа организации. Использованы методы контент-анализа научной литературы, системного и сравнительного анализа, когортного анализа, а также моделирования единичной экономики на условном числовом примере. Предложена трехуровневая система показателей, связывающая метрики привлечения, удержания и монетизации клиентской базы с финансовыми результатами деятельности. На условном примере цифрового сервиса продемонстрирован эффект мнимого роста: при увеличении выручки на четверть соотношение пожизненной ценности клиента и стоимости его привлечения снижается с 1,64 до 0,63, а срок окупаемости затрат на привлечение возрастает с 5,0 до 14,8 месяца. Сформулирован шестиэтапный алгоритм интеграции когортной диагностики в систему бизнес-анализа и определены ограничения ее применения. Результаты могут быть использованы при разработке и мониторинге стратегии экономического развития организаций сервисного и цифрового секторов.*

Abstract. *The article substantiates the use of product and cohort metrics as a tool for diagnosing the economic development of an organization. It is shown that traditional diagnostics based on aggregated accounting indicators has a significant time lag and does not allow distinguishing between the sources of revenue growth, which reduces the quality of strategic decisions. The purpose of the study is to develop a methodological approach to embedding product and cohort metrics into the business analysis framework of an organization. The methods used include content analysis of academic literature, systemic and comparative analysis, cohort analysis, and unit economics modelling based on a hypothetical numerical example. A three-level system of indicators is proposed that links customer acquisition, retention and monetization metrics with financial performance. Using the example of a digital service, the effect of illusory growth is demonstrated: with revenue increasing by a quarter, the ratio of*

customer lifetime value to customer acquisition cost declines from 1.64 to 0.63, while the payback period of acquisition costs increases from 5.0 to 14.8 months. A six-stage algorithm for integrating cohort diagnostics into the business analysis system is formulated and the limitations of its application are defined. The results can be used in developing and monitoring the economic development strategy of service and digital sector organizations.

Ключевые слова: *бизнес-анализ, продуктовые метрики, когортный анализ, единичная экономика, пожизненная ценность клиента, удержание клиентов, стратегия экономического развития, диагностика.*

Key words: *business analysis, product metrics, cohort analysis, unit economics, customer lifetime value, customer retention, economic development strategy, diagnostics.*

Введение. Актуальность

Экономическое развитие организации представляет собой не столько количественное приращение результатов деятельности, сколько качественное изменение способности хозяйствующего субъекта создавать стоимость в длительном периоде. Именно поэтому диагностика развития не может сводиться к констатации темпов роста выручки или прибыли: требуется установить, за счет каких источников этот рост достигнут и является ли он воспроизводимым.

Сложившаяся практика экономической диагностики опирается преимущественно на данные бухгалтерской (финансовой) отчетности и производные от них аналитические конструкции – факторные модели рентабельности, показатели ликвидности и финансовой устойчивости, модели операционного и финансового рычага. Эти инструменты обладают неоспоримыми достоинствами: они стандартизированы, сопоставимы между организациями и верифицируемы. Однако они обладают и общим системным ограничением: отчетность фиксирует результат уже свершившихся хозяйственных процессов, а интервал между управленческим воздействием и его отражением в отчетности достигает нескольких кварталов.

В организациях, чья бизнес-модель построена на регулярном взаимодействии с клиентом (розничная торговля, банковские и телекоммуникационные услуги, подписные и платформенные сервисы), основной экономический актив – клиентская база – вообще не отражается в балансе, если он не был приобретен в составе имущественного комплекса. В результате возникает парадоксальная ситуация: наиболее значимый для стратегии ресурс остается за пределами формализованной системы экономического анализа.

Ответом на это ограничение стало развитие продуктовой аналитики и когортного анализа. Продуктовые метрики описывают поведение клиента на всех стадиях его жизненного цикла – от первого контакта до оттока, а когортный анализ позволяет сопоставлять группы клиентов, объединенные по моменту приобретения, и тем самым отделять эффект изменения качества клиентской базы от эффекта изменения ее масштаба. Вместе с тем в отечественной научной литературе эти инструменты рассматриваются преимущественно в

маркетинговом контексте, тогда как их диагностический потенциал для целей бизнес-анализа и стратегического управления остается недостаточно раскрытым.

Цель исследования

Цель исследования – разработать методический подход к использованию продуктовых и когортных метрик в качестве инструмента диагностики экономического развития организации и определить условия их встраивания в контур бизнес-анализа.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

– выявить ограничения традиционной финансовой диагностики применительно к организациям с клиентоориентированной бизнес-моделью;

– систематизировать продуктовые метрики по стадиям жизненного цикла клиента и раскрыть их диагностическое содержание;

– формализовать методику когортного анализа как процедуры раннего предупреждения об ухудшении экономического положения;

– апробировать предложенный подход на условном числовом примере и оценить его аналитическую результативность;

– предложить алгоритм интеграции продуктово-когортной диагностики в систему бизнес-анализа организации.

Материал и методы исследования

Теоретическую основу исследования составили работы в области бизнес-анализа и экономического анализа деятельности организации, а также исследования, посвященные оценке клиентского капитала и вероятностным моделям поведения клиентской базы. Методическим ориентиром в части определения роли бизнес-аналитика в процессе выработки решений выступило руководство к своду знаний по бизнес-анализу (BABOK Guide).

В работе применялись общенаучные и специальные методы: контент-анализ научной литературы, системный и сравнительный анализ, метод группировки, когортный анализ, моделирование единичной экономики (unit-экономики), расчетно-конструктивный метод и графическая интерпретация результатов.

Эмпирическая апробация выполнена на условном числовом примере, воспроизводящем типовую бизнес-модель цифрового сервиса с подписной моделью монетизации. Выбор условного примера вместо данных конкретной организации обусловлен тем, что детализированная когортная статистика относится к сведениям, составляющим коммерческую тайну, и в публичной отчетности не раскрывается. Параметры модели (численность когорт, стоимость привлечения, средняя выручка на пользователя, валовая маржа, профиль удержания) заданы в диапазонах, характерных для сервисных компаний соответствующего сегмента, что обеспечивает содержательную корректность выводов при сохранении их воспроизводимости.

Результаты исследования и их обсуждение

1. Ограничения традиционной финансовой диагностики

Сопоставление диагностических возможностей финансовых и продуктовых показателей позволяет выделить четыре принципиальных различия, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Сопоставление финансового и продуктового контуров диагностики

Критерий сопоставления	Финансовые показатели	Продуктовые и когортные метрики
Характер во времени	Запаздывающие (lagging): фиксируют результат	Опережающие (leading): фиксируют предпосылки результата
Периодичность	Квартал, год	День, неделя, месяц
Уровень агрегирования	Организация в целом, сегмент отчетности	Клиент, когорта, канал, продукт
Объект наблюдения	Потоки денежных средств и финансовые результаты	Поведение клиента и экономика единицы
Чувствительность к структуре роста	Низкая: рост базы и рост качества базы неразличимы	Высокая: эффекты масштаба и качества разделяются
Верифицируемость	Высокая, регламентируется стандартами	Средняя, зависит от учетной политики по данным

Источник: составлено автором.

Ключевым для целей настоящего исследования является последнее содержательное различие. Прирост выручки может быть обеспечен как повышением ценности клиентской базы, так и простым увеличением объема привлечения при одновременном ухудшении качества привлекаемых клиентов. Финансовая отчетность в обоих случаях покажет положительную динамику, тогда как экономическое содержание этих траекторий принципиально различно: первая воспроизводима, вторая исчерпаема и завершается сжатием маржи.

2. Система продуктовых метрик по стадиям жизненного цикла клиента

Систематизация продуктовых метрик целесообразна по стадиям жизненного цикла клиента: привлечение, активация, удержание, монетизация и рекомендация. Такая группировка позволяет соотнести каждый показатель с конкретным управляемым процессом и определить его диагностическое содержание (таблица 2).

Отдельного внимания заслуживают интегральные метрики. Соотношение LTV/CAC выполняет функцию, аналогичную функции индекса рентабельности инвестиций в проектном анализе: значение ниже единицы означает, что каждый дополнительно привлеченный клиент уменьшает стоимость организации. Срок окупаемости затрат на привлечение, в свою очередь, определяет потребность бизнес-модели в оборотном капитале: чем он продолжительнее, тем выше зависимость роста от внешнего финансирования.

3. Методика когортного анализа

Когорта определяется как совокупность клиентов, объединенных по признаку момента приобретения – календарного периода первой транзакции. Ключевое свойство когорты состоит в ее неизменности: состав группы

фиксируется на момент формирования и в дальнейшем не пополняется, благодаря чему динамика показателей отражает исключительно изменение поведения одних и тех же клиентов.

Таблица 2

Продуктовые метрики по стадиям жизненного цикла клиента

Стадия	Показатель	Порядок расчета	Диагностический смысл
Привлечение	CAC – стоимость привлечения клиента	Затраты на привлечение / число привлеченных клиентов	Эффективность каналов и насыщение рынка
Активация	CR – конверсия в целевое действие	Число активированных / число привлеченных	Качество клиентского пути и ценностного предложения
Удержание	Retention Rate, Churn Rate	Доля активных клиентов когорты на конец периода	Устойчивость клиентской базы
Монетизация	ARPU, LTV	Выручка на клиента; накопленная маржа за срок жизни	Способность базы генерировать доход
Интегральные	LTV/CAC, срок окупаемости CAC	Отношение LTV к CAC; период возврата затрат	Экономическая состоятельность модели роста

Источник: составлено автором.

Наблюдение ведется не в календарной, а в относительной шкале времени – по месяцам жизни когорты (Month on Book, MOB), что обеспечивает сопоставимость групп, сформированных в разные периоды. Коэффициент удержания когорты k на месяце t рассчитывается как отношение числа активных клиентов когорты на данном месяце к исходной численности когорты:

$$R(k, t) = N(k, t) / N(k, 0) \times 100\ \%,$$

где N(k, t) – число активных клиентов когорты k на месяце жизни t; N(k, 0) – исходная численность когорты.

Пожизненная ценность клиента когорты за горизонт наблюдения T определяется как накопленная валовая прибыль в расчете на одного привлеченного клиента:

$$LTV(k) = \Sigma\, R(k, t) \times ARPU(k, t) \times m, \quad t = 1 \ldots T,$$

где ARPU(k, t) – средняя выручка на активного клиента; m – коэффициент валовой маржи. Интегральный критерий экономической состоятельности привлечения принимает вид LTV(k) / CAC(k) > 1 при сроке окупаемости, не превышающем горизонт планирования оборотного капитала.

Диагностическая ценность методики заключается в том, что сравнение когорт в шкале MOB выявляет ухудшение качества клиентской базы задолго до того, как оно проявится в агрегированных финансовых показателях: пока численность новых когорт растет, снижение их удержания компенсируется эффектом масштаба и остается незаметным в отчетности.

4. Апробация подхода на условном примере

Рассмотрим условный цифровой сервис, привлекающий клиентов на подписную модель. Выделены три квартальные когорты: когорта I (I квартал 2024 г., 10,0 тыс. клиентов, CAC = 1200 руб.), когорта II (III квартал 2024 г., 14,0 тыс. клиентов, CAC = 1650 руб.) и когорта III (I квартал 2025 г., 19,0 тыс. клиентов, CAC = 2300 руб.). Коэффициент валовой маржи принят равным 0,62 для всех когорт.

Агрегированная отчетность демонстрирует уверенное развитие: выручка увеличилась с 214 млн руб. в 2024 г. до 268 млн руб. в 2025 г. (прирост 25,2 %), клиентская база расширилась, средняя выручка на пользователя выросла с 480 до 510 руб. в месяц за счет тарифной политики. На этом основании традиционная диагностика зафиксировала бы положительную траекторию экономического развития.

Когортное представление тех же данных дает принципиально иную картину (таблица 3, рисунок 1).

Таблица 3

Когортная матрица удержания клиентов, %

Когорта	Числ., тыс. чел.	MOB 1	MOB 3	MOB 6	MOB 9	MOB 12
Когорта I (I кв. 2024)	10,0	100	68	54	47	43
Когорта II (III кв. 2024)	14,0	100	63	46	38	–
Когорта III (I кв. 2025)	19,0	100	57	39	–	–

Источник: расчеты автора по условным данным.

Удержание на шестом месяце жизни последовательно снижается с 54 % до 39 %, то есть на 15 процентных пунктов, или на 27,8 % относительно исходного уровня. Профиль кривых удержания (рисунок 1) показывает, что деградация происходит не в результате разового события, а носит устойчивый характер и проявляется уже на ранних месяцах жизни когорт.

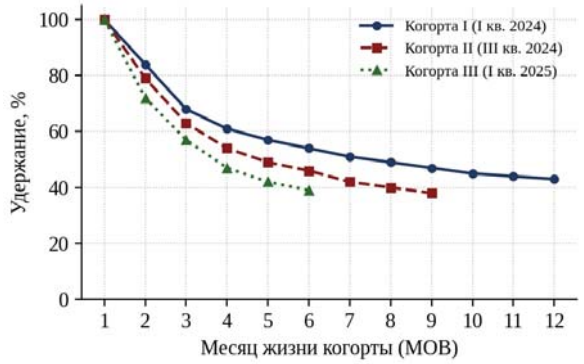


Рис. 1 Кривые удержания клиентских когорт в шкале месяцев жизни
Источник: построено автором по условным данным

Пересчет когортных профилей в показатели единичной экономики позволяет оценить экономические последствия наблюдаемой динамики (таблица 4). Накопленное число активных клиенто-месяцев в расчете на одного привлеченного клиента за горизонт двенадцати месяцев составляет 6,6 для когорты I, 5,5 для когорты II и 4,6 для когорты III (для незавершенных когорт – прогнозная оценка по экстраполяции профиля удержания).

Таблица 4

Показатели единичной экономики по когортам

Показатель	Когорта I	Когорта II	Когорта III	III к I, %
Клиенто-месяцы за 12 мес., ед.	6,6	5,5	4,6	−30,3
ARPU в месяц, руб.	480	495	510	+6,3
LTV (валовая маржа), руб.	1964	1688	1455	−25,9
CAC, руб.	1200	1650	2300	+91,7
LTV/CAC, ед.	1,64	1,02	0,63	−61,6
Окупаемость CAC, мес.	5,0	9,6	14,8	+196,0
Маржа на клиента, руб.	764	38	−845	–

Источник: расчеты автора по условным данным.

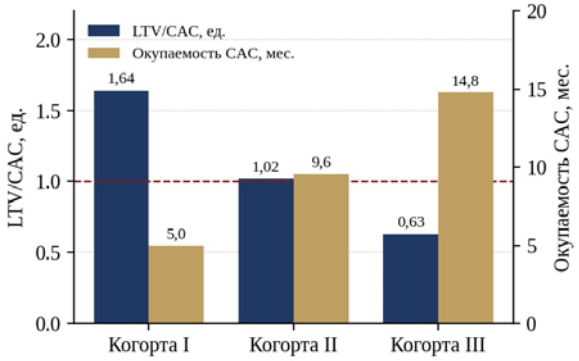


Рис. 2 Соотношение LTV/CAC и срок окупаемости затрат на привлечение по когортам

Источник: построено автором по условным данным

Полученные результаты фиксируют эффект мнимого роста. Организация демонстрирует прирост выручки на 25,2 %, однако экономическое содержание этого прироста отрицательно: соотношение LTV/CAC снизилось с 1,64 до 0,63, то есть каждый клиент когорты III приносит валовой маржи на 845 руб. меньше, чем затрачено на его привлечение. Совокупный отрицательный вклад когорты III составляет около 16,1 млн руб., что при масштабировании привлечения в последующих периодах формирует нарастающий убыток.

Существенно, что рост произошел за счет одновременного действия двух неблагоприятных факторов: удорожания привлечения на 91,7 % (признак исчерпания эффективных каналов и выхода на менее релевантные аудитории) и сокращения срока жизни клиента на 30,3 %. Повышение ARPU на 6,3 %, которое в агрегированном анализе выглядит достижением тарифной политики, компенсирует лишь малую часть этих потерь и, вероятно, само выступает одной из причин ускорения оттока.

Отдельного внимания заслуживает динамика срока окупаемости: его увеличение с 5,0 до 14,8 месяца означает, что бизнес-модель перешла из режима самофинансирования роста в режим, требующий привлечения внешних источников для покрытия кассового разрыва между расходами на привлечение и поступлением выручки. Этот вывод имеет прямое стратегическое значение, поскольку определяет как потребность в оборотном капитале, так и допустимые темпы дальнейшего масштабирования.

В логике традиционного анализа перечисленные обстоятельства проявились бы в отчетности не ранее чем через три-четыре квартала – в форме опережающего роста коммерческих расходов относительно выручки и снижения рентабельности продаж. Когортная диагностика позволяет зафиксировать их на шестом месяце жизни когорты III, то есть предоставляет управленческому контуру запас времени, достаточный для корректировки стратегии.

5. Связь продуктовых метрик с финансовыми результатами и стратегией

Продуктовые метрики не заменяют финансовую диагностику, а образуют по отношению к ней опережающий контур. Связь между контурами устанавливается через клиентский капитал: совокупная пожизненная ценность действующей и будущих когорт формирует выручку будущих периодов, а соотношение LTV/CAC определяет предельную эффективность инвестиций в рост.

Формально эта связь может быть встроена в факторную модель рентабельности собственного капитала. Рентабельность продаж декомпозируется на разность удельной валовой маржи и удельных затрат на привлечение, взвешенных по темпу обновления клиентской базы; оборачиваемость активов оказывается функцией срока окупаемости CAC, поскольку именно он определяет объем связанного в привлечении оборотного капитала. Тем самым когортные показатели получают статус факторов второго порядка в классической модели факторного анализа и могут быть включены в единую систему показателей мониторинга стратегии.

Для целей стратегического управления практическое значение имеют три диагностических вывода, которые невозможно получить в рамках только финансового контура: во-первых, различение роста за счет качества базы и роста за счет ее объема; во-вторых, определение предельного объема привлечения, при котором сохраняется положительная маржа; в-третьих, оценка устойчивости достигнутого темпа роста к изменению стоимости привлечения.

6. Алгоритм интеграции когортной диагностики в контур бизнес-анализа

На основании проведенного исследования предлагается следующая последовательность действий по встраиванию продуктово-когортной диагностики в систему бизнес-анализа организации:

– этап 1 – определение единицы анализа (клиент, договор, точка продаж) и правил отнесения к когорте, включая критерий активности клиента;

– этап 2 – формирование витрины данных, обеспечивающей воспроизводимость расчетов и сопоставимость периодов;

– этап 3 – расчет базовой когортной матрицы удержания и построение профилей в шкале месяцев жизни;

– этап 4 – переход от поведенческих метрик к показателям единичной экономики (LTV, CAC, срок окупаемости) с раскрытием по каналам привлечения;

– этап 5 – установление пороговых значений и регламента реагирования, увязанных с целевыми параметрами стратегии;

– этап 6 – интеграция полученных показателей в систему управленческой отчетности и процедуры пересмотра стратегии.

7. Ограничения предложенного подхода

Корректное применение методики требует учета ряда ограничений. Незавершенные когорты подвержены эффекту цензурирования данных: оценка их LTV носит прогнозный характер и чувствительна к выбору модели экстраполяции профиля удержания. Сезонность и различия в структуре каналов привлечения могут порождать несопоставимость когорт, что требует раздельного анализа по каналам. Наконец, при закреплении продуктовых метрик в системе мотивации проявляется закономерность, согласно которой показатель, превращенный в цель, перестает быть надежным измерителем: оптимизация удержания может достигаться формальными приемами, не создающими экономической ценности. Это обусловливает необходимость одновременного контроля нескольких взаимно уравновешивающих показателей.

Выводы

1. Традиционная финансовая диагностика обладает существенным временным лагом и не позволяет различать источники прироста результирующих показателей, что снижает ее пригодность для оценки экономического развития организаций с клиентоориентированной бизнес-моделью.

2. Продуктовые метрики, систематизированные по стадиям жизненного цикла клиента, и когортный анализ образуют опережающий контур диагностики, фиксирующий изменение качества клиентской базы до его отражения в отчетности.

3. Апробация на условном примере показала, что при приросте выручки на 25,2 % соотношение LTV/CAC снижается с 1,64 до 0,63, а срок окупаемости затрат на привлечение возрастает с 5,0 до 14,8 месяца, что свидетельствует об отрицательном экономическом содержании наблюдаемого роста.

4. Когортные показатели могут быть встроены в факторные модели рентабельности в качестве факторов второго порядка, что обеспечивает методическое единство продуктового и финансового контуров анализа.

5. Предложенный шестиэтапный алгоритм интеграции позволяет включить продуктово-когортную диагностику в регулярный процесс бизнес-анализа и мониторинга стратегии экономического развития организации.

Список использованных источников:

1. Бариленко В.И. Бизнес-анализ: учебник и практикум. – М.: КНОРУС, 2021. – 264 с.
2. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений. – М.: Омега-Л, 2018. – 348 с.
3. Когденко В.Г. Экономический анализ: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 392 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
6. Дэвенпорт Т., Харрис Дж. Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждать. – М.: BestBusinessBooks, 2010. – 256 с.
7. Руководство к своду знаний по бизнес-анализу (BABOK Guide). Версия 3.0. – International Institute of Business Analysis, 2015. – 514 с.
8. Цифровая экономика: краткий статистический сборник / Нац. исслед. ун -т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2025. – 128 с.
9. Croll A., Yoskovitz B. Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster. – Sebastopol: O'Reilly Media, 2013. – 440 p.
10. Kohavi R., Tang D., Xu Y. Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing. – Cambridge: Cambridge University Press, 2020. – 274 p.
11. Gupta S., Lehmann D.R., Stuart J.A. Valuing Customers // Journal of Marketing Research. – 2004. – Vol. 41, No. 1. – P. 7-18.
12. Fader P.S., Hardie B.G.S. Probability Models for Customer-Base Analysis // Journal of Interactive Marketing. – 2009. – Vol. 23, No. 1. – P. 61-69.
13. Reichheld F.F., Sasser W.E. Zero Defections: Quality Comes to Services // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68, No. 5. – P. 105-111.
14. Blattberg R.C., Deighton J. Manage Marketing by the Customer Equity Test // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74, No. 4. – P. 136-144.

УДК 338.24+657(075.8)

АНАЛИЗ РЫНКА ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Попова Ирина Николаевна,
Иванова Ольга Геннадьевна,
Тимофеев Николай Дмитриевич,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: ipopova@k66.ru

Аннотация. *В данной статье рассмотрена проблема выбора и использования программного обеспечения собственниками бизнеса для ведения эффективного управленческого учета затрат в организации. Дана сравнительная характеристика существующих систем ПО на российском рынке. Выполнен анализ стоимости ПО, достоинств и недостатков, даны рекомендации по выбору ПО в зависимости от масштаба бизнеса.*

Abstract. *This article examines the problem of choosing and using software by business owners to maintain effective cost accounting in an organization. A comparative description of the existing software systems in the Russian market is given. The analysis of the software cost, advantages and disadvantages is performed, recommendations on the choice of software are given depending on the scale of the business.*

Ключевые слова: *программное обеспечение (ПО), бизнес, предприятие, собственник, управление затратами, управленческие решения.*

Key words: *software, business, enterprise, owner, cost management, management decisions.*

Введение. Актуальность

Управление затратами – это область управленческой деятельности, направленная на решение всех проблем и задач, связанных с повышением эффективности использования производственных ресурсов для достижения цели максимизации финансовых результатов в организации. В современных условиях внедрить систему управленческого учета затрат без обеспечения техническими средствами и программным обеспечением практически не возможно, соответственно это для собственника всегда будет сопряжено с вложением ресурсов. Совершенно очевидно, что в условиях высочайшей конкуренции важно совершенствовать существующие системы учета затрат на предприятии, но к сожалению далеко не все собственники бизнеса готовы внедрять систему управленческого учета, и как следствие очень часто учет затрат ведется по факту произведенных затрат, т.е. по бухгалтерским затратам. Учитывая требования времени, быструю изменяемость внешней среды бизнеса на первый план выходит необходимость принятия оперативных управленческих решений, чтобы

своевременно отслеживать себестоимость продукции и грамотно, экономически обоснованно принимать управленческие решения.

Целью исследования является анализ рынка программного обеспечения, имеющегося на рынке и используемое для учета затрат на предприятии, сделана попытка оценить эффективность программных продуктов и обосновать выбор в зависимости от размера предприятия и стоимости ПО. Для достижения этой цели необходимо определить типы программного обеспечения существующие на рынке, сравнить характеристики наиболее популярного ПО и их стоимость.

Основная часть

Для того, чтобы собственнику обоснованно выбрать программное обеспечение для управления затратами, ему стоит учитывать:

– масштаб бизнеса – малый бизнес скорее будет использовать недорогие и простые решения, которые закроют базовые потребности предприятия в управленческом учете, а крупный – дорогие комплексные решения*;*

– вид деятельности и функции, которые должно обеспечивать ПО*„* какие показатели необходимо контролировать (прибыль, расходы, запасы ТМЦ, готовой продукции, зарплату и т.д.);

– возможность обучения и обеспечение технической поддержкой – программное обеспечение может потребовать определенных навыков и умений для ее внедрения и эксплуатации;

– отзывы о приобретаемом ПО – немаловажный фактор, который даст представление о реальных преимуществах и недостатках ПО;

– стоимость разных программных продуктов. Какое-то по может быть доступно по подписке, а какое- то только как разовая покупка.

На сегодняшний день на рынке представлено три основных типа систем ПО: «коробочные» версии, адаптируемые и заказные системы. Каждый тип системы обладает своими характеристиками и подходит для определенного масштаба бизнеса. Далее представлены основные характеристики в таблице 1.

Для только что открывшегося малого бизнеса в начале идеальными будут коробочные решения, которые обладают низкой стоимостью и не требуют особых трат во время использования, а простой и понятный интерфейс позволит интуитивно разобраться в программе.

По мере роста бизнеса, его масштабируемости, усложняются все технологические процессы, процессы взаимодействия сотрудников как внутри фирмы, так и со внешней средой в лице контрагентов и государственных органов. Предъявляются уже иные, более жесткие требования к системе учета и управления затратами. Как правило, на данном этапе бизнес является уже средним или большим, поэтому для учета и контроля затрат возникает потребность использовать недешевые, но высокоэффективные адаптируемые системы.

Может возникнуть такая ситуация, что у среднего и крупного бизнеса может появиться специфическая потребность в учете и управлении затратами, которую не могут решить адаптируемые системы. В таком случае предприятие разрабатывает техническое задание и ищет исполнителя, который по данному

заданию разработает необходимое программное обеспечение. Ввиду того, что такое заказное программное обеспечение разрабатывается индивидуально и на это уходит большое количество времени, стоимость разработки такого ПО высока.

Таблица 1

Основные характеристики типов систем автоматизации управления затратами

Типы системы автоматизации	«Коробочные» версии	Адаптируемые системы	Заказные системы
Основные характеристики	Это готовые решения со стандартным набором функций и возможностей. Подходят для быстрого и легкого внедрения с целью автоматизации процессов и управления ресурсами или же обработки данных на малых и средних предприятия	Адаптируемые системы отличаются от «коробочных» количеством сотрудников, которые могут одновременно работать в системе. Данные системы нуждаются в настройке под конкретное предприятие. К данному типу систем относятся системы как для полной автоматизации, так и для однонаправленной автоматизации	Предполагается разработка системы с нуля, полностью адаптированной под особенности и потребности конкретного заказчика. Чаще для среднего и крупного бизнеса, для которого ценнее сохранить существующие бизнес-процессы и вложиться в разработку собственного продукта, чем адаптироваться под готовое ПО.
Пример программ	Excel; БИТ,ФИНАНС; ФинГрад; ПланФактитд.	1С Предприятие; Продукты Контур; SAP; Oracle; Контур и тд.	ПО на базе MSExcel; Частное ПО компаний.
Достоинства	Универсальность; Низкая стоимость; Быстрое внедрение;	Имеют модульную структуру, т.е. можно частично или полностью автоматизировать производство, склады, финансы, бухгалтерию и тд.; Данный тип системы – компромисс между «коробочной» и заказной системами.	Уникальное ПО, которое удовлетворяет необходимые потребности организации; Высокие стандарты безопасности.
Недостатки	Ограниченный функционал; Невозможно индивидуализировать; Стоимость владения может оказаться выше из-за продления лицензий, чем разовая стоимость разработки «под себя».	Временные затраты на внедрение системы и наладку; Значительно дороже «коробочных» систем.	Высокая стоимость; Время на разработку и внедрение; Зависимость от разработчика ПО в плане обслуживания и поддержки;
Сфера использования	Подобными решениями часто используют банки, учреждения общественного питания, ритейл	Средний и крупный бизнес, связанный с производством, торговлей, логистикой и т.д. Государственные учреждения	Средний и крупный бизнес, связанный с производством, торговлей, логистикой и т.д.

Составлено автором по [3; 5] .

Рассмотрев основные типы систем автоматизации управления затратами, перейдем к рассмотрению конкретных программных продуктов, обеспечивающих реализацию функций управления затратами и дадим их сравнительную характеристику по времени внедрения, примерной стоимости и ключевым достоинствам и недостаткам (таблица 2). В таблице 2 представлены

лишь некоторые варианты ПО, представленного на российском рынке. На самом деле количество данного ПО намного больше.

Таблица 2

Информационное обеспечение управления затратами на предприятии в условиях современности[2]

Наименование	MS Excel	ФинГрад	ПланФакт	БИТ.ФИНАНС	1С: ERP
1	2	3	4	5	6
Кому подходит	Для любого предприятия	Средний и крупный бизнес	Для любого предприятия	Для любого предприятия	Средний и крупный бизнес
Длительность внедрения	Как правило предустановлена на компьютере. Но, если не предустановлено, то установка занимает не более 1 часа	1-3 месяца	1-2 месяца	1-3 месяца	8-9 месяцев
Ориентировочная стоимость	Программа входит в пакет ПО MSOffice. Стоимость MSOffice варьируется от 2450 до 19490 рублей	1)Казначейство: настройка от 900 тыс. руб., ежемесячный платеж от 50 тыс. руб. 2)Консолидированный учет для группы компаний: настройка от 350 тыс. руб., ежемесячный платеж от 50 тыс. руб. 3)Бюджетирование: настройка от 350 тыс. руб., ежемесячный платеж от 50 тыс. руб. 4)Планирование и контроль денежного потока: настройка от 350 тыс. руб., ежемесячный платеж от 50 тыс. руб. 5)Комплексная автоматизация финансовых процессов для крупного бизнеса: настройка от 8 млн. руб., ежемесячный платеж от 2,5 млн. руб.	Тарифы: 1)Начальный – 1650 рублей в месяц. 2)Основной – 3550 рублей в месяц. 3)Расширенный – 6450 рублей в месяц. 4)Полный – 25650 рублей в месяц. Внедрение финучета под ключ – цена по запросу.	1)«БИТ.Финанс Стандарт» – 75 тысяч рублей. 2)«Бит.Финанс ПРОФ» – 150 тысяч рублей. 3)«ИТ.Финанс/Управленческий учет» – 450 тысяч рублей.	1) Коробочная версия – от 580 тысячи рублей. 2)Облачная версия-от 13 600 рублей в месяц.

[2] Составлено автором по [1; 2; 4; 6; 7; 8; 9]

Преимущества	1)Программа позволяет вводить формулы, создавать взаимосвязи, строить прогнозы и формировать различные отчеты. Excel также поддерживает импорт данных из множества других приложений и текстовых файлов, что упрощает процесс ввода информации. 2)Можно использовать готовые формы и шаблоны необходимых расчетов.	1) Интеграция с 1С, кассами, банками, ЭДО и CRM-системами. 2) Гибкая настройка, создание индивидуальных планов счетов, формирование отчетов в нужной форме и настройка процесса согласования бюджетов. 3)Авторасчет, моделирование и контроль за исполнением бюджетов. 4)Встроенные отчеты представляют исчерпывающую информацию о движении средств, прибыли и убытках, а также состоянии баланса. 5)Управление доступом к информации.	1)Прогнозирование финансового результата. 2)Интеграция с 1С, CRM-системами, выгрузка из Excel. 3)Управление доступом к информации. 4)Наглядная аналитика в формате дэшборда. 5)Мобильное приложение и телеграмм-бот.	1)Широкий круг аналитических данных. 2) Интеграция с 1С. 3)Поддержка международных стандартов отчетности (МФСО). 4)Оповещения и уведомления через телеграмм-бота.	1) Более 50 отраслевых решений. 2)Корпоративное сопровождение. 3)Быстрый переход от других поставщиков. 4)Международный финансовый учет
Недостатки	1) Нельзя организовать совместную работу: несколько сотрудников не могут редактировать один файл одновременно. 2)Для создания нескольких вариантов бюджета требуется отдельный файл для каждого, что может привести к путанице. 3)Консолидация данных осуществляется вручную, что может привести к ошибкам.	1) Не подходит для малого бизнеса. 2)Нет мгновенного перерасчета показателей при финансовом моделировании (необходимость запуска перерасчета). 3)Настройка дэшбордов только через макросы Excel. 4)Нет мобильного приложения.	1)Ограниченные возможности автоматизации и двустороннего обмена данными из-за того, что интеграция с 1С осуществляется только через выписки. 2)Точность и своевременное внесение данных влияет на достоверность отчета о прибылях и убытках и баланса. 3)Ограниченные возможности кастомизации: пользователь не может добавлять свои показатели и формулы для более глубокого анализа.	1)Нет пробного периода. 2) Бессрочная лицензия и ее приобретение не гарантирует обновления программы без оплаты абонентского обслуживания, стоимость которого минимум 18600 рублей в год.	1)Стоимость ПО. 2)Сроки внедрения. 3)Высокие требования к аппаратному обеспечению. 4)Сложность продукта

Как видно из таблицы выше, чем больше функционал программы для управленческого учета, тем больше требуется времени и ресурсов для ее внедрения. В основном продукты имеют характер подписок – необходимость ежемесячной оплаты или оплаты сразу за определенный период (1,3,6,12 месяцев).

Для малых предприятий на начальных этапах вполне будет хватать MsExcel, который целиком закроет базовые потребности фирмы. По мере роста производства, усложнения процессов, когда предприятие приближается к среднему бизнесу, оно может перейти к использованию специализированных программ по типу «ПланФакт» или «Бит.Финанс». Будучи уже средним и крупным бизнесом, стоит задуматься о переходе на «ФинГрад» или 1С:ERP и другие продукты от крупных разработчиков ПО.

Выводы. При выборе программного обеспечения для управления затратами, предприятию необходимо определиться с целями, которые необходимо достичь.

Потребности малого предприятия в ПО для управления затратами вполне себе могут быть закрыты дешевыми коробочными версиями программ, которые просты во внедрении и освоении.

По мере развития предприятия, усложнения процессов, предприятию стоит смотреть в сторону адаптируемых и заказных систем. Такие системы, конечно, стоят значительно дороже, но имеют значительно больше возможностей для получения информации для принятия управленческих решений.

Таким образом, в статье обозначены факторы, на которые собственникам бизнеса стоит обратить внимание для того, чтобы подобрать наиболее оптимальный вариант программного обеспечения для себя. Были рассмотрены основные типы программных продуктов, представленных на рынке. Провели сравнительный обзор некоторых известных информационных систем, представленных на российском рынке ПО, которые могут удовлетворить потребности как малого, так и среднего и крупного бизнеса.

Список использованных источников:

1. 1С:Предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// v8.1c.ru/erp/

2. MS Windows [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// clck.ru/3GbyG4/

3. Uplab [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://clck.ru/3GgcqM/

4. WiseAdvice-IT [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// clck.ru/3Ggcjv.

5. Актион Финансы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// clck.ru/3GA3XT.

6. БИТ.Финанс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://clck.ru/3GdTDk.

7. Комсомольская правда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://clck.ru/3GgcdD.

8. ПланФакт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://planfact.io/.

9. ФинГрад [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.fingrad.com/.

10. Справочная [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://clck.ru/3Lq7pz.

11. Комсомольская правда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://clck.ru/3Lq7xg.

12. Журнал «Планово-экономический отдел» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://clck.ru/3Lq8Fh.

13. Клерк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://clck.ru/3Lq8t2.

УДК 33

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ СУБЪЕКТОВ РФ

Тесленко Никита Дмитриевич,
АНО "Больше, чем путешествие", Москва, Россия

E-mail: n-i-k-97@mail.ru

Аннотация. *Статья посвящена исследованию теоретических аспектов влияния инвестиций в основной капитал на экономический рост субъектов РФ. Обосновывается роль капитальных вложений в наращивании производственного потенциала и увеличении валового регионального продукта (ВРП). Особое внимание уделено методологическим подходам к оценке эффективности инвестиций, включая модификацию классических моделей экономического роста (Солоу, Харрода-Домара) для регионального уровня, а также обзор современных методов расчёта статистических показателей.*

Abstract. *The article is devoted to the study of the theoretical aspects of the impact of investments in fixed assets on the economic growth of the subjects of the Russian Federation. The role of capital investments in increasing production potential and increasing gross regional product (GRP) is substantiated. Special attention is paid to methodological approaches to assessing the effectiveness of investments, including the modification of classical models of economic growth (Solow, Harrod-Domar) for the regional level, as well as an overview of modern methods for calculating statistical indicators.*

Ключевые слова: *инвестиции в основной капитал, экономический рост, валовой региональный продукт (ВРП), модели экономического роста.*

Key words: *investments in fixed assets, economic growth, gross regional product (GRP), economic growth models.*

Введение. Актуальность

Уровень социально экономического развития региона в первую очередь оценивается через показатель валового регионального продукта (ВРП). Его величина зависит от ресурсной базы, трудовых ресурсов разной квалификации, инновационного потенциала и способности региона привлекать инвестиции. Отклонение фактических значений ВРП от нормативных показывает эффективность использования ресурсов: положительное отклонение говорит о более эффективном использовании, отрицательное – о проблемах в регионе [1].

Ключевую роль в наращивании производственного потенциала играют инвестиции в основной капитал: они позволяют качественно изменить другие ресурсы региона, в т.ч. инновационный потенциал. Постоянный мониторинг влияния инвестиций на изменение ВРП необходим, чтобы оценить отдачу от вложений и правильность выбора объектов инвестирования [1]. Это особенно

важно в условиях значительных изменений внешних и внутренних условий функционирования российской экономики, связанных с санкционными и пандемическими ограничениями [2].

Однако в России сохраняется неравномерность развития регионов, обусловленная ещё советской специализацией территорий. Даже внутри ЦФО с высокой дифференциацией производств наблюдаются разрывы в уровне среднедушевого ВРП [1]. Значительные различия в уровне развития особенно заметны при сравнении федеральных округов: например, соотношение величины инвестиций в основной капитал в Центральном и Северо Кавказском федеральных округах на протяжении всего анализируемого периода отличается более чем в 11 раз [3].

Преодолеть неравенство могут инвестиции, но для этого нужна обоснованная стратегия инвестирования для каждого региона. О.Б. Мизякина, Т.В. Муравлёва и Т.Л. Мягкова подчёркивают необходимость определения стартовых позиций региона при разработке стратегии развития [4]. Низкие объёмы инвестиций в ряде регионов связаны не с дефицитом ресурсов, а с отсутствием объектов вложения. В.А. Крюков и Е.А. Коломак предлагают решать проблему через межрегиональные проекты, создание макрорегионов и бюджетную поддержку развития [5]. С.А. Кожевников отмечает необходимость пространственной интеграции – реализации проектов, затрагивающих несколько соседних регионов [6].

Конкретные примеры инфраструктурных ограничений выявлены для регионов объединённой энергетической системы Урала: Н.М. Сурнина и Е.А. Шишкина показали, что модернизация энергомощностей могла бы решить проблемы таких территорий [7]. С.Г. Еремеев и С.Н. Большаков считают, что конкурентоспособность регионов растёт не за счёт соперничества в слабых отраслях, а через формирование межрегиональных кластеров и налаживание экономических связей [8].

М.Ю. Малкина указывает, что отсутствие диверсификации (характерно для добывающих регионов) повышает неустойчивость развития и свидетельствует о слабых межрегиональных связях [9]. Для оценки эффективности инвестиций рекомендуется использовать подход на основе агрегированной производственной функции региона – он позволяет дифференцированно подходить к каждому субъекту с учётом его условий.

Важность инвестиций в основной капитал подчёркивается и на государственном уровне: в «майских указах» Президента РФ ставилась задача довести долю инвестиций в основной капитал до 25 % ВВП к 2015 г. и до 27 % – к 2018 г., но целевые показатели не были достигнуты. Без значительного роста инвестиций невозможно выполнить макроэкономические цели, например, войти в пятёрку крупнейших экономик мира с темпами роста выше общемировых [2]. Теоретическую базу влияния инвестиций на рост составляют классические модели. Модель Р. Солоу определяет оптимальную норму сбережений и долю инвестиций в ВРП для высоких темпов роста без подавления потребления. Модель Харрода Домара раскрывает мультипликативный эффект инвестиций и механизм циклических эффектов выпуска. Однако обе модели имеют

ограничения: они лучше подходят для национальной экономики, рассматривают закрытую систему и фиксированные параметры [10].

Основная часть

Применение классических моделей к российским регионам требует корректировки допущений. Модель Солоу предполагает закрытую экономику с единым рынком капитала, однако в РФ региональные рынки капитала фрагментированы: норма сбережения и доля инвестиций в ВРП различаются в разы. Для регионального анализа мы используем модификацию – учитываем не только запас капитала, но и межрегиональные потоки инвестиций (через показатель инвестиций на душу населения). Модель Харрода-Домара на уровне региона трансформируется в оценку мультипликатора инвестиций: прирост ВРП зависит от прироста инвестиций с учётом регионального акселератора.

Дискуссии о сравнительной эффективности государственных и частных инвестиций продолжаются. Д. Ашауэр показал положительное влияние госинвестиций в инфраструктуру США (1949-1989) на производительность и рост ВВП [11].

М. Хан и К. Реинхарт выявили более важную роль частных инвестиций для роста в развивающихся странах (24 страны). А.В. Белов обнаружил положительное влияние региональных бюджетных инвестиций и отрицательное – федеральных в российских регионах (1997-2009) [12]. Э. Кавалло и К. Дауде показали, что увеличение госинвестиций на 1 % приводит к сокращению частных инвестиций на 0,22 % в условиях слабых институтов. Л. Эрден и Р. Холкомбе получили свидетельства положительной взаимосвязи между госинвестициями и частными в развивающихся странах.

Исследователи также отмечают влияние институциональной среды: в развитых странах госинвестиции эффективнее благодаря качественным системам управления и благоприятной институциональной среде. В то же время Ж. Гонзалес Парамо и Д. Мартинез обнаружили отрицательное влияние госинвестиций на рост регионов Испании, а А. Родригез Посе и соавторы выявили положительное влияние на развитие греческих префектур [13].

Сравнительный анализ зависимости инвестиций и ВРП по округам показывает рост показателя, но с разными особенностями: в одних округах динамика линейна, в других – криволинейна [3]. Это подтверждает необходимость дифференцированного подхода к инвестиционной политике в зависимости от специфики каждого региона.

Инвестиции в основной капитал – ключевой драйвер экономического роста субъектов РФ. Их эффективность зависит от учёта региональной специфики и стартовых позиций, диверсификации экономик и межрегиональной кооперации, качества отбора инвестиционных проектов, институциональной среды и снижения трансакционных издержек, а также баланса между государственными и частными вложениями. Постоянный мониторинг и адаптация инвестиционной политики позволяют сократить разрыв в развитии регионов и обеспечить устойчивый рост ВРП на всей территории страны.

Ключевые целевые ориентиры государственной инвестиционной политики закреплены в нескольких документах. Их сопоставление с фактически достигнутыми значениями позволяет оценить реальную эффективность принимаемых мер.

Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [14] заложил правовые основы, но не содержит количественных целей. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [15] установил целевой показатель: рост инвестиций в основной капитал не менее 70% к 2030 году по сравнению с 2020 годом. Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» [16] определило механизмы координации. Приказ Минэкономразвития России от 30.09.2021 № 591 «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению Регионального инвестиционного стандарта» [17] ввел инструменты поддержки проектов на местах. Кроме того, в более ранних «майских указах» 2012 года ставилась задача довести долю инвестиций в ВВП до 25%, однако она не была выполнена.

Целевые ориентиры государственной политики и фактические значения показателей инвестиций в основной капитал в РФ представлены в таблице 1.

Результаты и обсуждение

Мониторинг достижения целевых показателей экономического роста субъектов РФ опирается на методологическую базу, включающую методики расчёта статистических показателей, разрабатываемые Федеральной службой государственной статистики. В рамках исследования влияния инвестиций в основной капитал на экономический рост регионов на основе данных Росстата используются ключевые показатели и соответствующие методики их расчёта.

Основным показателем выступает объём инвестиций в основной капитал – он отражает суммарные затраты на создание новых и приобретение поступивших по импорту основных средств, включая затраты за счёт всех источников финансирования (бюджетные средства, кредиты, инвестиции частных компаний и т.д.). Этот показатель служит индикатором инвестиционной активности в регионе и напрямую влияет на потенциал его экономического развития.

Для углублённого анализа взаимосвязи инвестиций и экономического роста применяются следующие ключевые показатели:

Инвестиции в основной капитал на душу населения – позволяет сопоставлять инвестиционную активность регионов с разной численностью населения. Рассчитывается как отношение общего объёма инвестиций в основной капитал к численности населения региона.

Валовой региональный продукт (ВРП) – суммарная рыночная стоимость всех конечных товаров и услуг, созданных предприятиями на территории определённого региона за конкретный период. Является основным индикатором экономического роста субъекта РФ.

ВРП на душу населения – отражает уровень экономического развития региона с учётом его демографических характеристик. Рассчитывается как отношение ВРП к численности населения.

Удельный вес инвестиций в основной капитал в ВРП – показывает долю инвестиций в общем объёме экономической активности региона. Рассчитывается как отношение объёма инвестиций в основной капитал к ВРП, выраженное в процентах.

Таблица 1

Целевые ориентиры государственной политики и фактические значения показателей инвестиций в основной капитал в РФ

Документ (полное название)	Целевой ориентир	Фактическое значение	Выполнение / Комментарий
«Майские указы» Президента РФ от 07.05.2012 (указы № 596-606)	Доля инвестиций в основной капитал в ВВП – 25% к 2015 г., 27% к	2015 г. – 20,0%; 2018 г. – 20,0% (табл. 12)	Не выполнено. Отставание составляло 5-7 п.п.
Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»	Рост инвестиций в основной капитал не менее 70% к 2030 г. относительно 2020 г.	2024 г. к 2020 г.= 93,8% (расчёт по табл. 2)	Выполнен досрочно. Уже к 2024 г. рост превысил 70% (фактически +94%). Однако динамика неравномерна: бум 2022-2024 гг.
Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый	Обеспечить координацию для достижения целей, включая рост инвестиций	–	Косвенное влияние. Ускорило запуск нацпроектов и госпрограмм, но прямо не измеримо
Приказ Минэкономразвития России от 30.09.2021 № 591 «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению Регионального инвестиционного	Улучшить инвестиционный климат в регионах	Рост дифференциации: коэффициент вариации инвестиций по ФО вырос с 53,5% до 64,6% (табл. 4)	Противоречивый эффект. Стандарт внедрён, но разрыв между регионами увеличился (особенно внутри ЦФО – коэффициент 262,8% в 2024 г.)
Национальные проекты («Малое и среднее предпринимательство», «Производительность труда», «Международная кооперация и экспорт», «Цифровая	Стимулировать инвестиционную активность	Инвестиционный бум 2021-2024 гг. (темп прироста 14-22% в год, табл. 2)	Опосредованное влияние. Рост обеспечен в значительной степени гособоронзаказом и импортозамещением, а не только нацпроектами

Источник: составлено автором по [14; 15; 16; 17].

Темпы роста инвестиций в основной капитал – характеризуют динамику инвестиционной активности.

Темпы роста ВРП – отражают динамику экономического развития региона.

Коэффициент эффективности инвестиций (КЭИ) – позволяет оценить отдачу от вложенных средств.

Методология расчёта базируется на принципах агрегации данных: первичные сведения по организациям и проектам суммируются с применением статистических весов. Сбор информации осуществляется через: формы федерального статистического наблюдения (№ П-2 «Сведения об инвестициях в

нефинансовые активы», № П-2 (инвест) «Сведения об инвестиционной деятельности»); отчётность предприятий; данные региональных органов власти.

Практическое применение показателей позволяет оценивать динамику экономического роста регионов, анализировать эффективность инвестиционной политики, выявлять регионы с высоким/низким инвестиционным потенциалом, формировать интегральные рейтинги социально-экономического развития субъектов РФ, а также обосновывать меры государственной поддержки инвестиционной деятельности.

Выводы

Проведённый теоретический анализ подтверждает, что инвестиции в основной капитал являются фундаментальным драйвером экономического роста, определяя возможности качественного обновления ресурсной базы и наращивания производственного потенциала регионов. Классические модели экономического роста (Солоу, Харрода-Домара) требуют существенной адаптации для применения на региональном уровне, учитывающей фрагментацию рынков капитала и межрегиональные потоки. Для достижения устойчивого роста ВРП и сокращения разрыва в уровне развития территорий необходим постоянный мониторинг отдачи от инвестиций (в том числе через коэффициент эффективности инвестиций), внедрение регионального инвестиционного стандарта и стимулирование межрегиональных инфраструктурных проектов.

Список использованных источников:

1. Жуков Р.А., Козлова Н.О., Одинокова Д.В., Плинская М.А. Влияние инвестирования в основной капитал на социально-экономическое развитие региона // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 237. – № 5. – С. 136-150.

2. Гичиев Н.С. Влияние инвестиций на экономический рост и обеспечение экономической безопасности современной России в условиях санкций // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4. – № 5. – С. 4-11.

3. Быкова М.Л. Анализ размера и структуры инвестиций в основной капитал в Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-1. – С. 65-69.

4. Мизякина О.Б., Муравлёва Т.В., Мягкова Т.Л. Инвестиционная стратегия региона: содержание и основные этапы формирования // Финансы и кредит. – 2016. – № 28(700). – С. 12-23.

5. Крюков В.А., Коломак Е.А. Межрегиональные проекты как фактор развития и повышения конкурентоспособности макрорегионов // Регион: экономика и социология. – 2017. – № 2(94). – С. 93-115.

6. Кожевников С.А. Пространственная интеграция экономики: теоретические концепции и проблемы обеспечения на региональном уровне // ЭКО. – 2022. – Т. 52. – № 2. – С. 124-144.

7. Сурнина Н.М., Шишкина Е.А., Дьячков А.Г. Формирование развивающей электроэнергетической инфраструктуры региона на основе

интеграции целей стратегического и инвестиционного планирования // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2019. – Т. 12. – № 1. – С. 86-99.

8. Еремеев С.Г., Большаков С.Н. Стратегические приоритеты экономики региона: оценка эффективности межрегионального взаимодействия // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 7. – С. 78-91.

9. Малкина М.Ю. Оценка устойчивости развития региональных экономик на основе расстояний Махаланобиса // Пространственная экономика. – 2020. – № 2. – С. 39-65.

10. Прокопьев А.В., Прокопьева Т.В. Модели экономического роста: теоретические основы и практическое применение // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2017. – № 4. – С. 57-62.

11. Aschauer D.A. Is public expenditure productive? // Journal of Monetary Economics. – 1989. – Vol. 23. – No 2. – P. 177-200.

12. Белов А.В. Бюджетные инвестиции и стимулирование экономического роста // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1(45). – С. 93-97.

13. González-Páramo J.M., Martínez D. Convergence across Spanish Regions: New Evidence on the Effects of Public Investment // Review of Regional Studies. – 2003. – Vol. 33. – No 2. – P. 121-145.

14. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (с изм. и доп.) – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

15. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726

16. Распоряжение Правительства РФ от 1 октября 2021 г. № 2765-р «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» – URL: https://base.garant.ru/402929258/

17. Министерство экономического развития. Приказ Минэкономразвития России от 30 сентября 2021 г. № 591 «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению Регионального инвестиционного стандарта» – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/65365f9988201b0a87661ddcbc5c9f49/591_30092021.pdf

УДК 338

ДИНАМИКА И РЕГИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИЙ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2015-2024 ГОДАХ

Тесленко Никита Дмитриевич,
АНО "Больше, чем путешествие", Москва, Россия

E-mail: n-i-k-97@mail.ru

Аннотация. *В статье на основе данных Росстата проведён анализ динамики инвестиций в основной капитал в Российской Федерации и в разрезе восьми федеральных округов за период 2015-2024 гг. Выявлены три этапа инвестиционного процесса: восстановительный рост (2016-2019), кризисное замедление (2020) и ускорение (2021-2024). Установлено, что номинальный рост инвестиций в 2,8 раза не сопровождается увеличением реальных объёмов в сопоставимых ценах 2015 года, которые остаются стабильными на уровне 13,9 трлн руб. Показано усиление межрегиональной дифференциации: доля Центрального ФО выросла с 25,7% до 31,9%, тогда как Приволжский и Уральский округа снизили своё участие в общероссийском объёме капиталовложений. Наиболее динамичный рост зафиксирован в Дальневосточном ФО (в 3,9 раза) благодаря государственным программам развития. Представлены предварительные оценки временных лагов между инвестициями и ВРП (для ЦФО – 1 год, для ДФО – 2 года), требующие дальнейшего эконометрического исследования.*

Abstract. *Based on Rosstat data, the article analyzes the dynamics of investments in fixed assets in the Russian Federation and in the context of eight federal districts for the period 2015-2024. Three stages of the investment process have been identified: recovery growth (2016-2019), crisis slowdown (2020) and acceleration (2021-2024). It has been established that the nominal 2,8-fold increase in investments is not accompanied by an increase in real volumes at comparable prices in 2015, which remain stable at 13,9 trillion rubles. The strengthening of interregional differentiation is shown: the share of the Central Federal District increased from 25,7% to 31,9%, while the Volga and Ural districts decreased their participation in the all-Russian volume of capital investments. The most dynamic growth was recorded in the Far Eastern Federal District (3,9 times) due to government development programs. Preliminary estimates of the time lags between investments and GRP (for the Central Federal District – 1 year, for the Far Eastern Federal District – 2 years) are presented, requiring further econometric research.*

Ключевые слова: *инвестиции в основной капитал, временной лаг, структурный перелом, федеральные округ.*

Key words: *investments in fixed assets, time lag, structural fracture, federal district.*

Введение. Актуальность

Инвестиции в основной капитал являются фактором долгосрочного экономического роста, определяющим не только текущую производственную мощность, но и технологическую модернизацию, инфраструктурное развитие и пространственную структуру национальной экономики. В условиях внешних шоков, санкционных ограничений и необходимости импортозамещения роль капиталовложений существенно возрастает, особенно в контексте поиска новых драйверов роста для регионов России.

Период 2015-2024 гг. охватывает два макроэкономических цикла: посткризисное восстановление после событий 2014-2015 гг., пандемийный кризис 2020 г. и последующую фазу структурной перестройки, связанную с изменением внешнеэкономических условий. В этой связи актуальность исследования обусловлена необходимостью объективной оценки реальной (а не номинальной) инвестиционной динамики, выявления её региональных диспропорций и оценки временного лага между вложениями и отдачей в виде роста валового регионального продукта.

Цель данной работы – проанализировать динамику объёма и структуры инвестиций в основной капитал в Российской Федерации и её федеральных округах за 2015-2024 гг., оценить степень влияния капиталовложений на экономический рост регионов и выявить основные тренды, этапы и пространственные сдвиги инвестиционного процесса.

Основная часть

Проанализируем динамику объёма инвестиций в основной капитал (в фактически действовавших ценах) в РФ за 2015-2024 гг. (таблица 1).

Таблица 1

Объём инвестиций в основной капитал (в фактически действовавших ценах) в РФ за период 2015-2024 гг.

Год	Объем инвестиций в основной капитал в фактических ценах, млн. руб.	Абсолютный прирост, млн руб.		Темп прироста, %		Индекс дефлятор инвестиций (к 20150), раз	Инвестиции в сопоставимых ценах 2015 г.
		Базисный	Цепной	Базисный	Цепной		
2015	13897188	–	–	–	–	1,000	13897188
2016	14748847	851659	851659	6,1	6,1	1,061	13904351
2017	16027302	2130114	1278455	15,3	8,7	1,153	13903694
2018	17782012	3884824	1754710	28,0	11,0	1,280	13892197
2019	19329038	5431850	1547026	39,1	8,7	1,391	13897752
2020	20393742	6496554	1064704	46,8	5,5	1,467	13904063
2021	23239504	9342316	2845762	67,2	14,0	1,672	13904202
2022	28413875	14516687	5174371	104,5	22,3	2,045	13896098
2023	34038863	20141675	5624988	144,9	19,8	2,449	13896472
2024	39533661	25636473	5494798	184,5	16,1	2,845	13899648

Источник: составлено автором по [1; 2; 3].

Анализ динамики инвестиций в основной капитал в Российской Федерации за период 2015-2024 годов, представленный в таблице 1, позволяет сделать вывод о выраженном повышательном тренде, который развивался неравномерно. За десять лет номинальный объём капиталовложений увеличился более чем в 2,8 раза, с 13,9 до 39,5 трлн. руб., а базисный темп прироста достиг 184,5%, что свидетельствует о масштабном наращивании инвестиционной активности в стране. Однако простое сравнение 2015 и 2024 гг. не отражает форму тренда: линейная аппроксимация (R^2=0,976) подтверждает общий рост, тогда как квадратичный тренд с отрицательным коэффициентом при t^2 (R^2=0,981) выявляет замедление темпов прироста к концу периода. Точка структурного перелома приходится на 2022 г. Для оценки временного лага на первом этапе был проведён предварительный корреляционный анализ по РФ в целом (по данным приложения 3 и таблицы 3), который показал максимальную связь между цепным темпом прироста инвестиций и цепным темпом прироста ВРП при сдвиге в 1 год (r = 0,54; p = 0,10). Однако из-за сильной межрегиональной неоднородности более корректно оценивать лаги отдельно по каждому федеральному округу.

При этом в развитии инвестиционного процесса отчётливо прослеживаются три качественно различных этапа.

Результаты и обсуждение

На первом этапе, охватывающем 2016-2019 годы, наблюдался восстановительный рост, характеризовавшийся достаточно плавным, но поступательным наращиванием объёмов инвестиций; цепные темпы прироста в этот период колебались в диапазоне 8,7-10,95%, что отражало процесс адаптации экономики к внешним шокам 2014-2015 годов и постепенную реализацию крупных инфраструктурных проектов.

Второй этап, пришедшийся на 2020 год, ознаменовался резким замедлением инвестиционной динамики под воздействием коронавирусных ограничений: цепной темп прироста упал до минимального за весь рассматриваемый период значения в 5,51%. Несмотря на кризисные явления, абсолютный объём инвестиций продолжил рост и впервые превысил 20 трлн руб.

Третий этап, начавшийся в 2021 году и продолжающийся по 2024 год, характеризуется как инвестиционный бум: именно в этот период фиксируется взрывная динамика капиталовложений, причём наиболее высокий цепной скачок был зафиксирован в 2022 году (22,3%), а пиковый абсолютный рост – в 2023 году, когда прирост к предыдущему году составил 5,62 трлн рублей. К 2024 году объём инвестиций достиг исторического максимума в 39,5 трлн. руб.

Существенным является качественное изменение в структуре темпов: если в начале анализируемого периода базисные темпы прироста значительно опережали цепные, то в 2023-2024 годах цепные показатели стабилизировались на высоком уровне (16-20%), что говорит о формировании мощного внутреннего инвестиционного импульса, не связанного исключительно с эффектом низкой базы. Данный рост был обеспечен масштабным перераспределением ресурсов в пользу отраслей, связанных с импортозамещением, строительством и оборонно-

промышленным комплексом, что стало ответом на санкционное давление и необходимость структурной перестройки экономики.

Анализ инвестиций в сопоставимых ценах 2015 года показывает, что реальный объём капиталовложений на протяжении 2015-2024 гг. практически не изменился, колеблясь в диапазоне 13,89-13,90 трлн руб. Резкий рост номинальных показателей на 184% обусловлен исключительно инфляцией и удорожанием инвестиционных товаров. Таким образом, «инвестиционный бум» 2021-2024 гг. в реальном выражении отсутствует – фактически объём инвестиций стагнирует.

Построим график, чтобы более наглядно отразить динамику объёма инвестиций в основной капитал в фактических ценах в РФ (рис. 1).

Теперь оценим динамику объёма инвестиций в основной капитал в разрезе федеральных округов за период 2015-2024 гг. (таблица 2).

Анализ таблицы 2 выявляет сохранение и усиление глубокой межрегиональной дифференциации, а также заметные сдвиги в территориальной структуре капиталовложений. Динамика различается не только по конечным точкам, но и по форме трендов: Дальневосточный ФО демонстрирует ускоряющийся квадратичный рост, Уральский – замедляющийся, а для Приволжского и Южного ФО точка перелома 2022 г. особенно заметна (темпы прироста до 2021 г. были ниже 6%, после – выше 16%). Лаговый анализ для ДФО показывает лаг в 2 года (r=0,59), для ЦФО – около 1 года (r=0,71).

Безусловным лидером по абсолютному объёму привлечённых инвестиций остаётся Центральный федеральный округ, нарастивший показатель с 3,6 до 12,6 трлн. руб., что составляет более чем троекратный рост в номинальном выражении. При этом доля ЦФО в общероссийском объёме инвестиций увеличилась с 25,7% в 2015 году до 31,9% в 2024 году, что свидетельствует о прогрессирующей концентрации инвестиционных ресурсов в центральной части страны. Вторую позицию по итогам 2024 года занимает Приволжский федеральный округ (5,7 трлн. руб.), однако его удельный вес сократился с 17,7% до 14,4%, а темпы роста были одними из самых низких среди всех округов (прирост в 2,3 раза против среднероссийских 2,8 раза). Аналогичная тенденция к снижению доли наблюдается в Уральском федеральном округе, который с 17,0% в 2015 году переместился на 13,5% в 2024 году, что может отражать относительное исчерпание легкодоступных сырьевых инвестиционных ниш и смещение фокуса в пользу обрабатывающих и инфраструктурных проектов в других регионах.

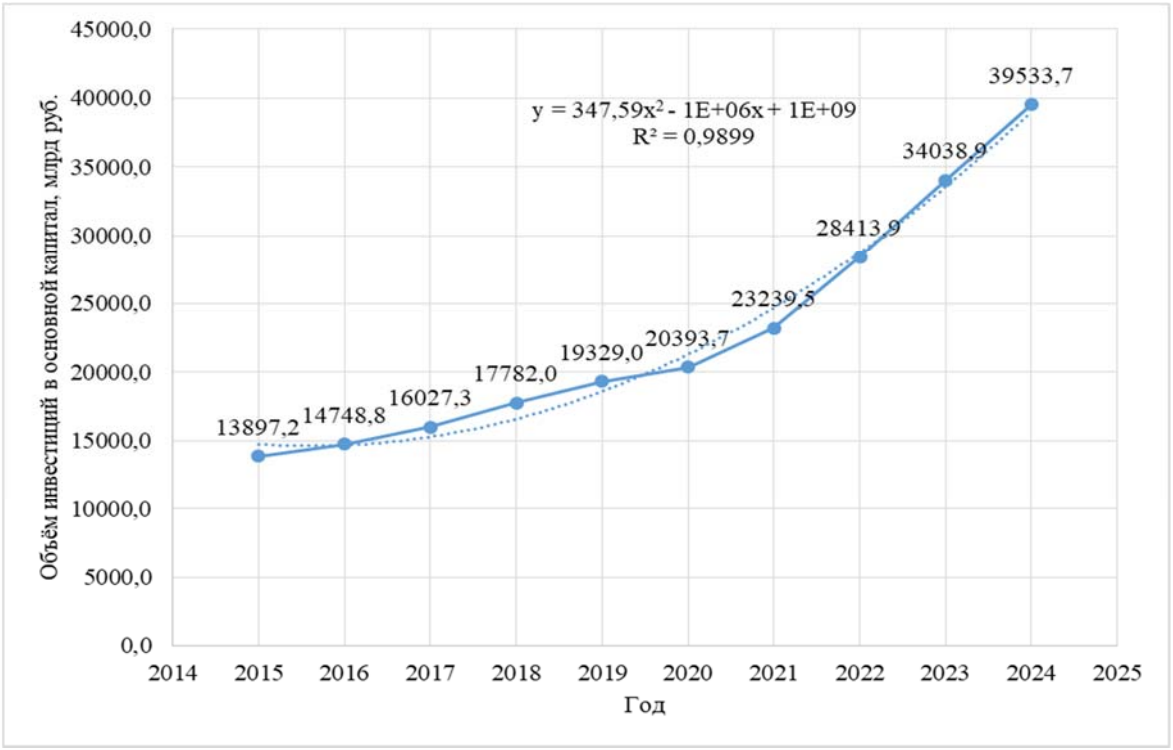


Рис. 1. Динамика объёма инвестиций в основной капитал в фактических ценах в РФ за период 2015-2024 гг.

Источник: составлено автором по [1; 2; 3].

Таблица 2

Объём инвестиций в основной капитал (в фактически действовавших ценах) по федеральным округам за 2015-2024 г.

Год	Объём инвестиций в основной капитал, млн руб.							
	Централь-ный	Северо-Западный	Южный	Северо-Кавказ-ский	Приволж-ский	Уральский	Сибирский	Дальнево-сточный
2015	3578186	1437479	1296200	475857	2463346	2357901	1270629	1017589
2016	3795422	1742374	1152832	486002	2438081	2688039	1326172	1119924
2017	4241519	1883300	1443288	496092	2428836	2833094	1413000	1288173
2018	4998018	2308914	1455803	544557	2491205	2966663	1573256	1443597
2019	6093362	2082965	1378094	629674	2718577	2967330	1798325	1660711
2020	6582673	2175747	1447345	705596	2828827	3081488	1903637	1668429
2021	7952979	2381046	1512269	732911	3118403	3233500	2282834	2025562
2022	9571468	2690758	1912639	866268	3806429	4097980	2887051	2581282
2023	11203596	3203975	2366260	1030231	4844588	4607944	3322932	3459337
2024	12603319	4019872	2799617	1167516	5683502	5339905	3923026	3933822

Источник: составлено автором по [1; 2; 3].

Наиболее динамичный рост инвестиций зафиксирован в Дальневосточном федеральном округе, где номинальный объём капиталовложений увеличился в 3,9 раза (с 1,0 до 3,9 трлн. руб.), а доля округа выросла с 7,3% до 9,9%. Этот результат является прямым следствием масштабных государственных программ развития Дальнего Востока, включая территории опережающего развития и специальные преференциальные режимы. Сибирский федеральный округ также демонстрирует темпы выше среднероссийских (рост в 3,1 раза), что позволило ему незначительно увеличить долю до 9,9%. Северо-Западный федеральный округ сохранил примерно стабильную долю на уровне 10,2%, показав умеренный рост в 2,8 раза. Южный и Северо-Кавказский федеральные округа заметно отстают как по абсолютным масштабам инвестиций, так и по темпам их прироста, что привело к дальнейшему сокращению их совокупной доли в общероссийском объёме – с 12,7% до 10,0%.

Выводы

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

1. Номинальный рост не равен реальному. За 2015-2024 гг. объём инвестиций в текущих ценах вырос в 2,8 раза (с 13,9 до 39,5 трлн. руб.), однако в сопоставимых ценах 2015 года он практически не изменился, колеблясь в диапазоне 13,89-13,90 трлн. руб. Это означает, что «инвестиционный бум» 2021-2024 гг. является преимущественно инфляционным феноменом, а не следствием расширения производственных мощностей.

2. Инвестиционный процесс неоднороден по этапам. Выделяются три периода: восстановление после кризиса 2014-2015 гг. (2016-2019 гг.), пандемийный спад (2020 г.) и ускоренный рост на фоне структурной перестройки (2021-2024 гг.). Точка бифуркации – 2022 г., когда цепной темп прироста достиг 22,3%.

3. Межрегиональные диспропорции усиливаются. Центральный ФО концентрирует почти треть всех инвестиций (31,9%), тогда как доли Приволжского (с 17,7% до 14,4%) и Уральского (с 17,0% до 13,5%) округов сокращаются. Дальневосточный ФО демонстрирует наиболее высокие темпы (рост в 3,9 раза) благодаря целенаправленной государственной поддержке.

4. Упомянутая корреляция между темпами прироста инвестиций и ВРП ($r = 0,54$ при лаге в 1 год) является предварительной и требует отдельного эконометрического исследования с использованием полноценных региональных данных.

Список использованных источников:

1. Инвестиции в России. 2025 : стат. сб. / Росстат. – М. : Росстат, 2025. – 163 с.

2. Инвестиции в России. 2019 : стат. сб. / Росстат. – М. : Росстат, 2019. – 228 с.

3. Инвестиции в России. 2017 : стат. сб. / Росстат. – М. : Росстат, 2017. – 188 с.

УДК 338

ОТ СПАДА К ВОССТАНОВЛЕНИЮ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ЧИСЛЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В ЦФО И В ЦЕЛОМ ПО РОССИИ В 2015-2024 ГОДАХ

Тесленко Никита Дмитриевич,
АНО "Больше, чем путешествие", Москва, Россия

E-mail: n-i-k-97@mail.ru

Аннотация. *В статье анализируется динамика численности организаций в Центральном федеральном округе (ЦФО) за период с 2015 по 2024 год на основе данных официальной статистики. Выявлены три качественно различных этапа изменений: фаза интенсивного сокращения (2015-2018 гг.), период замедления спада и достижения «дна» (2019-2021 гг.) и этап восстановительного роста (2022-2024 гг.). Показано, что основным драйвером снижения численности в первом периоде выступала институциональная «чистка» Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ), проводимая ФНС. Проведено сравнение динамики ЦФО с общероссийскими показателями, выявлена более высокая интенсивность сокращения в округе в 2015-2021 гг.о и более ранний переход к фазе роста в 2022-2024 гг. На основе средних темпов роста за 2023-2024 годы построен экстраполяционный прогноз до 2027 года, согласно которому ожидается умеренное увеличение числа организаций до 1226,7 тыс. единиц.*

Abstract. *The article analyzes the dynamics of the number of organizations in the Central Federal District (CFD) for the period from 2015 to 2024 based on official statistics. Three qualitatively different stages of change have been identified: the phase of intensive reduction (2015-2018), the period of slowing down the recession and reaching the «bottom» (2019-2021) and the stage of recovery growth (2022-2024). It is shown that the main driver of the decline in the first period was the institutional «cleansing» of the Unified State Register of Legal Entities (USRLE), conducted by the Federal Tax Service. A comparison of the dynamics of the Central Federal District with national indicators has been carried out, a higher intensity of reduction in the district in 2015-2021 and an earlier transition to the growth phase in 2022-2024 have been revealed. Based on the average growth rates for 2023-2024, an extrapolation forecast has been built until 2027, according to which a moderate increase in the number of organizations is expected to reach 1,226.7 thousand units.*

Ключевые слова: *Центральный федеральный округ, численность организаций, ЕГРЮЛ, восстановительный рост, макроэкономические факторы.*

Key words: *Central Federal District, number of organizations, Unified State Register of Legal Entities, recovery growth, macroeconomic factors.*

Введение. Актуальность

Анализ численности хозяйствующих субъектов является важным индикатором состояния предпринимательской активности и эффективности институциональной среды в регионе. Динамика этого показателя отражает не только циклические колебания деловой активности, но и последствия административных решений, в частности, процессов исключения недействующих юридических лиц из реестра. Центральный федеральный округ, как экономическое ядро страны, аккумулирующее значительную долю организаций, представляет особый интерес для подобных исследований. Проанализируем динамику численности организаций (на конец года) в ЦФО за период 2015-2024 гг. (таблица 1).

Таблица 1

Динамика численности организаций (на конец года) в ЦФО за 2015-2024 гг.

Год	Число организаций, тыс. ед.	Абсолютный прирост, ед.		Темп роста, %	
		Базисный	Цепной	Базисный	Цепной
2015	1930,9	-	-	-	-
2016	1748,0	-182,9	-182,9	90,5	90,5
2017	1714,7	-216,3	-33,4	88,8	98,1
2018	1518,5	-412,4	-196,1	78,6	88,6
2019	1344,9	-586,1	-173,6	69,6	88,6
2020	1201,9	-729,0	-143,0	62,2	89,4
2021	1128,8	-802,1	-73,1	58,5	93,9
2022	1129,4	-801,5	0,6	58,5	100,1
2023	1146,5	-784,4	17,1	59,4	101,5
2024	1167,5	-763,4	21,0	60,5	101,8

Источник: составлено и рассчитано автором по [2].

Данные таблицы 1 позволяют детально проанализировать долгосрочную динамику изменения числа организаций в Центральном федеральном округе за период с 2015 по 2024 год. Прежде всего обращает на себя внимание общий вектор изменений за десятилетие: совокупное сокращение числа хозяйствующих субъектов составило 763,4 тыс. ед., или 39,5% от уровня 2015 года (с 1930,9 до 1167,5 тыс. организаций). Столь масштабное снижение не может быть интерпретировано исключительно как результат ухудшения делового климата или экономического спада, а в значительной степени отражает завершение институциональной «чистки» единого государственного реестра юридических лиц, активно проводившейся Федеральной налоговой службой в соответствии с положениями статьи 21.1 Федерального закона № 129-ФЗ.

Основная часть

Рассматривая динамику в хронологической последовательности, целесообразно выделить три качественно различных этапа.

Первый этап, охватывающий 2015-2018 годы, характеризуется наиболее интенсивным обвальным падением численности организаций. Уже в 2016 году абсолютное цепное сокращение составило 182,9 тыс. ед. (темп роста 90,5%), а пик выбытия пришелся на 2018 год, когда за один год реестр покинули 196,1 тыс. ед., что соответствует цепному падению на 11,4%. Столь высокие темпы сокращения в указанный период объясняются массовым принудительным исключением недействующих юридических лиц, не сдававших отчетность и не проводивших операций по счетам.

Второй этап (2019-2021 годы) ознаменовался постепенным замедлением темпов падения. Хотя абсолютные значения выбытия оставались значительными (в 2019 году -173,6 тыс. организаций, в 2020-м -142951), относительные темпы снижения стали затухать. К 2021 году система достигла своего «дна» – минимального зафиксированного значения в 1128,8 тыс. организаций, что составило лишь 58,5% от базисного уровня 2015 года. Данный период можно охарактеризовать как время адаптации экономики к новым условиям ведения реестра.

Третий этап, начавшийся в 2022 году и продолжающийся по 2024 год включительно, свидетельствует о кардинальной смене тренда. Впервые с 2015 года цепной прирост перестал быть отрицательным: в 2022 году зафиксировано символическое, но принципиально важное увеличение на 600 организаций (темп роста 100,1%). Данный факт указывает на достижение равновесия между процессами ликвидации и создания новых юридических лиц. В 2023 и 2024 годах положительная динамика получила развитие: число организаций возросло на 17,1 и 21,0 тыс. единиц соответственно, а цепные темпы роста составили 101,5% и 101,8%. Таким образом, в 2023-2024 годах в ЦФО наблюдается фаза восстановительного роста, которая, несмотря на свою умеренность (среднегодовой прирост около 1,5-1,8%), качественно отличается от депрессивной динамики предыдущих семи лет.

Теперь сравним численность организаций в ЦФО и в России в целом (рис. 1).

Из рис. 1 видно, что динамика численности организаций в Центральном федеральном округе в целом повторяет общероссийский тренд, однако характеризуется более выраженной интенсивностью сокращения в период 2015-2021 годов и несколько более сдержанными темпами восстановления в 2022-2024 годах. На протяжении всего анализируемого периода кривые изменения числа организаций в ЦФО и Российской Федерации движутся однонаправленно, что свидетельствует о действии единых институциональных и макроэкономических факторов, определявших процессы ликвидации и регистрации юридических лиц в масштабах всей страны.

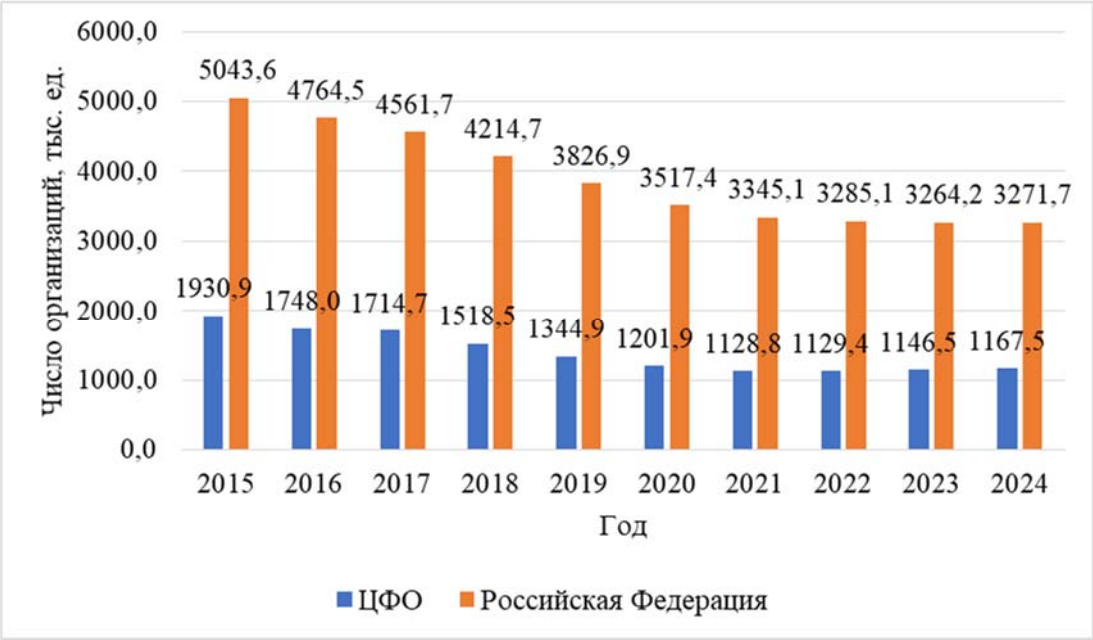


Рис. 1 Сравнение численности организаций в ЦФО
и в РФ в целом за период 2015-2024 гг.

Источник: построено автором по [2].

Результаты и обсуждение

Сравнение абсолютных значений показывает, что на долю Центрального федерального округа приходится стабильно высокая, но постепенно сокращающаяся часть общероссийского массива организаций. Если в 2015 году в ЦФО было сосредоточено 38,3% всех зарегистрированных в стране организаций (1930,9 тыс. из 5043,6 тыс.), то к 2021 году этот показатель снизился до 33,7% (1128,8 тыс. из 3345,1 тыс.), а к концу 2024 года составил 35,7% (1167,5 тыс. из 3271,7 тыс.). Подобное изменение удельного веса объясняется более высокой концентрацией в столичном регионе и областях ЦФО организаций, подпадавших под критерии недействующих и исключенных из ЕГРЮЛ в рамках кампании по административной очистке реестра. Иными словами, интенсивность выбытия фиктивных и «спящих» юридических лиц в ЦФО оказалась выше среднероссийского уровня, что привело к временному сокращению доли округа в общем числе хозяйствующих субъектов.

Темпы падения в ЦФО и РФ также демонстрируют высокую степень синхронности, но с разной амплитудой. С 2015 по 2021 год число организаций в Российской Федерации сократилось на 33,7% (с 5043,6 до 3345,1 тыс.), тогда как в Центральном федеральном округе падение составило 41,5% (с 1930,9 до 1128,8 тыс.). Таким образом, снижение в ЦФО происходило в 1,23 раза быстрее, чем в среднем по стране. Особенно заметным этот разрыв был в 2018 году, когда цепное сокращение в округе достигло 11,4%, в то время как по РФ в целом оно составило 7,6%. Данный факт подтверждает тезис о том, что «чистка» реестра наиболее активно затронула именно регионы с высокой деловой активностью и,

одновременно, с наибольшим исторически накопленным массивом формально существовавших, но не функционирующих организаций.

Период 2022-2024 годов демонстрирует практически одновременный переход к стабилизации и последующему умеренному росту как на уровне ЦФО, так и в целом по стране. Однако характер восстановления имеет определенные отличия. В Российской Федерации точка минимума была пройдена в 2023 году (3264,2 тыс. организаций), после чего в 2024 году последовал небольшой рост на 7,5 тыс. единиц (до 3271,7 тыс.). В Центральном федеральном округе «дно» было достигнуто годом ранее – в 2021 году (1128,8 тыс.), а затем наблюдался более уверенный прирост: в 2022 году на 0,6 тыс., в 2023 году – на 17,1 тыс., в 2024 году – на 21,0 тыс. организаций. В результате, если в целом по России число организаций в 2024 году все еще оставалось ниже показателя 2022 года (3271,7 тыс. против 3285,1 тыс.), то в ЦФО фиксируется устойчивая положительная динамика третий год подряд. Это позволяет предположить, что восстановительные процессы в предпринимательском секторе столичного макрорегиона стартовали несколько раньше и протекают более интенсивно, что может быть связано с концентрацией в ЦФО финансовых, административных и кадровых ресурсов, способствующих более быстрой адаптации бизнеса к меняющимся экономическим условиям.

Сравним цепные темпы роста численности организаций в ЦФО и в РФ за 2015-2024 гг. (рис. 2).

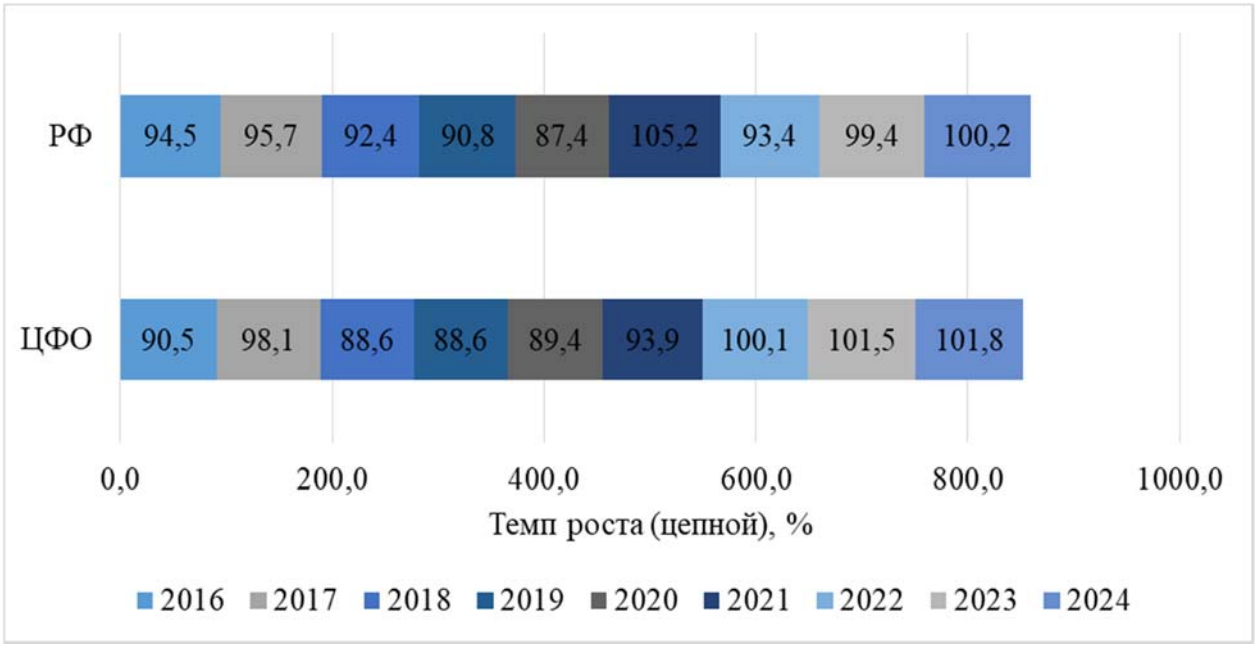


Рис. 2 Сравнение цепных темпов роста численности организаций в ЦФО и в РФ за 2015-2024 гг.

Источник: построено автором по [2].

Анализ цепных темпов роста численности организаций в Центральном федеральном округе и в целом по Российской Федерации за 2016-2024 годы

(рис. 2) показывает, что в обоих случаях преобладала понижательная динамика: среднегодовой темп составил около 94,6% в ЦФО и 95,3% по РФ, что соответствует ежегодному сокращению в среднем на 5,4 и 4,7% соответственно. При этом совокупное снижение за весь период оказалось более глубоким в ЦФО – примерно на 39,5% от уровня 2015 года против 35,1% в среднем по стране. В начале рассматриваемого периода (2016-2018 гг.) темпы падения в Центральном округе были заметно выше: если в РФ они поэтапно снижались с 94,5 до 92,4%, то в ЦФО уже в 2016 году составили 90,5%, а в 2018-2019 годах опускались до 88,6%, что говорит о более интенсивном сжатии. В 2020 году ситуация несколько выровнялась: глубина спада по РФ достигла максимума (87,4%), тогда как ЦФО показал близкое значение (89,4%). Переломным стал 2021 год, когда общероссийский показатель резко вырос до 105,2%. Однако этот скачок не является признаком восстановления деловой активности, а представляет собой статистический артефакт, обусловленный исключительно эффектом низкой базы: в предшествующие годы (особенно в 2018-2020 гг.) из ЕГРЮЛ было массово исключено огромное число недействующих юридических лиц, что привело к резкому сокращению знаменателя (среднегодового числа организаций) при расчёте цепного темпа роста. Таким образом, рост 2021 года отражает не увеличение абсолютного числа новых организаций, а завершение острой фазы «чистки» реестра. В ЦФО, где очистка проходила интенсивнее, аналогичного скачка не произошло (93,9%), что подтверждает разную скорость институциональной адаптации регионов.

Можно заключить, что, несмотря на более глубокое и длительное сжатие в 2016-2021 г., в 2022-2024 гг. в Центральном федеральном округе сформировалась тенденция опережающего восстановления, в то время как общероссийская динамика остается близкой к стагнации.

На основе средних темпов роста 2023-2024 гг. построим экстраполяционный прогноз численности организаций по ЦФО. Средний темп роста = 101,7% ($\sqrt{1{,}01509 \times 1{,}01835}$). Прогноз на год t рассчитаем по формуле:$P_t = P_{2024} \times (\bar{T})^n$,где n – число лет от 2024 года.

Результаты расчётов представим в таблице 2.

Таблица 2

Экстраполяционный прогноз численности организаций по ЦФО

Год	Прогнозная численность, ед.
2025	1186900
2026	1206600
2027	1226700

Источник: рассчитано автором.

Согласно расчётам (таблица 2), основанным на среднем темпе роста 101,7% за 2023-2024 гг., численность организаций в Центральном федеральном округе продолжит умеренно расти. В 2025 году прогнозируемый показатель составит 1186,9 тыс. единиц, что на 19,4 тыс. больше уровня 2024 года. К 2026 году ожидается увеличение до 1206,6 тыс. единиц, а к 2027 году – до 1226,7 тыс. единиц. Таким образом, за три года прирост должен составить около 59,2 тыс. организаций, или 5,1% относительно 2024 года.

Выводы

Проведённый анализ динамики численности организаций в Центральном федеральном округе за 20152024 годы позволяет сделать следующие выводы. За рассмотренный период общее число организаций в ЦФО сократилось на 763,4 тыс. единиц (на 39,5%), что обусловлено не столько ухудшением экономической конъюнктуры, сколько целенаправленной институциональной «чисткой» реестра юридических лиц в соответствии с законодательством. В эволюции процесса выделяются три стадии: обвальное падение в 2015-2018 годах, замедление спада и достижение минимума в 2019-2021 годах и восстановительный рост с 2022 года, устойчиво закрепившийся в 2023-2024 годах.Сравнение с общероссийскими данными показывает однонаправленность трендов, но более высокую амплитуду колебаний в ЦФО: спад в округе был глубже (41,5% против 33,7% по РФ), однако переход к фазе роста здесь произошёл раньше (с 2022 года против 2024 года по РФ), что свидетельствует о более быстрой адаптации столичного макрорегиона. Экстраполяционный прогноз на основе среднего темпа роста 2023-2024 гг. (101,7%) указывает на сохранение умеренной положительной динамики: к 2027 году прогнозируется достижение численности в 1226,7 тыс. организаций, что на 5,1% выше уровня 2024 года.

Список использованных источников:

1. Демография организаций [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/met-dem_org.htm

2. Количество организаций по данным государственной регистрации с 2017 г. [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Org_01-04-2026.xlsx

УДК 659.4

МЕДИАСТРАТЕГИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ТИПОЛОГИЗАЦИИ

Сулизова Алена Алексеевна,
Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы, г. Москва

E-mail: 1132251647@rudn.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к определению сущности медиастратегии как структурного элемента интегрированных коммуникаций в госсекторе. Актуальность обусловлена трансформацией медиаландшафта и усложнением государственных коммуникаций. Проблема же состоит в терминологической неопределенности понятий «медиастратегия» и «коммуникационная кампания», а также в специфике их разработки в контексте государственной риторики. Цель – систематизировать подходы к типологии медиастратегий и уточнить понятийный аппарат. В работе использованы методы анализа, синтеза и системный подход. В результате обоснованы разграничения медиастратегии как долгосрочного плана и кампании как ограниченного во времени комплекса мероприятий, выделены критерии типологизации и принципы разработки для госцелей. Таким образом, можно прийти к выводу, что медиастратегия в госсекторе не сводится к инструменту, ее эффективность определяется устойчивостью к вызовам и равномерностью доступа аудиторий к социально значимой информации.*

Abstract. *The article examines theoretical and methodological approaches to defining the essence of media strategy as a structural element of integrated communications in the public sector. The relevance is driven by the transformation of the media landscape and the increasing complexity of government communications. The problem lies in the terminological uncertainty of the concepts «media strategy» and «communication campaign», as well as in the specifics of their development within the context of state rhetoric. The aim is to systematize approaches to the typology of media strategies and to clarify the conceptual framework. The study employs methods of analysis, synthesis, and a systems approach. As a result, the distinction between media strategy as a long-term plan and a campaign as a time-limited set of activities is substantiated; criteria for typologization and principles for development in the public sector are identified. It can be concluded that media strategy in the public sector is not reducible to a mere tool; its effectiveness is determined by resilience to information challenges and equitable access of diverse audiences to socially significant information.*

Ключевые слова: *медиастратегия, коммуникационная кампания, государственные коммуникации.*

Key words: *media strategy, communication campaign, government communications.*

Введение

В условиях трансформации медиаландшафта, фрагментации аудитории и информационной перегрузки формирование эффективной медиастратегии становится критически важным для организаций любого типа – от коммерческих структур до органов власти. Так, Ф. И. Шарков отмечает необходимость расширения концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций через включение латерального мышления [6, с. 5]. Латеральный подход предполагает не просто последовательное распределение сообщений по каналам, а поиск нестандартных, креативных решений на стыке различных коммуникационных дисциплин – рекламы, PR, прямого маркетинга и цифровых технологий. В контексте медиастратегии это означает отказ от шаблонного медиапланирования в пользу гибких, адаптивных моделей, способных учитывать непредсказуемые изменения в поведении аудиторий и медиасреде. Иными словами, медиастратегия, построенная на принципах латерального мышления, интегрирует разные форматы и инструменты в единую смысловую систему. Однако в научной литературе сохраняется терминологическая неопределенность: понятия «медиастратегия» и «коммуникационная кампания» нередко используются как взаимозаменяемые, что затрудняет теоретический анализ и практическую разработку.

Актуальность

Актуальность темы исследования определяется совокупностью факторов, характеризующих современное состояние коммуникационной среды. Во-первых, медиаландшафт последние десятилетия претерпевает изменения: традиционные СМИ уступают часть аудитории цифровым платформам, социальные сети становятся основными источниками информации для значительной части населения, а алгоритмические ленты формируют персонализированные информационные потоки. Это требует пересмотра подходов к выбору каналов и форматов коммуникации. Во-вторых, государственные коммуникации, включая продвижение национальных проектов, сталкиваются с вызовом информационной перегрузки аудитории. Это снижает эффективность стандартных информационных кампаний. В-третьих, сохраняющаяся терминологическая неопределенность понятий «медиастратегия» и «коммуникационная кампания» создает препятствия как для теоретического осмысления, так и для практического планирования. Особую остроту проблеме придает необходимость оперативного реагирования на информационные вызовы и антикризисного управления в условиях ограниченных бюджетов. Таким образом, систематизация подходов к определению и типологизации медиастратегий в системе государственных коммуникаций является не только теоретически значимой, но и практически значимой задачей.

Основная часть

Сущность медиастратегии: определение и структура

Медиастратегия – долгосрочный план использования медиаканалов и инструментов для достижения стратегических целей организации. Ряд авторов рассматривают ее как часть общей коммуникационной стратегии. О. В. Третьякова указывает, что планирование рекламных кампаний должно опираться на общую коммуникационную стратегию, подчиняя все коммуникации единым целям [5, с. 158]. Медиастратегия не может существовать изолированно.

Важным уточнением является разграничение не столько медиастратегии и медиаплана (хотя это различие также значимо: медиаплан операционализирует стратегию через графики, частоту и бюджет размещения), сколько медиастратегии и коммуникационной кампании. Коммуникационная кампания – это ограниченный во времени комплекс мероприятий, направленный на достижение конкретной цели, например, информирование о запуске национального проекта (2. с. 93). Медиастратегия же носит долгосрочный, рамочный характер и определяет логику выбора каналов и форматов на протяжении всего жизненного цикла проекта или деятельности ведомства. Стратегия не статична – она предполагает оперативную корректировку. О. В. Бобриков отмечает целесообразность «программы оперативных мероприятий, способных дать значительный эффект в краткосрочном периоде при минимальных затратах» [2, с. 85-86], однако такие мероприятия должны быть встроены в устойчивую медиастратегию, иначе они теряют системность.

С позиций системного подхода медиастратегия включает: медиааудит, определение целевых аудиторий, выбор каналов, распределение бюджетов, KPI. Стратегия не статична – она предполагает оперативную корректировку, что особенно актуально для государственных коммуникаций с ограниченными бюджетами.

Типология медиастратегий

Анализ научной литературы позволяет выделить несколько оснований для типологизации медиастратегий. По доминирующему каналу можно обозначить телевизионные, радийные, печатные, цифровые (таргетинг, измеримость), гибридные (омниканальные) стратегии. Однако простая фиксация используемых каналов не раскрывает механизмов их выбора и распределения ресурсов между ними. Этот аспект относится к компетенции медиапланирования. Как отмечает Г. А. Шматов, медиапланирование – это «технология эффективного и оптимального размещения рекламы», которая включает «комплекс взаимосвязанных методов и средств, совместное функционирование которых обеспечивает эффективность рекламы». [7, с. 187]. А внедрение цифровых медиакалькуляторов позволяет оперативно разрабатывать варианты ее размещения. [7, с. 190]. Это означает, что выбор каналов и форматов коммуникации все чаще определяется не интуицией, а формализованными количественными методами и данными медиаизмерений.

По коммуникационным целям в классической риторике и теории массовой коммуникации традиционно выделяют три основные: информирование, убеждение и побуждение (призыв к действию). Данная классификация восходит к античности. В частности, Аристотель в «Риторике» выделял этос (убеждение через характер говорящего), пафос (воздействие на эмоции слушателя) и логос (логическую аргументацию), что впоследствии легло в основу современного понимания коммуникативных целей. (1, с. 20). Так, в известной модели AIDA (Attention – Interest – Desire – Action) конечной целью последовательно выступает побуждение к действию. Для государственных коммуникаций, включая продвижение национальных проектов, доминирующей целью чаще всего является информирование, однако в кризисных ситуациях на первый план выходит убеждение, а при прямых призывах к участию (например, запись на вакцинацию или подача заявки на меры поддержки) – побуждение.

По источнику инициативы и контроля: государственные (жесткая регламентация), корпоративные (рыночная логика), гибридные медиастратегии. О. Б. Иванов и Е. М. Бухвальд подчеркивают, что реализация национальных проектов требует участия регионов и бизнеса на началах государственно-частного партнерства. Особое внимание исследователи уделяют необходимости «взаимоувязки преимущественно «отраслевых» по своему характеру федеральных национальных проектов с теми приоритетами, которые закладываются государством относительно трендов пространственного развития национальной экономики» [4, с. 37]. Медиасопровождение, таким образом, должно быть не только централизованным, но и адаптированным к территориям.

Ключевые аспекты разработки медиастратегии

Анализ теоретических источников и практики коммуникационной деятельности позволяет выделить несколько сквозных принципов, которые должны учитываться при разработке медиастратегии в государственном секторе, включая продвижение национальных проектов.

Так, интеграция инструментов выступает не просто как тактический совет, а как необходимое условие непротиворечивости государственной коммуникации. Разрозненное использование рекламы, PR и прямого маркетинга создает риск не просто дублирования или пробелов в охвате, но, что более опасно, – противоречивых сообщений. Для государственных коммуникаций, где доверие аудитории является ключевым ресурсом, такие противоречия могут дискредитировать всю информационную кампанию вне зависимости от качества отдельных ее элементов.

Антикризисная составляющая принципиально меняет логику планирования: государственная коммуникация из линейного процесса передачи информации превращается в циклический –постоянный мониторинг и реагирование. Медиастратегия должна включать два контура реагирования, различающихся по временному горизонту и глубине. Оперативный контур обеспечивает быстрое опровержение и защиту фактологического базиса, однако сам по себе он не способен восстановить утраченное доверие – для этого необходим стратегический контур, работающий с глубинными причинами недоверия, такими как рассогласование ожиданий аудитории с реальными результатами или дефицит обратной связи.

Долгосрочные отношения с медиа обусловлены самой природой национальных проектов как многолетних программ, чей жизненный цикл измеряется годами. Эффективная стратегия в данном случае строится не на разовых публикациях, а на формировании устойчивой медиаэкосистемы вокруг проекта. Это предполагает системную работу с пулом лояльных экспертов, регулярные брифинги (а не только экстренные в ответ на кризис), инфотуры для региональных журналистов, а также повышение медиаграмотности сотрудников, которые становятся не только источниками информации, но и ее интерпретаторами в профессиональной среде.

Региональная специфика вводит в проблему продвижения национальных проектов измерение, которое часто недооценивается в централизованно планируемых кампаниях. Универсальные федеральные сообщения, транслируемые по единым шаблонам, сталкиваются с различиями в

медиапотреблении (например, доминирование одних социальных сетей в одних регионах и других – в остальных), уровне доверия к разным типам СМИ, а также в локальной повестке, которая конкурирует за внимание аудитории. Из этого следует необходимость не просто адаптации, а «гибридной» модели: федеральная повестка задает ключевые смыслы, но способы их упаковки, выбранные каналы и тональность сообщений определяются на региональном уровне.

Таким образом, перечисленные принципы не просто дополняют друг друга, но и образуют иерархию: интеграция инструментов и антикризисная готовность создают базовую инфраструктуру коммуникации, а долгосрочные отношения с медиа и региональная специфика обеспечивают ее устойчивость и релевантность. Недостаточное внимание к любому из этих уровней может снизить эффективность медиастратегии – на этапе запуска.

Выводы

Проведенный анализ позволяет утверждать, что медиастратегия в системе государственных коммуникаций не может рассматриваться как сугубо технологический инструмент распространения информации. Ключевым выводом является необходимость четкого разграничения медиастратегии (долгосрочный рамочный подход) и коммуникационной кампании (ограниченный во времени комплекс мероприятий). Кроме того, типологизация медиастратегий должна опираться на аналитически обоснованные критерии. Для государственных коммуникаций приоритетными критериями эффективности выступают не только охватные характеристики, но устойчивость коммуникации к информационным атакам и равномерность доступа разных аудиторий к социально значимой информации. Полученные выводы создают основу для дальнейшего эмпирического анализа действующих медиастратегий национальных проектов.

Список использованных источников:

1. Аристотель. Риторика / перевод Надежды Платоновой. – С.-Петербургъ: Типография В.С. Балашева и Кº, 1894. – 204 с.

2. Блажнов Е.А. Паблик рилейшнз. Приглашение в мир цивилизованных рыночных отношений. – М.: ИМА-Пресс, 1994.

3. Бобриков О.В. Формирование PR-стратегии в новых экономических условиях: пути оптимизации бюджета и роста эффективности / О.В. Бобриков // Реклама. Теория и практика. – 2020. – № 1. – С. 80-87.

4. Иванов О.Б. Национальные проекты России: региональное измерение / О.Б. Иванов, Е.М. Бухвальд // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2019. – № 1. – С. 37-53.

5. Третьякова О.В. Планирование рекламной кампании на основе общей коммуникационной стратегии организации / О.В. Третьякова // Маркетинговые коммуникации. – 2011. – № 3. – С. 158-166.

6. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2011. – 324 с.

7. Шматов Г.А. Цифровые технологии в медиапланировании / Г.А. Шматов // Реклама. Теория и практика. – 2022. – № 3. – С. 186-200.

УДК 33

РЕГИОНАЛЬНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ФАКТОРЫ, ТЕНДЕНЦИИ И ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Зарбиев Вазир Забил оглы,
Заполярный государственный университет имени Н.М. Федоровского, г. Норильск

E-mail: vzrtentacion@gmail.com

Аннотация. *В центре исследования находится региональная неоднородность электронной коммерции в Российской Федерации. Ее пространственная конфигурация формируется не отдельным уровнем цифровизации, а совокупным действием платежеспособного спроса, плотности расселения, урбанизации, телекоммуникационной обеспеченности и логистической доступности. По мере расширения интернет-доступа трансформируется и содержание цифрового неравенства: определяющее значение постепенно смещается от технической возможности подключения к интенсивности использования цифровых сервисов и устойчивости соответствующих потребительских практик. Самостоятельным источником территориальных различий выступает логистика, связывающая цифровую сделку с физическим перемещением товара. С учетом неодинаковой конфигурации инфраструктурных и социально-экономических ограничений определены дифференцированные направления сокращения межрегиональных разрывов для различных типов территорий.*

Abstract. *The article examines the factors of regional differentiation of e-commerce in the Russian Federation. Territorial disparities are shown to depend not only on digitalization, but also on purchasing power, settlement density, urbanization, telecommunications and logistics infrastructure. As Internet access expands, the digital divide increasingly reflects the intensity of digital service use and the stability of online consumer practices. Logistics is identified as an independent factor reproducing spatial disparities. The article proposes differentiated measures for reducing regional gaps depending on territorial conditions.*

Ключевые слова: *электронная коммерция, интернет-торговля, региональная дифференциация, цифровое неравенство, логистика, пространственные различия, регионы России.*

Key words: *e-commerce, online retail, regional differentiation, digital divide, logistics, spatial disparities, Russian regions.*

Введение. Актуальность

В структуре российской розничной торговли электронная коммерция сформировалась как самостоятельный сегмент, территориальная экспансия которого, однако, сохраняет выраженную неоднородность. Межрегиональные

различия возникают уже на уровне доступности цифровых технологий, качества телекоммуникационной среды и интенсивности практического использования Интернета населением. Сопоставимые параметры цифровизации при этом не приводят автоматически к одинаковому масштабу интернет-торговли: результирующая динамика зависит также от платежеспособности спроса, степени урбанизации, транспортной связности территории и доступности пунктов выдачи заказов [2].

За пределами простой дихотомии "крупнейшая агломерация - периферия" формируется более сложная пространственная конфигурация рынка. Исследования российских субъектов позволяют выделять несколько территориальных типов, различающихся не отдельным показателем, а комбинацией характеристик электронной торговли, цифровой обеспеченности и социально-экономического развития. Региональная электронная коммерция вследствие этого представляет многокомпонентную систему, внутри которой сходные результаты могут формироваться при неодинаковых сочетаниях исходных условий [3].

В качестве целевой установки исследования выступает выявление факторов и тенденций региональной дифференциации электронной коммерции в Российской Федерации с последующим определением направлений сокращения преодолимых пространственных разрывов. Методическая конструкция объединяет сравнительный и статистический методы, пространственный подход, группировку и систематизацию показателей, позволяющие сопоставлять территории по комплексу взаимосвязанных характеристик. Теоретическая интерпретация строится на концепции цифрового неравенства, дополненной рассмотрением социально-экономических и логистических условий, формирующих неодинаковые возможности субъектов для развития электронной торговли [1; 5].

Основная часть

Факторы региональной дифференциации электронной коммерции

На пересечении цифровой инфраструктуры, платежеспособного спроса и материальной логистики складывается региональная электронная коммерция. Абсолютный объем интернет-продаж при такой многокомпонентной структуре не дает достаточных оснований для оценки степени ее территориального развития. Аналитически содержательнее совокупность относительных и инфраструктурных характеристик: доля онлайн-продаж, интенсивность цифровых покупок, телекоммуникационная обеспеченность и состояние логистической сети. Их совместное использование позволяет отделить масштаб регионального рынка от фактической глубины проникновения электронных каналов торговли [6].

В качестве исходного технологического условия выступает цифровая доступность. Устойчивость сетевого подключения и распространенность цифровых устройств обеспечивают техническую возможность совершения онлайн-покупок, однако сам факт доступа еще не трансформируется непосредственно в потребительскую активность. Для такого перехода требуются цифровые компетенции, регулярное использование соответствующих сервисов и

готовность населения осуществлять дистанционные платежи. Цифровое неравенство вследствие этого охватывает два взаимосвязанных уровня - доступ к сети и характер ее практического использования [1; 5].

Со стороны социально-экономической среды действует другой механизм пространственной дифференциации. Доходы населения задают потенциальную емкость потребительского спроса, тогда как численность жителей, плотность расселения и степень урбанизации определяют территориальную концентрацию заказов. При высокой плотности спроса сокращаются удельные расходы завершающего этапа доставки, одновременно повышается экономическая оправданность размещения складских и распределительных объектов. Поэтому характеристики регионального потребительского рынка непосредственно сопрягаются с эффективностью его логистического обслуживания [2].

Самостоятельным ограничителем остается логистическая доступность. Цифровая форма заключения сделки не устраняет материального цикла ее исполнения: товар необходимо принять, обработать, транспортировать и передать конечному покупателю. На стоимость и продолжительность этого процесса непосредственно воздействуют расстояния между населенными пунктами и качество транспортной связности территории [7]. Для субъектов с рассредоточенной системой расселения отсюда возникает структурный разрыв - цифровая среда уже обеспечивает возможность оформления заказа, тогда как его быстрое и экономически эффективное физическое исполнение остается инфраструктурно затрудненным.

Через агломерационный эффект перечисленные преимущества получают взаимное усиление. В крупнейших центрах одновременно концентрируются платежеспособный спрос, информационная инфраструктура и логистические мощности, что обеспечило таким территориям более раннее освоение электронных каналов и последующее закрепление функций регионов-драйверов. Возникает кумулятивная зависимость: концентрация спроса повышает эффективность логистики, а развитая инфраструктура, в свою очередь, облегчает дальнейшее распространение цифровых покупок [4]. Зрелость региональной электронной коммерции поэтому определяется не отдельным индикатором, а конкретной конфигурацией взаимодополняющих цифровых, социально-экономических и логистических условий.

Тенденции и пространственные различия

В период 2020-2025 гг. пространственная трансформация российской электронной торговли происходила одновременно с расширением общего объема дистанционных продаж. Территориальная экспансия поддерживалась развитием сети пунктов выдачи, электронных платежных механизмов и закреплением цифровых моделей потребления, вследствие чего ассортимент стационарной торговли по месту проживания постепенно переставал жестко определять доступный покупателю товарный выбор. Для региональных рынков это означало ослабление части пространственных ограничений потребления [7].

Между субъектами скорость такой трансформации остается различной. За крупнейшими агломерациями сохраняются преимущества, сформированные высокой концентрацией населения и платежеспособного спроса, тогда как

распространение федеральных торговых и логистических сетей постепенно расширяет инфраструктурные возможности территорий, ранее заметно уступавших лидерам. Полного сближения, однако, не происходит. Значительно устойчивее воспроизводятся межрегиональные различия, обусловленные доходами населения, цифровыми компетенциями и качеством инфраструктурной среды [1].

Вместо исчезновения географического неравенства происходит изменение его пространственного механизма. Если в традиционной рознице доступ потребителя к ассортименту непосредственно зависел от удаленности стационарного торгового объекта, то электронный канал переносит центр ограничений к размещению складов, сортировочных центров, транспортных узлов и пунктов выдачи. География торговли тем самым перестраивается. Пространственная дистанция сохраняет значение, но проявляется уже преимущественно через организацию материальных товарных потоков [2].

При межрегиональных сопоставлениях абсолютный оборот вследствие этого обладает ограниченной аналитической ценностью. Значительная численность населения автоматически увеличивает потенциальный масштаб рынка субъекта, однако подобное статистическое преимущество само по себе не свидетельствует о большей глубине цифровой трансформации торговли. Более содержательную оценку обеспечивают относительные параметры: интенсивность электронной торговли, доля онлайн-продаж, распространенность цифровых покупок и уровень инфраструктурной обеспеченности. Их сочетание позволяет разграничить размер регионального рынка и степень его фактической цифровизации [6].

Для небольших и удаленных населенных пунктов формируется специфическое противоречие. Ограниченный ассортимент локальной стационарной розницы повышает потребительскую ценность дистанционного канала, тогда как территориальная удаленность одновременно увеличивает логистические издержки его физического обслуживания. Чем выше потенциальная полезность электронной торговли для такой территории, тем сложнее экономически обеспечить доставку. В результате цифровой канал расширяет потребительский выбор, не устраняя инфраструктурных последствий пространственной периферийности [8].

К середине 2020-х гг. вместо жесткой концентрации рынка в ограниченном числе центров постепенно складывается более сложная территориальная конфигурация. Наряду с сохраняющими лидерство агломерациями выделяются субъекты с ускоренным проникновением электронных каналов, вследствие чего простая дихотомия "лидирующие - отстающие" утрачивает достаточную объяснительную способность. Аналитический акцент смещается к типологизации территорий. Основанием для нее становится конкретное сочетание цифровых, экономических и инфраструктурных характеристик региона [3].

Направления снижения региональной дифференциации

Для сокращения межрегионального разрыва требуется одновременное воздействие на несколько взаимосвязанных ограничений. Расширение

телекоммуникационных сетей способно устранить преимущественно барьер технического доступа, однако его эффект остается ограниченным при слабой транспортной связности, недостаточной плотности пунктов выдачи и низкой емкости платежеспособного спроса. Изолированная инфраструктурная мера поэтому не обеспечивает сопоставимого результата для различных субъектов. В основу региональной политики целесообразно закладывать конкретную комбинацию цифровых, логистических и социально-экономических характеристик территории [6].

В инфраструктурном контуре центральное место занимает развитие логистической сети. Для малых городов и сельских территорий механическое воспроизведение агломерационной модели с высокой концентрацией распределительных объектов экономически оправданно не во всех случаях; более рациональной становится минимально достаточная конфигурация пунктов получения заказов и распределительных узлов, соответствующая пространственной структуре расселения и фактической емкости локального рынка. Требуется территориальная адаптация. Плотность логистических объектов в таком случае определяется параметрами спроса и географией населения, а не стандартами крупнейших городских центров [8].

В сфере цифрового неравенства инструменты выравнивания должны выходить за пределы обеспечения формального подключения к Интернету. При сопоставимой технической доступности сети субъекты способны существенно различаться по интенсивности использования цифровых сервисов и уровню практических навыков населения, вследствие чего инфраструктурное сближение еще не означает одинаковой вовлеченности потребителей в электронную торговлю. Значение приобретают цифровые компетенции, доверие к электронным платежным механизмам и регулярность обращения к дистанционным сервисам. Тем самым акцент смещается с наличия цифрового доступа на качество его практического использования [1].

Со стороны предложения самостоятельным направлением становится включение регионального бизнеса в электронные каналы сбыта. При цифровизации, основанной преимущественно на расширении потребительского спроса, часть расходов населения может перераспределяться в пользу продавцов из других субъектов, что ограничивает локальный экономический эффект распространения интернет-торговли. Более сбалансированная конфигурация предполагает встречное движение регионального предложения. Использование маркетплейсов и иных цифровых каналов местными производителями позволяет преодолевать границы локального рынка и обращаться к межрегиональному спросу [2; 8].

По типам территорий должен различаться и набор применяемых мер. Для крупнейших агломераций приоритет смещается к повышению эффективности логистических процессов; для крупных региональных центров - к расширению распределительных мощностей и вовлечению местного бизнеса; для удаленных и малонаселенных субъектов - к обеспечению базовой доступности доставки и цифровой инфраструктуры. Унифицированное выравнивание здесь методически неоправданно. Дифференцированный подход позволяет сокращать именно

преодолимую составляющую пространственного разрыва, сохраняя объективные различия, обусловленные географическими и социально-экономическими параметрами регионов [3].

Выводы

Многокомпонентность определяет характер региональной дифференциации электронной коммерции в Российской Федерации. Масштаб и интенсивность онлайн-торговли формируются на пересечении платежеспособного спроса, плотности расселения, степени урбанизации, цифровой доступности и логистической обеспеченности территорий. Изолированное улучшение одного параметра поэтому не обеспечивает пропорционального изменения остальных. Даже при сопоставимом проникновении Интернета субъекты способны существенно различаться по интенсивности электронных покупок.

По мере расширения сетевого доступа трансформируется само содержание цифрового неравенства. На первый план постепенно выходят не технические возможности подключения, а характер практического использования цифровой среды, устойчивость сформировавшихся потребительских моделей и способность населения регулярно обращаться к дистанционным каналам приобретения товаров. Самостоятельный контур различий при этом сохраняет логистика. Цифровизация процедуры покупки не устраняет материальной составляющей сделки, поскольку конечный результат по-прежнему зависит от физического перемещения товара и доступности инфраструктуры его доставки.

В условиях территориальной экспансии электронной торговли региональная неоднородность не исчезает, а приобретает иную конфигурацию. Практически достижимым ориентиром становится не искусственное выравнивание субъектов с объективно различающимися социально-экономическими и географическими условиями, а последовательное сокращение преодолимых ограничений цифрового и инфраструктурного происхождения. Дополнительное значение приобретает расширение участия регионального бизнеса в электронных каналах сбыта. Такая траектория позволяет субъекту включаться в межрегиональный товарооборот не только как территория формирования потребительского спроса, но и как источник цифрового предложения.

Список использованных источников:

1. Ревинова С. Ю., Кайсарова Т. С. Влияние цифрового неравенства регионов Российской Федерации на распространение электронной коммерции // Региональная экономика: теория и практика. 2023. Т. 21. № 5 (512). С. 896–927. DOI: 10.24891/re.21.5.896.

2. Шарова И. В. Влияние развития рынка интернет-торговли на социально-экономическое положение региона // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 3. С. 799–810. DOI: 10.18334/epp.14.3.120636.

3. Лясников Н. В., Абрамов Е. Г., Майорова Е. А. Исследование развития интернет-торговли в регионах России: результаты пространственной

кластеризации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2025. Т. 16. № 4. С. 710–728. DOI: 10.18184/2079-4665.2025.16.4.710-728.

4. Красильникова Е. А. Регионы-драйверы развития электронной торговли в Российской Федерации // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 11. С. 22–34.

5. Ревинова С. Ю., Кайсарова Т. С. Электронная коммерция в контексте цифрового неравенства регионов мира // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 4. С. 2001–2020. DOI: 10.18334/vinec.12.4.116397.

6. Майорова Е. А., Никишин А. Ф., Панкина Т. В. Систематизация показателей развития электронной торговли // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 1 (30). С. 244–247.

7. Ширяева Г. Ф., Ширяева А. Р. Проблемы и перспективы развития электронной коммерции в России в условиях цифровизации // Вестник Евразийской науки. 2023. Т. 15. № 6. DOI: 10.15862/47ECVN623.

8. Попов Е. В. Формирование интегрированной маркетинговой системы организации электронной торговли товарами предварительного выбора: дис. … канд. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2018. 178 с.

УДК 336.7

КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ

Пересыпкин Александр Анатольевич,
Мелитопольский государственный
университет, г. Мелитополь

E-mail: peresypkin_oleksandr@mail.ru

Радченко Наталия Геннадиевна,
Мелитопольский государственный университет
г. Мелитополь, Россия

E-mail: radchenko080@yandex.ru

Аннотация. *В представленной статье рассматриваются теоретико-методологические и прикладные аспекты формирования комплексной системы разработки и реализации государственной стратегии, направленной на повышение уровня финансовой грамотности населения Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена стремительными процессами цифровизации финансового сектора, которые кардинально изменяют среду принятия финансовых решений домохозяйствами и одновременно порождают новые уязвимости. Авторами предлагается трёхуровневая понятийная модель, включающая финансовую грамотность как базовый когнитивный компонент, финансовую культуру как ценностно-поведенческую надстройку и финансовую киберграмотность как специализированную компетенцию, обеспечивающую безопасное взаимодействие с цифровыми финансовыми инструментами. Анализируется институциональный дизайн реализации Стратегии до 2030 года, выявляются системные барьеры межведомственной координации на федеральном и субфедеральном уровнях, приводящие к дифференциации достигнутых результатов по территории страны. Особое внимание уделяется проблеме синхронизации образовательных целей стратегии с императивами финансовой безопасности граждан в контексте экспоненциального роста объёмов безналичных платежей и распространения киберпреступности с использованием методов социальной инженерии. Обосновывается, что эффективная система повышения финансовой грамотности должна функционировать как адаптивный управленческий контур, охватывающий нормативно-правовое, институциональное, образовательное и технологическое измерения. В работе формулируется позиция о необходимости внедрения верифицируемых поведенческих индикаторов, позволяющих разграничить формальное соблюдение стратегических предписаний и реальные сдвиги в финансовом поведении населения.*

Abstract. *This article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of building a comprehensive system for the development and implementation of a state strategy aimed at improving the financial literacy of the population of the Russian Federation. The relevance of the research is driven by the rapid digitalisation of the financial sector, which fundamentally alters the environment in which households make financial decisions while simultaneously creating new vulnerabilities. The authors propose a three-tier conceptual model encompassing financial literacy as a basic cognitive component, financial culture as a value-behavioural superstructure, and financial cyber-literacy as a specialised competence ensuring secure interaction with digital financial tools. The institutional design for the implementation of the Strategy until 2030 is analysed, and systemic barriers to interagency coordination at the federal and sub-federal levels are identified, leading to regional disparities in outcomes. Special attention is paid to the challenge of synchronising the educational goals of the strategy with the imperatives of citizens' financial security in the context of the exponential growth in non-cash payments and the spread of cybercrime using social engineering methods. It is argued that an effective financial literacy enhancement system should operate as an adaptive management loop covering regulatory, institutional, educational, and technological dimensions. The paper articulates a position on the need to introduce verifiable behavioural indicators that enable differentiation between formal compliance with strategic prescriptions and actual shifts in household financial behaviour.*

Ключевые слова: *финансовая грамотность, финансовая культура, финансовая киберграмотность, стратегия повышения финансовой грамотности, межведомственная координация, цифровизация финансового рынка, финансовая безопасность, поведенческие индикаторы, управленческий цикл, образовательные программы.*

Key words: *financial literacy, financial culture, financial cyber-literacy, financial literacy enhancement strategy, interagency coordination, digitalisation of the financial market, financial security, behavioural indicators, management cycle, educational programmes.*

Введение. Актуальность

В современной экономической науке и государственном управлении всё более утверждается понимание того, что финансовая грамотность населения представляет собой не просто желательный элемент общего образования, но критический фактор устойчивости национальной финансовой системы и благосостояния граждан. Особую остроту данная проблема приобретает в условиях форсированной цифровизации всех сегментов финансового рынка, когда традиционные формы сбережений, инвестиций и платежей стремительно вытесняются новыми технологическими решениями, требующими от пользователей принципиально иного уровня компетенций. Утверждённая распоряжением Правительства Российской Федерации Стратегия повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года [2] представляет собой системный документ, задающий вектор развития финансового просвещения на долгосрочную перспективу. Однако практическая

реализация данной стратегии сталкивается с рядом вызовов, связанных как с институциональной несогласованностью, так и с динамично меняющейся внешней средой, включая рост киберугроз и усиление поведенческих искажений у потребителей финансовых услуг.

Цель настоящего исследования заключается в концептуальном осмыслении комплексной системы разработки и реализации стратегии повышения финансовой грамотности как целостного управленческого процесса, в котором переплетаются нормативные, образовательные, технологические и координационные аспекты. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: уточнить понятийный аппарат, разграничив категории финансовой грамотности, финансовой культуры и финансовой киберграмотности; проанализировать институциональную структуру и выявить существующие проблемы межведомственного взаимодействия; оценить влияние цифровой трансформации на содержание и методы финансового просвещения; обосновать необходимость использования поведенческих индикаторов для оценки эффективности стратегии. Научная новизна работы состоит в интегративном подходе к анализу системы повышения финансовой грамотности, рассматриваемой как адаптивный управленческий цикл, включающий диагностику, целеполагание, инструментальное обеспечение, мониторинг и коррекцию.

Основная часть

Понятийный аппарат, используемый в стратегических документах и научной литературе, требует чёткого структурирования, поскольку терминологическая неопределённость ведёт к размыванию границ ответственности субъектов управления и затрудняет оценку результативности. В рамках настоящего исследования предлагается трёхуровневая конструкция, позволяющая дифференцировать объекты управленческого воздействия. Первый уровень – финансовая грамотность – трактуется как фундаментальная совокупность знаний о финансовых институтах, продуктах и инструментах, а также умений применять эти знания для принятия обоснованных решений. Данный компонент поддаётся относительно стандартизированному измерению через тестовые задания, что делает его удобным для массовых опросов и международных сопоставлений.

Второй уровень – финансовая культура – представляет собой более сложную систему ценностных ориентиров, поведенческих стереотипов и привычек, которые формируются под влиянием не только индивидуальной информированности, но и социально-экономической среды, семейных традиций, институциональных условий. Финансовая культура проявляется в склонности к планированию семейного бюджета, в отношении к долговым обязательствам, в предпочтении долгосрочных сбережений текущему потреблению. Её формирование требует не столько передачи знаний, сколько изменения установок и мотивации, что предполагает использование методов социального воздействия и поведенческого «подталкивания» (nudging). При этом финансовая культура оказывается тесно связанной с общим уровнем правовой и экономической культуры, что усложняет её изолированное развитие.

Третий, наиболее динамичный уровень – финансовая киберграмотность – выделяется в связи с бурным развитием цифровых платёжных систем, онлайн-банкинга, криптовалют и других технологических инноваций. Данная компетенция охватывает способность безопасно использовать цифровые каналы для финансовых операций, распознавать мошеннические схемы, защищать персональные данные, критически оценивать информацию, распространяемую через интернет и мобильные приложения. Финансовая киберграмотность носит ситуационно-поведенческий характер и требует постоянного обновления навыков ввиду быстрой смены угроз. Как справедливо отмечается в исследовании Лаврентьевой и Толстель [5, с. 68–70], игнорирование этого уровня приводит к тому, что даже финансово грамотный в классическом смысле человек может стать жертвой киберпреступников из-за недостатка технологической бдительности.

Предложенное разграничение имеет не только теоретическое, но и прикладное значение, поскольку каждый уровень требует специфических методов диагностики и инструментов повышения. Если для измерения финансовой грамотности достаточны когнитивные тесты, то оценка финансовой культуры нуждается в анализе реального поведения (например, склонности к сбережению, частоте использования кредитов), а финансовая киберграмотность требует моделирования типичных мошеннических ситуаций и проверки реакций респондентов. Комплексная стратегия обязана учитывать все три уровня в их взаимосвязи, поскольку они образуют единую систему, и слабость любого звена снижает общую устойчивость финансового поведения домохозяйств.

Реализация Стратегии до 2030 года предполагает взаимодействие широкого круга субъектов, включая федеральные министерства (Министерство финансов, Министерство просвещения, Министерство цифрового развития), Центральный банк, региональные органы власти, образовательные учреждения, общественные организации и бизнес-структуры. Такая многосубъектность, с одной стороны, создаёт потенциал для синергии и охвата всех групп населения, а с другой – порождает риски дублирования, противоречивости действий и несбалансированного распределения ресурсов. Дмитриева и соавторы [3, с. 82–84] на основе анализа региональных практик выделяют существенные различия в организационной зрелости субъектов Федерации: в некоторых регионах созданы эффективные межведомственные площадки с чётким распределением функций и регулярным мониторингом, тогда как в других деятельность сводится к формальному исполнению федеральных указаний без содержательной проработки местных особенностей.

Ключевой проблемой остаётся отсутствие единого координационного центра с достаточными полномочиями и бюджетными рычагами для обеспечения последовательности действий всех участников. Часто наблюдается разрыв между стратегическими целями, сформулированными на федеральном уровне, и тактическими мероприятиями, реализуемыми на местах. Региональные операторы зачастую не имеют достаточного финансирования, штатных специалистов с необходимой квалификацией и методической поддержки, что ведёт к снижению качества проводимых занятий, лекций и информационных

кампаний. Кроме того, отсутствует единая информационная платформа для обмена успешными практиками, что препятствует распространению инновационных подходов из более продвинутых регионов в отстающие.

Важным аспектом институционального дизайна является вовлечение негосударственного сектора – банков, страховых компаний, микрофинансовых организаций. Эти институты обладают уникальными данными о поведении клиентов и могут выступать как источники обратной связи, однако их коммерческие интересы не всегда совпадают с общественными целями повышения грамотности, что требует балансировки через регулирование и общественный контроль. Также следует учитывать роль средств массовой информации и интернет-платформ, которые формируют финансовый нарратив и влияют на массовое сознание. Поэтому координационные механизмы должны включать не только вертикальные связи «Федерация – Регион», но и горизонтальные партнёрства с участием всех заинтересованных сторон.

Авторы полагают, что преодоление структурных противоречий возможно через разработку чётких критериев оценки региональных программ, привязку финансирования к результативным показателям и создание постоянно действующей межведомственной комиссии с правом перераспределения ресурсов. Полезным также представляется внедрение независимого аудита эффективности мероприятий, что позволит снизить влияние ведомственных интересов и повысить объективность принимаемых решений.

В соответствии с докладом о реализации стратегии [4, с. 2], ключевым ориентиром является всеобщее охват образовательными программами обучающихся в общеобразовательных школах и учреждениях среднего профессионального образования. На момент принятия стратегии фактический охват составлял лишь около 67% школьников, что свидетельствовало о значительном отставании от плановых показателей. Достижение 100% охвата требует не только увеличения количества учебных часов, но и разработки адаптированных образовательных материалов для разных возрастных групп, интеграции финансовых тем в существующие предметы (математику, обществознание, основы безопасности жизнедеятельности) и подготовки преподавателей, владеющих как финансовой, так и педагогической компетенциями.

Отдельного внимания заслуживает категория взрослого населения, которая не охвачена системным обучением. Для этой группы необходимо создание краткосрочных курсов, вебинаров, консультационных центров при банках и многофункциональных центрах. Проблема здесь заключается в том, что взрослые люди имеют устоявшиеся поведенческие модели, и их переучивание требует не только информации, но и мотивирующих стимулов, например, налоговых льгот для участников добровольных пенсионных программ или софинансирования сбережений. Также уязвимыми группами являются пенсионеры, люди с низкими доходами и жители отдалённых территорий, где доступ к интернету и финансовым услугам ограничен.

Васильева, Басюк и Ковалева [1, с. 47–49] на основе мониторинга функциональной грамотности учащихся отмечают значительную

межрегиональную и межвозрастную дифференциацию результатов. Школьники из крупных городов показывают более высокий уровень финансовой грамотности, чем их сверстники из сельской местности, что коррелирует с уровнем развития банковской инфраструктуры и семейного дохода. Эти данные указывают на необходимость дифференцированного подхода: универсальные учебные программы не могут компенсировать социально-экономические разрывы, поэтому нужны дополнительные меры поддержки для отстающих регионов, включая мобильные образовательные пункты, субсидирование транспортных расходов для участия в очных мероприятиях и развитие дистанционного обучения с элементами персонализации.

Важно подчеркнуть, что финансовая грамотность не должна сводиться к заучиванию терминов и формул; её конечная цель – формирование функциональной грамотности, то есть способности применять полученные знания в нестандартных жизненных ситуациях, таких как выбор кредитного продукта, оценка инвестиционной привлекательности, планирование семейного бюджета с учётом инфляционных ожиданий. Поэтому образовательные программы должны строиться вокруг реальных кейсов и симуляторов, а не абстрактных теоретических построений. Цифровая трансформация финансового рынка России характеризуется впечатляющими показателями: по данным отчётов, доля безналичных платежей достигла 88% в 2025 году, а объём операций с использованием QR-кодов увеличился в 1,8 раза [6, с. 1]. Это свидетельствует о глубоком проникновении цифровых технологий в повседневную жизнь граждан, что, безусловно, удобно и экономически эффективно, но одновременно расширяет поверхность атаки для злоумышленников. Количество киберпреступлений с применением методов социальной инженерии, фишинга, подделки сайтов и смс-рассылок выросло многократно, и жертвами становятся не только пожилые или малообразованные люди, но и молодые пользователи, активно использующие онлайн-сервисы.

Горяйнова [2, с. 159] справедливо подчёркивает, что в новой реальности финансовая грамотность перестаёт быть сугубо просветительской задачей и превращается в элемент национальной экономической безопасности. Граждане должны не только понимать условия банковских продуктов, но и уметь распознавать признаки мошенничества в режиме реального времени, проверять подлинность сайтов, не переходить по подозрительным ссылкам, использовать двухфакторную аутентификацию. Однако традиционные образовательные программы редко включают практические тренинги по кибербезопасности, что создаёт разрыв между знанием и действием.

С другой стороны, цифровая среда предоставляет мощные инструменты для повышения финансовой грамотности: персонализированные мобильные приложения могут анализировать расходы пользователя и давать рекомендации по оптимизации; геймифицированные платформы превращают обучение в увлекательный процесс с наградами за достижения; адаптивные алгоритмы подбирают контент исходя из уровня знаний и интересов конкретного человека [6, с. 8–10]. Эти технологии могут существенно повысить охват и вовлечённость, но их эффективность зависит от базового уровня цифровой компетентности

пользователей. Если человек не умеет пользоваться смартфоном или боится онлайн-платежей, то даже самые продвинутые приложения останутся недоступными. Поэтому параллельно с развитием цифровых инструментов необходимо укреплять инфраструктуру доступа и проводить обучение основам работы с гаджетами для социально незащищённых слоёв.

Следует также учитывать, что цифровизация создаёт новые поведенческие ловушки: например, легкость совершения платежей в один клик снижает порог осознанности трат, способствуя импульсивным покупкам. Финансово грамотный человек должен быть готов противостоять этому давлению, что требует развития навыков саморегуляции и рефлексии. Следовательно, стратегия должна включать компоненты психологического просвещения, направленные на укрепление когнитивного контроля над финансовыми решениями. Теоретическое осмысление системы повышения финансовой грамотности приводит к выводу, что она должна быть построена по принципу адаптивного управленческого цикла, который включает последовательные фазы: диагностика, целеполагание, инструментальное обеспечение, мониторинг и коррекция. На диагностическом этапе проводится комплексное исследование текущего уровня финансовых компетенций различных групп населения, выявляются проблемные зоны, оценивается эффективность уже проводимых мероприятий. Это позволяет установить реалистичные целевые показатели, дифференцированные по регионам и аудиториям.

Целеполагание должно осуществляться не только в количественных измерителях (доля прошедших обучение, средний балл теста), но и в качественных терминах (изменение моделей поведения, снижение просроченной задолженности, рост пенсионных накоплений). Инструментальное обеспечение включает разработку учебных материалов, подготовку преподавателей, создание информационных кампаний, внедрение цифровых платформ. Важно, чтобы все инструменты были взаимоувязаны и направлены на достижение общих целей, а не действовали разрозненно.

Мониторинг предполагает регулярный сбор данных о ходе реализации, промежуточных результатах и отклонениях от плана. На этом этапе особую значимость приобретают обратная связь от участников образовательных программ и объективные статистические показатели (число открытых индивидуальных инвестиционных счетов, снижение уровня закредитованности и т.п.). Коррекция заключается в своевременном внесении изменений в программы, методах и ресурсном обеспечении с учётом выявленных проблем и изменившихся внешних условий.

Вероятно, одним из самых сложных аспектов является разработка верифицируемых поведенческих индикаторов, которые позволяли бы судить о реальном улучшении финансовой грамотности, а не только о формальном прохождении обучения. Примеры таких индикаторов: доля граждан, сравнивающих условия разных банков перед взятием кредита; частота использования финансовых планировщиков; склонность к диверсификации сбережений. Однако сбор таких данных требует проведения масштабных панельных исследований, что дорого и трудоёмко. Тем не менее, без этого

невозможно объективно оценить действенность стратегии и своевременно её корректировать. Как отмечают Лаврентьева и Толстель [5, с. 70], декларативные отчёты часто маскируют отсутствие реального прогресса, поэтому переход к доказательной политике в данной сфере является насущной необходимостью. Проведённый анализ позволяет утверждать, что комплексная система повышения финансовой грамотности в Российской Федерации представляет собой многослойную конструкцию, эффективность которой зависит от синхронного развития нормативно-правовой, институциональной, образовательной и технологической подсистем. Нормативная подсистема задаёт правила игры и целевые ориентиры; институциональная обеспечивает координацию и ресурсное обеспечение; образовательная – разрабатывает и внедряет программы обучения; технологическая предоставляет современные инструменты и каналы доставки. Нарушение согласованности между этими элементами ведёт к снижению общей результативности и неоправданным затратам.

Среди ключевых проблем, выявленных в исследовании, можно выделить территориальную асимметрию в реализации стратегии, недостаточную интеграцию вопросов кибербезопасности в образовательные модули, отсутствие единой системы поведенческой оценки результатов, а также слабую обратную связь между региональными операторами и федеральным центром. Для их решения предлагаются следующие меры:

1) Создание постоянно действующей межведомственной рабочей группы с участием представителей регионов, которая будет координировать разработку и корректировку планов мероприятий, а также распределять бюджетные средства на конкурсной основе.

2) Внедрение обязательного модуля по финансовой кибербезопасности во все образовательные программы, начиная с начальной школы и заканчивая курсами повышения квалификации для взрослых, с акцентом на практические навыки распознавания мошеннических действий.

3) Разработка и апробация набора поведенческих индикаторов на основе данных банковских транзакций (агрегированных и анонимизированных) и регулярных опросов, позволяющих отслеживать динамику реального финансового поведения.

4) Усиление роли цифровых платформ как средства персонализированного и адаптивного обучения, с одновременным обеспечением равного доступа к ним через субсидирование интернет-услуг для малообеспеченных семей и развитие точек коллективного доступа в сельской местности.

5) Проведение ежегодного независимого аудита реализации стратегии с публикацией открытых отчётов, что повысит прозрачность и подотчётность всех участников процесса.

Предложенные направления не являются исчерпывающими, но они составляют первоочередные шаги, способные существенно повысить эффективность существующей системы. Будущие исследования могут быть посвящены сравнительному анализу зарубежных практик и разработке

математических моделей для прогнозирования влияния образовательных интервенций на макроэкономические показатели.

Список использованных источников:

1. Васильева О. Ю., Басюк В. С., Ковалева Г. С. Итоги проекта «Мониторинг формирования функциональной грамотности обучающихся» // Известия Российской академии образования. – 2025. – № 1 (69). – С. 43-63.

2. Горяйнова А. С. Финансовая грамотность в современном обществе: ключ к устойчивому развитию и экономической безопасности // Финансовая грамотность в цифровом мире. – М.: Наука, 2024. – С. 157-174.

3. Дмитриева О. Ю., Иванченко С. Н., Петров В. А. Региональная практика координации мероприятий по повышению финансовой грамотности населения // Финансовый журнал. – 2025. – Т. 17, № 2. – С. 82-99.

4. Доклад о реализации Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года. – URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2026/05/main/Doklad_o_realizatsii_Strategii.pdf (дата обращения: 30.06.2026).

5. Лаврентьева О. Н., Толстель М. С. Стратегия повышения финансовой грамотности в Российской Федерации: концептуальные основы оценки и реализации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 3-1 (141). – С. 67-72.

6. Финансовая грамотность в условиях цифровизации: основные риски и управление ими. – Москва : Институт национальных проектов, 2020. – 17 с. – ISBN 978-5-6043949-3-9. – Электронное издание.

УДК 005.35

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АЛМАЗОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «АГД ДАЙМОНДС»)

Гузенко Екатерина Андреевна,
Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, г. Архангельск

E-mail: guzenko.e@edu.narfu.ru

Аннотация. *В статье анализируется комплексная социальная политика АО «АГД ДАЙМОНДС» как неотъемлемая часть стратегии устойчивого развития организации. Рассмотрены меры поддержки работников, ветеранов и местных сообществ, а также взаимодействие с образовательными учреждениями Архангельской области. Выявлены и систематизированы ключевые факторы успеха компании, включая технологические, организационные, рыночные, кадровые и управленческие аспекты. Показано, что социальная ответственность и эффективное управление ресурсами создают долгосрочные конкурентные преимущества.*

Abstract. *The article analyzes the comprehensive social policy of JSC "AGD DIAMONDS" as an integral part of the organization's sustainable development strategy. Measures to support employees, veterans, and local communities, as well as interaction with educational institutions in the Arkhangelsk Region, are examined. The key factors of the company's success are identified and systematized, including technological, organizational, market, personnel, and management aspects. It is shown that social responsibility and effective resource management create long-term competitive advantages.*

Ключевые слова: *социальная ответственность, устойчивое развитие, кадровый потенциал, конкурентоспособность, Архангельская область, АГД ДАЙМОНДС.*

Key words: *social responsibility, sustainable development, human resource potential, competitiveness, Arkhangelsk Region, AGD Diamonds.*

Введение. Актуальность

В условиях глобализации и усиления конкуренции на мировых рынках сырья ключевым вопросом для российских добывающих компаний становится поиск новых источников устойчивого лидерства. Традиционные конкурентные преимущества – доступ к ресурсам и технологии – уже не достаточны; все большее значение приобретают социальные факторы и репутационные активы. В данной статье на примере АО «АГД ДАЙМОНДС» исследуется, как комплексная стратегия, объединяющая технологическое развитие, производственную эффективность и социальную ответственность, обеспечивает компании прочные позиции на отечественном и мировом рынках.

Основная часть

Акционерное общество «АГД ДАЙМОНДС» является ведущей российской компанией в сфере геологического изучения, разведки, добычи и переработки полезных ископаемых, осуществляющая свою деятельность на территории Европейского Севера России, осуществляющая свою деятельность в Архангельской области. С момента основания предприятия (в 1931 году) «АГД ДАЙМОНДС» (правопреемник АО «АРХАНГЕЛЬСКГЕОЛДОБЫЧА») было открыто и разведано более 400 месторождений (газ, нефть, алмазы, горючие сланцы, питьевые и бальнеологические воды, цветные, редкие и благородные металлы, сырье для производства цемента, шифера, кирпича, песчано-гравийные материалы для строительства автодорог и обустройства нефтепромыслов). Основной задачей «АГД ДАЙМОНДС» является планомерное и активное развитие разработки алмазоносного месторождения им. В. Гриба и сохранение исторически сложившегося направления работ по геологоразведке. Приоритетным направлением своей работы АО «АГД ДАЙМОНДС» считает внедрение современных, экологически чистых технологий и оборудования, не наносящих ущерба окружающей среде.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) сегодня является обязательным элементом деятельности любой современной компании. Она перестала быть дополнительной функцией и стала важным условием для долгосрочного развития и сохранения конкурентоспособности. Общество все больше оценивает бизнес не только по финансовым результатам, но и по его отношению к социальным и экологическим вопросам. В России КСО имеет свою специфику. Она складывается под влиянием исторического опыта, особенностей государственного регулирования и сложившихся деловых традиций. С одной стороны, российские компании ориентируются на международные стандарты, с другой – сохраняют подходы, унаследованные от советской системы, когда предприятия несли широкие социальные обязательства перед работниками. Это сочетание порождает уникальные формы реализации социальной ответственности, не похожие на западные модели [2]. Компания «АГД ДАЙМОНДС» рассматривает социальную ответственность как неотъемлемую часть своей деятельности и ключевой элемент устойчивого развития. Организация стремится не только к эффективной добыче природных ресурсов, но и к созданию позитивного вклада в жизнь региона, где осуществляет свою работу [4].

Производственная деятельность организации сосредоточена в Мезенском округе Архангельской области. «АГД ДАЙМОНДС» осознает свою ответственность перед местным сообществом и реализует комплекс мер по его поддержке. Компания ежегодно осуществляет перечисления в муниципальный бюджет для финансирования социальных и инфраструктурных инициатив. Эти средства направляются на благоустройство территорий, развитие социальных учреждений и реализацию программ, улучшающих качество жизни жителей Мезенского округа.

Также организация стремится создавать не только безопасные и достойные условия труда, но и поддерживать высокое качество жизни вне рабочего

процесса, поэтому в компании действует коллективный договор, обеспечивающий широкий социальный пакет для работников: санаторно-курортное лечение за счет работодателя; организация детского летнего отдыха сотрудников за счет средств компании; материальная поддержка и дополнительные дни отпуска при важных жизненных событиях (свадьба, рождение ребенка и другие случаи); дополнительные социальные гарантии, направленные на укрепление здоровья, поддержку семей с детьми и повышение уровня жизни наших сотрудников.

Особое внимание компания уделяет физическому и эмоциональному благополучию работников. В 2019 году на территории горно-обогатительного комбината им В. Гриба был открыт физкультурно-оздоровительный комплекс «Горняк». Общая площадь спортивного центра составляет более тысячи квадратных метров. Здесь оборудована универсальная площадка для занятий баскетболом, волейболом, мини-футболом, теннисом и гандболом. В комплексе также предусмотрены зоны для игры в бильярд и настольный теннис. Для тех, кто предпочитает индивидуальные тренировки, на территории вахтового поселка действует современный тренажерный зал с необходимым оборудованием и спортивным инвентарем.

Неотъемлемой частью корпоративной жизни «АГД ДАЙМОНДС» являются коллективные мероприятия: регулярно для сотрудников и членов их семей проводятся мастер-классы, спортивные соревнования, тематические праздники и выезды на природу.

«АГД ДАЙМОНДС» с уважением относится к профессиональному опыту и вкладу старшего поколения. В знак признания заслуг тех, кто стоял у истоков геологоразведки в регионе, компания оказывает социальную поддержку неработающим пенсионерам – ветеранам отрасли. Помощь предоставляется в виде регулярных мер материальной поддержки. Ветераны получают ежеквартальную адресную социальную помощь, а также дополнительные выплаты, приуроченные к памятным и значимым датам, таким как День геолога, День Победы, День пожилых людей и Международный день инвалидов. Также для ветеранов проводятся различные мероприятия. Все это позволяет сохранить связь поколений, а также обеспечивает внимание и заботу тем, чей труд стал основой для современных достижений компании.

«АГД ДАЙМОНДС» активно участвует в социальной жизни Архангельской области, оказывая регулярную благотворительную помощь. В числе приоритетных направлений – поддержка центров содействия семейному устройству, помощь обществам инвалидов и другим социальным организациям региона. Также компания оказывает поддержку детско-подростковому клубу «Геолог», где юные северяне могут развивать интерес к геологии и исследовательское мышление, а также получать навыки работы в полевых условиях. При участи «АГД ДАЙМОНДС» проводится летняя геологическая экспедиция на Кий-остров. Все эти инициативы реализуются на постоянной основе и отражают принципы уважения, заботы и социальной ответственности, которыми руководствуется компания.

Одним из отдельных направлений социальной политики «АГД ДАЙМОНДС» в Архангельской области является взаимодействие с образовательными учреждениями региона. Компания рассматривает сотрудничество со сферой образования как стратегический инструмент подготовки квалифицированных кадров и популяризации геологической отрасли среди молодежи.

Наиболее системный характер носит партнерство компании с ведущим вузом региона – Северным (Арктическим) федеральным университетом имени М.В. Ломоносова (САФУ). Университет и добывающая компания активно сотрудничают в рамках работы Научно-образовательного центра (далее – НОЦ) мирового уровня «Российская Арктика: новые материалы, технологии и методы исследования». проект высокотехнологичного производства по синтезу монокристаллов алмаза для проведения исследований и разработок в области квантовой сенсорики, рентгеновской оптики и иных перспективных направлений научно-технологического развития. В рамках проекта ведётся подготовка специалистов и поисковые исследования в сфере дефектоскопии кристаллов, экстремальных состояний вещества, лазерной физики и технологии. Материально-техническая база САФУ включает развитую лабораторную инфраструктуру и Центр коллективного пользования научным оборудованием «Арктика».

В рамках другого совместного проекта на базе НОЦ мирового уровня «Российская Арктика: новые материалы, технологии и методы исследования» (лаборатория диагностики углеродных материалов и спиново-оптических явлений в широкозонных полупроводниках) осуществляется разработка квантового магнитометра с датчиком на основе синтезированной алмазной пластины. Технология основана на формировании в синтетических алмазах NV-центров посредством синтеза при высоком давлении и температуре, послойного CVD-выращивания, последующего облучения и термообработки. Получаемый материал обеспечивает регистрацию на квантовом уровне незначительных изменений электромагнитного поля.

Разрабатываемые квантовые магнитометры предназначены для применения в навигационных и радиолокационных системах, а также в геологоразведке. Существующие решения характеризуются недостаточной чувствительностью либо значительной массой, что ограничивает их эксплуатационные возможности. Разрабатываемое молодёжной лабораторией САФУ совместно с «АГД ДАЙМОНДС» устройство отличается чувствительностью, превышающей аналоги в десятки раз, и компактностью (масса – 1,5 кг), что позволяет интегрировать его в беспилотные летательные аппараты. Применение таких устройств перспективно для поиска рудных тел, локализации кимберлитовых трубок и анализа геологических структур, в том числе в труднодоступных районах Архангельской области. В настоящее время САФУ изготовил действующий прототип квантового датчика тока и ведёт разработку серийных образцов квантовых магнитометров.

Значительное внимание компания уделяет профориентации учащихся школ Архангельска и Архангельской области. В ноябре 2024 года по инициативе

департамента образования при поддержке «АГД ДАЙМОНДС» стартовал пилотный профориентационный проект, в котором приняли участие три школы города. В рамках проекта сотрудники предприятия проводят для десятиклассников экскурсии, в ходе которых рассказывают о запасах полезных ископаемых в регионе, тонкостях добычи алмазов, нефти и газа, а также о востребованных профессиях в отрасли [1]. Генеральный директор АО «АГД ДАЙМОНДС» Михаил Баков так охарактеризовал значимость этой работы: «Сегодня это школьники, а завтра это люди, которые выйдут на рынок труда и будут искать себе применение в жизни. Мы тщательно отслеживаем тренды, видим проблемы с кадрами, которые сегодня существуют, и готовим почву для того, чтобы эти молодые специалисты в будущем обратили на нас внимание, как на работодателя». Глава города Архангельска Дмитрий Морев, комментируя проект, отметил: «Профориентации школьников мы уделяем большое внимание, понимая ее значение для будущего экономики нашего города. Узнавая о работе предприятий, выпускники смогут осознанно выбрать профессию. Это одна из возможностей показать: в Архангельске развивается промышленность и есть интересная работа» [1].

Компания также активно участвует во Всероссийской акции «Неделя без турникетов», направленной на знакомство школьников и студентов с современными и востребованными профессиями. В ходе акции, проходившей в апреле 2025 года, одной из площадок стала компания «АГД ДАЙМОНДС». Ученики гимназии № 21 им. И.А. Бродского ознакомились с работой предприятия, узнали о геологии и алмазодобывающей отрасли, а также задали вопросы о профессиях. Экскурсию для школьников провели старший геолог и главный гидрогеолог предприятия. Всего в рамках акции состоялись 23 экскурсии на 12 предприятиях региона, участниками которых стали свыше 400 школьников.

Таким образом, взаимодействие АО «АГД ДАЙМОНДС» с учебными заведениями Архангельской области охватывает как уровень высшего образования (стратегическое партнерство с САФУ в научно– исследовательской и инновационной сферах), так и систему общего образования (системная профориентационная работа со школьниками). Данное сотрудничество способствует не только подготовке будущих кадров для алмазодобывающей отрасли, но и повышению престижа геологических и инженерных специальностей среди молодежи региона. Реализуемая АО «АГД ДАЙМОНДС» социальная политика охватывает широкий спектр направлений: от поддержки сотрудников и ветеранов до взаимодействия с образовательными учреждениями и благотворительной деятельности. Однако социальная ответственность не является самодостаточной целью; она выступает одним из элементов общей системы управления, направленной на обеспечение долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности предприятия [5].

Лидирующие позиции в алмазодобывающей отрасли «АГД ДАЙМОНДС» обеспечивают не только социальные инициативы компании, но и другие факторы, влияющие на ее устойчивое развитие. Ключевые факторы успеха, выделяемые на основе анализа деятельности предприятия, охватывают

технологические, организационные, рыночные, кадровые и управленческие аспекты. Их взаимосвязь и сбалансированное развитие, как свидетельствует практика, позволяют компании эффективно противостоять отраслевым вызовам и реализовывать долгосрочную стратегию, в которой социальная ответственность органично интегрирована в общую модель устойчивого развития.

В технологической и производственной сферах основой служит мощная минерально-сырьевая база. Например, процесс разработки трубки имени Гриба, одного из крупнейших месторождений России, гарантирует долгосрочную загрузку мощностей. Внедрение аэрогеофизических методов с использованием беспилотников ускоряет геологоразведку и снижает техногенную нагрузку на ландшафты, а колонковое бурение обеспечивает высокую детальность изучения рудных тел. Рост производительности в 2025 году достиг 29% при сохранении бюджета, а обогатительная фабрика стабильно перерабатывает свыше 4,2 млн тонн руды ежегодно. Экологическая направленность и запуск собственного участка сортировки алмазов в 2026 году замкнули внутри компании полный цикл контроля качества, повысив добавленную стоимость.

Организационные преимущества связаны с вертикальной интеграцией: предприятие ведет все этапы – от поисков до товарной сортировки, что снижает зависимость от подрядчиков и упрощает логистику. Высокая организация горных работ позволила перевыполнить планы 2025 года, а обогатительное производство сохраняет баланс между производительностью, энергозатратами и извлечением алмазов, дополнительно получив 240 тыс. карат сверх плана. Лицензионный портфель включает 9 лицензий на алмазы и 3 на золото, а диверсификация деятельности снижает зависимость от одного вида сырья.

Рыночные факторы определяются независимым статусом компании как второго по величине производителя алмазов в России (около 10% добычи), что позволяет вести самостоятельную ценовую и сбытовую политику. Стабильный спрос на премиальные алмазы, включая уникальные кристаллы массой свыше 50 карат, укрепляет репутацию надежного поставщика с более чем 30-летним опытом. Активное государственно-частное партнерство и значительная социальная роль – компания является крупнейшим налогоплательщиком региона, перечислив за три года свыше 16 млрд рублей, – создают благоприятный общественный фон.

Интеллектуальный и кадровый потенциал базируется на накопленном с 1931 года опыте работы в условиях Европейского Севера, открытии и разведке более 400 месторождений. Штат численностью свыше 1300 человек включает высококвалифицированных геологов, горняков и обогатителей; ежегодные научно– практические совещания обеспечивают преемственность поколений. Научные компетенции подкреплены лабораторными исследованиями, а опыт работы с крупными алмазами, в том числе с кристаллом весом более 340 карат, позволяет совершенствовать методики сортировки и оценки. Диверсификация в золотодобычу, начатая в 2024 году, демонстрирует гибкость компании.

Управленческие и стратегические факторы включают долгосрочное планирование до 2031 года и пятилетний план развития, что позволяет

распределять ресурсы поэтапно. Сбалансированное управление производством в сложных гидрогеологических и климатических условиях обеспечивает надежность мощностей. Финансовая дисциплина, отсутствие судебных исков и исполнительных производств, а также консервативная структура собственности подтверждают низкий уровень риска. Гибкость управления проявляется в оперативной корректировке планов при изменении рыночной конъюнктуры и успешном запуске новых направлений. Взаимосвязь всех перечисленных факторов обеспечивает компании устойчивое лидерство в алмазодобывающей отрасли России.

Выводы. Проведенный анализ деятельности предприятия позволяет утверждать, что АО «АГД ДАЙМОНДС» последовательно реализует комплексный подход к устойчивому развитию, сочетая высокие производственные результаты с широкой социальной ответственностью перед сотрудниками, ветеранами, местным сообществом и образовательными учреждениями региона. Поддержка работников и их семей, благотворительные программы, профориентационные проекты и научно-техническое партнерство с САФУ образуют взаимосвязанную систему, укрепляющую репутацию компании и создающую благоприятные условия для привлечения молодых кадров. Выделенные группы ключевых факторов успеха – технологические, организационные, рыночные, кадровые и управленческие – свидетельствуют о сбалансированности стратегии, способности адаптироваться к отраслевым вызовам и сохранять лидирующие позиции. Дальнейшее развитие этих направлений будет способствовать не только укреплению бизнеса и социально-экономическому росту Архангельской области, но и Российской Федерации в целом.

Список использованных источников:

1. Компания «АГД ДАЙМОНДС» присоединилась к работе по профориентации школьников // Информационный портал города Архангельска: [сайт]. URL: https://www.arhcity.ru/?page=0/68052 (дата обращения: 06.08.2026).

2. Павлов А.А. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития организации: российская специфика / А.А. Павлов // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 2. – С. 1-14.

3. Сенатор РФ от Архангельской области Юрий Борисов ознакомился с совместным научным проектом «АГД ДАЙМОНДС» и САФУ // АО «АГД ДАЙМОНДС»: [сайт]. URL: https://agddiamonds.ru/pr/news/409/?sphrase_id=128599 (дата обращения: 06.08.2026).

4. Социальная политика // АО «АГД ДАЙМОНДС»: [сайт]. URL: https://agddiamonds.ru/env/social-policy/ (дата обращения: 06.08.2026).

5. Ткаченко И.Н. Взаимовлияние корпоративной культуры и ESG-политики российских компаний / И.Н. Ткаченко, Е.Н. Тумилевич // Управленец. – 2025. – Т. 16. – № 2. – С. 64-84.

УДК 640.43.005.94

ВЛИЯНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Тумакова Арина Вадимовна,
Государственный университет управления, г. Москва

E-mail: tavcorp50@gmail.com

***Аннотация**. На основе теоретического анализа научных публикаций обосновано, что результативность предприятия общественного питания зависит от полноты, достоверности, своевременности, релевантности и сопоставимости информации. Сделан вывод о том, что повышение качества управленческой информации усиливает устойчивость предприятия, ускоряет адаптацию к изменениям спроса и повышает общую эффективность деятельности компании в сфере общественного питания.*

***Abstract.** Based on a theoretical analysis of scientific publications, it has been substantiated that the performance of a food service enterprise depends on the completeness, reliability, timeliness, relevance, and comparability of the information. It has been concluded that improving the quality of management information enhances the enterprise's resilience, accelerates adaptation to changes in demand, and increases the overall efficiency of the company's operations in the food service sector.*

***Ключевые слова**: общественное питание, управленческая информация, качество информации, результативность предприятия, информационное обеспечение, принятие управленческих решений, цифровизация, качество сервиса.*

***Key words:** food service, management information, information quality, enterprise performance, information support, management decision-making, digitalization, service quality.*

Введение. Актуальность

Предприятия общественного питания функционируют в условиях высокой чувствительности к колебаниям спроса, сезонности, изменениям потребительских предпочтений и жестким требованиям к качеству обслуживания. В такой среде управленческие решения должны приниматься быстро и на основе надежной информационной базы, поскольку ошибки в данных напрямую отражаются на закупках, производственном планировании, себестоимости, уровне сервиса и финансовом результате [2]. Исследования по цифровой трансформации и сервисному управлению показывают, что информационные потоки в общественном питании становятся значимыми для координации внутренних процессов и взаимодействия с клиентом [10]. Схема информационных потоков на предприятиях общественного питания представлена на рис.1.



Рис. 1. Информационные потоки на предприятиях общественного питания

Качество обратной связи (полнота, скорость, достоверность) определяет точность следующего управленческого цикла. В научной литературе акцент делается либо на цифровых технологиях, либо на качестве услуг, тогда как вопрос о влиянии именно качества управленческой информации на результативность деятельности предприятий общественного питания раскрывается недостаточно полно. Такой аспект делает тему актуальной для теоретического анализа и концептуального обобщения.

Методология. Исследование выполнено в теоретико-аналитическом формате. Методологическую основу составили системный подход, сравнительный анализ, обобщение научных публикаций и логико-структурный анализ взаимосвязи между качеством информации и управленческими результатами. Такой подход позволяет рассматривать организацию общественного питания как открытую систему, в которой информационные потоки связывают закупочную, производственную, сервисную, учетную и контрольную подсистемы.

Основная часть. Анализ источников позволил выявить, что управленческая информация – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы, используемых для принятия обоснованных управленческих решений. За формирование и контроль управленческой информации отвечает система управленческого учета, а точнее ЦФО [9].

По мнению Тумаковой А.В., управленческий учет может быть представлен как «система формирования релевантной информации для принятия решений» [12]. В условиях цифровой трансформации функции управленческого учета эволюционируют. Гришкина С. Н. и Честнова К. С. выделяют три функциональных блока: формирование информации для тактических и стратегических решений, подготовка данных для финансовой отчетности; формирование внутренней отчетности [8].

В качестве критериев качества управленческой информации используются: полнота, точность, своевременность, непротиворечивость, доступность, релевантность и пригодность для принятия решений. Результативность деятельности предприятия рассматривается как совокупность производственных, экономических и сервисных эффектов: снижение потерь, повышение качества обслуживания, устойчивость к колебаниям спроса, рациональное использование ресурсов и рост управляемости процессов. Влияние качества управленческой информации представлено в таблице 1.

Таблица 1

Влияние критериев качества управленческой информации на результативность предприятий общественного питания

Критерий качества	Проявление при низком качестве	Проявление при высоком качестве
Полнота	Отсутствие информации о списании → перерасход сырья	Точный учет → оптимизация закупок
Достоверность	Ошибки в калькуляциях → занижение себестоимости	Корректная цена блюд → рост маржинальности
Своевременность	Задержка отчетов → дефицит продуктов к п часу максимального спроса	Ежедневный мониторинг → быстрая корректировка меню
Релевантность	Учет общих показателей без разбивки по каналам (зал / доставка)	Данные по каждому каналу → точечное управление прибылью
Сопоставимость	Разные форматы отчетов за месяц → сложность анализа динамики	Единые стандарты → выявление трендов и сезонности

На предприятии общественного питания одним из ключевых параметров являются затраты, определяющие приоритеты управленческого контроля [13]. По данным Росстата, материальные затраты (сырье, материалы, полуфабрикаты) составляют 47,5 %, затраты на оплату труда – 19,3 %, расходы на услуги сторонних организаций – 16,4 % [11]. Важной особенностью общественного питания является необходимость учета естественной убыли продуктов, специфического документооборота (калькуляционные карточки, технологические карты), а также движения сырья между подразделениями.
Эффективная система управленческого учета должна обеспечивать контроль материальных затрат, мониторинг ключевых операционных показателей и соблюдение технологических норм [12].

Теоретический анализ показывает, что качество управленческой информации влияет на результативность общественного питания через несколько взаимосвязанных каналов: 1. Точность планирования закупок и запасов. Если сведения о продажах, остатках, списаниях и прогнозе спроса неполны, предприятие сталкивается либо с избыточными запасами, либо с

дефицитом сырья, что увеличивает потери и снижает качество обслуживания. Данные о стоимости различных видов служат информационным обеспечением управленческих решений о минимальных объемах производства, установлении цен на продукцию, сокращении потребности в наиболее затратных видах деятельности, отказе от выпуска нерентабельных продуктов [3].

2. Согласование производства и загрузки зала / доставки. Качественная информация позволяет снизить риск перегрузки кухни и персонала, а также улучшает контроль качества сервиса за счет своевременного фиксирования отклонений.

3. Кадровые и стратегические решения: графики смен, распределение функций, оценка нагрузки и мотивация персонала становятся более обоснованными. Предприятие, обладающее достоверной и своевременной информацией, быстрее адаптируется к изменениям спроса, управляет ассортиментом и оценивает экономическую целесообразность новых форматов обслуживания, включая доставку и цифровые каналы продаж. Как отмечают Агеева О.А. и Кольцова Н.В., «цифровая трансформация процессов управленческого учета способна повысить качество контроля за системой взаимосвязанных показателей деятельности организации и обеспечить выработку эффективных мер воздействия» [1].

Важным элементом операционной эффективности является автоматизация учета через интеграцию модуля технологических карт [6] и внедрение производственно-технических инноваций [7]. Информационное качество становится фактором конкурентоспособности, поскольку снижает неопределенность и повышает управляемость бизнеса.

Когда сведения структурированы, сопоставимы и доступны в нужный момент, руководство может переходить от реактивного управления к проактивному. Для предприятий общественного питания, где небольшое запаздывание в данных способно вызвать цепочку негативных последствий: срыв поставок, нарушение технологического ритма, снижение удовлетворенности потребителей и финансовые потери. В этом смысле качество управленческой информации выступает не вспомогательным, а системообразующим элементом результативности [5]. Близкий Р.С с соавтором отмечают, что «эффективный управленческий учет должен включать в себя построение и развитие системы раннего предупреждения о потенциальных рисках [4].

Обобщая научные подходы, можно утверждать, что результативность предприятия общественного питания возрастает при совпадении трех условий: информация поступает своевременно, отражает реальное состояние процессов и пригодна для практического управленческого использования. При нарушении хотя бы одного из этих условий снижается качество решений, возрастает вероятность ошибок и усложняется контроль за исполнением. Поэтому развитие информационной культуры управления должно рассматриваться как самостоятельное направление повышения эффективности в сфере общественного питания.

Выводы

Качество управленческой информации является одним из ключевых факторов результативности предприятий общественного питания. Оно влияет на планирование, закупки, производство, сервис, кадровое обеспечение, контроль качества и стратегическую адаптацию предприятия к изменениям внешней среды. Высокое качество информации снижает управленческие риски, уменьшает ресурсные потери и повышает согласованность всех звеньев ресторанного бизнеса. В современных условиях предприятия общественного питания нуждаются не только в цифровых инструментах, но и в выстроенной системе информационного обеспечения, где данные обладают полнотой, достоверностью, своевременностью и практической значимостью.

Список использованных источников:

1. Агеева, О. А. Экономически безопасная интеграция современных цифровых технологий в систему управленческого учета / О. А. Агеева, Н. В. Кольцова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 11-1. – С. 711-719.

2. Адамова, Г. А. Анализ затрат компании в целях оценки управленческих решений / Г. А. Адамова // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа, контроля и налогообложения: Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов, представленных на 10-й Международной научно-практической конференции, Москва, 01 апреля 2026 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2026. – С. 133-138.

3. Адамова, Г. А. Учет затрат по видам деятельности как инструмент стратегического управления компанией / Г. А. Адамова // E-Management. – 2022. – Т. 5, № 2. – С. 45-52.

4. Близкий, Р. С. Управленческий учет как система обеспечения экономической безопасности на предприятии / Р. С. Близкий, А. В. Тумакова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 6, № 6(171). – С. 110-118.

5. Влияние управленческого учета на повышение эффективности финансово- хозяйственной деятельности экономических субъектов / Т. М. Рогуленко, А. В. Бодяко, С. В. Пономарева, М. В. Краюшкина // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 1. – С. 342-347.

6. Гамаюнов, Д. В. Технологические карты как метод инноваций в бизнесе общественного питания / Д. В. Гамаюнов // SCIENCE AND TECHNOLOGY RESEARCH - 2022 : Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 26 декабря 2022 года. – г. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 158-163

7. Гончарова, Л. Ю. Производственно-технические инновации в общественном питании / Л. Ю. Гончарова, К. С. Маревцева // Современный механизм функционирования торгового бизнеса и туристической индустрии:

реальность и перспективы : Сборник тезисов VIII международной научно-практической конференции, Минск, 07–08 декабря 2023 года. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2024. – С. 244-245.

8. Гришкина С.Н., Честнова К.С. Развитие функций управленческого учета в системе корпоративного управления // Учет. Анализ. Аудит. 2023. Т. 10. № 5. С. 38–49.

9. Кольцова, Н. В. Организация учета и контроля затрат по центрам финансовой ответственности / Н. В. Кольцова, Г. А. Адамова // Актуальные проблемы финансового менеджмента, бухгалтерского учета, анализа, контроля и налогообложения в нефтегазовом комплексе : Сборник материалов, Москва, 17 марта 2020 года / Ред. кол. Л.В. Колядов, В.В. Горлов. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2020. – С. 127-130.

10. Маркина, С. О., Янкина, И. А. (2026). Развитие отрасли общественного питания в условиях цифровизации. Информатика. Экономика. Управление - Informatics. Economics. Management, 5(2), 1007–1019.

11. Российский статистический ежегодник. 2024: Стат. сб. // Росстат. М., 2024. 700 с.

12. Тумакова, А. В. Влияние системы управленческого учета на финансовые результаты предприятий общественного питания / А. В. Тумакова // Наукосфера. – 2025. – № 12-2. – С. 259-271.

13. Тумакова, А. В. Управление затратами на основе АВС-подхода на предприятиях общепита / А. В. Тумакова // Наукосфера. – 2026. – № 6-1. – С. 487 -493.

УДК 338.47:656.2

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ РЕЦИКЛИНГА И ПОВТОРНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОТХОДОВ ПУТЕВОГО ХОЗЯЙСТВА КАК СОВРЕМЕННОГО НАПРАВЛЕНИЯ ЗАЩИТЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ НА РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГАХ

Панин Дмитрий Иванович,
Сибирский государственный университет
путей сообщения, г. Новосибирск

E-mail: dmitriy.panin110999@yandex.ru

Аннотация. *В статье рассмотрены экономические аспекты перехода к циркулярной модели обращения с отходами путевого хозяйства ОАО «РЖД». Представлена классификация основных видов отходов, проанализированы технологии рециклинга старогодных рельсов, железобетонных шпал и отработанного балласта. Предложена методика экономической оценки природоохранных мероприятий, учитывающая предотвращенный экологический ущерб, экономию первичных ресурсов и снижение экологических платежей. На примере переработки железобетонных шпал продемонстрирован расчет чистого дисконтированного дохода, подтверждающий высокую эффективность рециклинга.*

Abstract. *The article considers the economic aspects of the transition to a circular model of waste management in the track facilities of JSC Russian Railways. The classification of the main types of waste is presented, and the technologies for recycling used rails, reinforced concrete sleepers and waste ballast are analyzed. A methodology for the economic assessment of environmental protection measures is proposed, taking into account the prevented environmental damage, the saving of primary resources and the reduction of environmental payments. Using the example of reinforced concrete sleepers processing, the calculation of the net present value is demonstrated, confirming the high efficiency of recycling.*

Ключевые слова: *рециклинг, путевое хозяйство, железнодорожный транспорт, экономическая оценка, охрана окружающей среды, отходы, циркулярная экономика, ресурсосбережение.*

Key words: *recycling, track facilities, railway transport, economic assessment, environmental protection, waste, circular economy, resource saving.*

Введение. Актуальность

Усиление глобальных экологических требований и курс на низкоуглеродное развитие ставят перед транспортными компаниями задачу комплексного снижения техногенной нагрузки. В условиях реализации национального проекта «Экология» и принятой в России Концепции перехода к экономике замкнутого цикла [13, с. 3-7] железнодорожный транспорт как

крупнейший оператор материальных потоков обязан пересмотреть подходы к обращению с отходами. ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»), являясь системообразующим предприятием, генерирует значительный объём отходов производства и потребления, причём основная их масса образуется в путевом хозяйстве. Ежегодные ремонты и модернизация верхнего строения пути сопровождаются накоплением миллионов тонн старогодных рельсов, отработанных деревянных и железобетонных шпал, замазученного балласта [1, с. 84-89]. Традиционные способы обращения – захоронение на полигонах и реализация как вторичного сырья без глубокой переработки – ведут к неполному использованию ресурсного потенциала, росту экологических платежей и накоплению скрытых экономических издержек [2, с. 32-38]. В этой связи внедрение технологий рециклинга, ориентированных на максимальное возвращение материалов в хозяйственный оборот, становится приоритетным направлением экологической стратегии компании и одновременно источником экономической выгоды.

Цель настоящего исследования – выполнить экономическую оценку внедрения технологий рециклинга и повторного использования отходов путевого хозяйства российских железных дорог. Для её достижения необходимо решить следующие задачи: классифицировать основные потоки отходов; проанализировать современные технологические решения; разработать методику оценки, включающую эффекты от предотвращённого экологического ущерба и ресурсосбережения; провести расчёт на реальном примере; выявить ограничения и предложить направления масштабирования.

Основная часть

По данным отчёта об устойчивом развитии компании за 2022 год, в путевом комплексе образовалось свыше 1,5 млн т отходов, из которых более 60 % пришлось на железобетонные шпалы, около 20 % – на старогодные рельсы, оставшаяся часть – отработанный балласт и деревянные шпалы [1, с. 88]. Детальная структура представлена в таблице 1.

Таблица 1

Усреднённая структура образования
отходов путевого хозяйства ОАО «РЖД» (2021-2022 гг.)

Вид отхода	Доля, %	Класс опасности
Железобетонные шпалы	62	IV
Старогодные рельсы	18	V (лом) / IV при загрязнении
Отработанный балласт	12	IV
Деревянные шпалы	8	III
Примечание: составлено по [1, с. 87–89; 3, с. 202–205].		

Экологическая опасность этих отходов сопряжена с выделением нефтепродуктов, тяжёлых металлов, а в случае деревянных шпал – канцерогенных фенолов и продуктов их разложения [3, с. 156-160]. Экономический ущерб от неэффективного обращения с отходами многокомпонентен:

– прямые затраты на транспортирование и размещение на полигонах, тарифы которых в европейской части страны достигают 500–800 руб./т;

– плата за негативное воздействие на окружающую среду (НВОС), исчисляемая согласно постановлению Правительства РФ № 1062 [6] и методике, утверждённой приказом Минприроды № 812 [11, п. 12-14];

– потеря стоимости вторичных материальных ресурсов, которые при глубокой переработке могут замещать первичное сырьё.

Скрытые издержки проявляются в росте рисков аварийных ситуаций на полигонах, изъятии земель и репутационных потерях. Таким образом, переход к рециклингу отходов является не только экологическим императивом, но и важным резервом повышения экономической эффективности путевого хозяйства.

Современные технологии замыкают жизненный цикл материалов верхнего строения пути. Старогодные рельсы, не прошедшие по критериям износа, могут быть переложены на малодеятельные линии, а полностью изношенные направляются в переплавку с получением высококачественной стали, возвращаемой в производство [10, с. 8-9]. По оценкам, повторное использование рельсов позволяет сэкономить до 40 % затрат на приобретение новых рельсов, а рециклинг в электропечах – снизить углеродный след на 60–70 % по сравнению с первичным производством [14, с. 204-207].

Наибольший интерес представляет переработка железобетонных шпал. Дробильно-сортировочные установки обеспечивают извлечение стальной арматуры (около 7 % массы шпалы) и получение вторичного щебня фракции 5–40 мм, пригодного для дорожного строительства, отсыпки балластной призмы и производства бетонных изделий. Технические требования к продуктам переработки отражены в отраслевых стандартах и справочниках НДТ [5, с. 55-70]. ОАО «РЖД» уже реализует пилотные проекты: например, на Восточно-Сибирской железной дороге запущена линия мощностью 20 тыс. т/год, а на Свердловской дороге – до 50 тыс. т/год [8, с. 57–59]. Отработанный балласт после термообработки или биоремедиации также может быть повторно уложен в путь, что существенно сокращает потребность в привозных инертных материалах.

Таким образом, технологическая база для рециклинга в целом сформирована; задача состоит в экономическом обосновании тиражирования данных решений.

3. Методика экономической оценки.

Эффективность инвестиций в рециклинг предлагается оценивать на основе дисконтированного денежного потока. В качестве основного критерия принят чистый дисконтированный доход (NPV) [9, с. 48–50]:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

где CF_t – чистый денежный поток года t; r – ставка дисконтирования; I_0 – первоначальные инвестиции; T – горизонт расчёта.

Притоки денежных средств включают:

– предотвращённый экологический ущерб (U_{prev}), рассчитываемый в соответствии с отраслевой «Временной методикой…» [4, с. 202–210] как разность между ущербом при захоронении и ущербом при рециклинге;

– экономию платы за размещение отходов (ΔP), определяемую по ставкам [11, разд. IV];

– доход от реализации вторичного сырья (щебень, металлолом) или экономию на закупке первичных материалов;

– сокращение транспортных расходов (ΔT) за счёт снижения объёмов вывозимых отходов.

Оттоки – капитальные и эксплуатационные затраты на перерабатывающее оборудование. Кроме того, рекомендуется учитывать налоговые эффекты (амортизацию) и возможную индексацию ставок платы за НВОС, которая согласно последним изменениям растёт опережающими темпами.

Для оценки устойчивости проекта применяется анализ чувствительности NPV к изменению ключевых параметров: объёма переработки, цены вторичного сырья, ставки дисконтирования и капитальных затрат.

Рассмотрим типовую установку по переработке железобетонных шпал мощностью 20 тыс. т/год. Исходные данные агрегированы в таблице 2.

Таблица 2

Исходные параметры проекта

Параметр	Значение	Источник
Капитальные вложения, млн руб.	120	Оценка по аналогам [8]
Срок службы оборудования, лет	10	Техническая документация
Ставка дисконтирования, %	10	Рекомендации для инфраструктурных проектов [9]
Годовой объём переработки, тыс. т	20	Проектная мощность
Выход вторичного щебня, тыс. т	16	80 % от массы [5]
Выход металлолома, тыс. т	1,4	7 % от массы
Цена вторичного щебня, руб./т	400	Рыночные данные 2024 г.
Цена металлолома (лом 3А), руб./т	22 000	Биржевые котировки
Ставка платы за размещение отходов IV кл., руб./т	663	Постановление № 1062 с коэфф. 1,32 на 2026 г. [11]

Годовые эксплуатационные затраты (электроэнергия, фонд оплаты труда, техническое обслуживание) оцениваются в 15 млн руб. Экономия на транспортных расходах ($\boldsymbol{\Delta T}$) при условии сокращения плеча вывоза на 50 км составляет около 2,1 млн руб. [3, с. 280].

Расчёт годового чистого денежного потока ($\boldsymbol{CF}$):

Экономия платы за размещение: 20 000 т × 663 руб./т = 13,26 млн руб.

Доход от щебня: 16 000 т × 400 руб./т = 6,40 млн руб.

Доход от металлолома: 1 400 т × 22 000 руб./т = 30,80 млн руб.

Итого доходы и экономия: 50,46 млн руб.

Операционные затраты: –15,00 млн руб.

Транспортная экономия: +2,10 млн руб.

Чистый денежный поток до налогообложения: 37,56 млн руб. При ставке налога на прибыль 20 % чистый денежный поток после налога составит 30,05 млн руб., но с учётом амортизационной защиты (линейная амортизация 12 млн руб./год) налоговые выплаты могут быть снижены до 5,11 млн руб., увеличивая $\boldsymbol{CF}$ до 37,45 млн руб. Для упрощения примем $\boldsymbol{CF}$ = 35,46 млн руб. (консервативный сценарий без учёта налогового щита).

$$\boldsymbol{NPV = -120 + 35,46 \times \left[\frac{1 - 1,1^{-10}}{0,1}\right] \approx -120 + 35,46 \times 6,1446}$$

$$\boldsymbol{\approx 98,0} \text{ млн руб.}$$

Внутренняя норма доходности (IRR) составляет 27 %, дисконтированный срок окупаемости – 4,1 года. Проект остаётся устойчивым при снижении цены металлолома на 30 % (NPV > 40 млн руб.) или росте капитальных затрат на 20 % (NPV около 70 млн руб.). Анализ чувствительности (таблица 3) подтверждает, что даже при неблагоприятных сценариях проект сохраняет положительный NPV.

Таблица 3

Результаты анализа чувствительности

Изменяемый параметр	Диапазон вариации	NPV при худшем значении, млн руб.
Цена металлолома	–30 %	42,5
Капитальные затраты	+20 %	72,1
Ставка дисконтирования	+5 п.п.	64,8
Объём переработки	–15 %	55,3

Таким образом, рециклинг железобетонных шпал экономически высокоэффективен и способен генерировать стабильный денежный поток, снижая зависимость от конъюнктуры рынка первичных материалов. Аналогичные расчёты для переработки старогодных рельсов и балласта дают сопоставимые показатели при условии организации централизованных площадок.

5. Проблемы и перспективы масштабирования.

Несмотря на очевидную выгоду, широкое внедрение рециклинга сдерживается рядом факторов. Во-первых, это высокая капиталоёмкость строительства мобильных и стационарных комплексов, требующая долгосрочного заёмного финансирования, что в текущих макроэкономических условиях обостряет проблему окупаемости. Во-вторых, недостаточная унификация нормативно-технической документации на продукцию из вторичного сырья ограничивает рынки сбыта [12, с. 23–35]. В-третьих, внутренние трансфертные механизмы ОАО «РЖД» не всегда позволяют адекватно учесть предотвращённый экологический ущерб в финансовых результатах дорог, что снижает мотивацию региональных дирекций.

Для ускорения тиражирования технологий рециклинга целесообразно:

– разработать типовые бизнес-модели для перерабатывающих кластеров на полигонах железных дорог;

– внедрить механизм «зелёного» бюджетирования, при котором экономия платежей за НВОС остаётся в распоряжении дороги, реализовавшей проект;

– создать централизованную базу данных вторичных ресурсов, доступную как внутренним, так и внешним потребителям;

– расширить кооперацию с региональными операторами по обращению с отходами, что позволит загрузить мощности по переработке муниципальными отходами близких классов опасности, повышая загрузку оборудования и снижая себестоимость.

Выводы

Выполненная экономическая оценка доказывает, что внедрение технологий рециклинга отходов путевого хозяйства не только решает острую экологическую проблему, но и формирует устойчивый экономический эффект. Создание сети перерабатывающих комплексов позволит ежегодно сокращать платежи за размещение отходов на сотни миллионов рублей, возвращать в оборот ценные ресурсы и уменьшать техногенную нагрузку на регионы. Методика, апробированная в статье, может использоваться для обоснования инвестиционных проектов в сфере природоохранной деятельности на железнодорожном транспорте. Дальнейшие исследования целесообразно направить на оценку мультипликативных эффектов рециклинга для сопряжённых отраслей (дорожное строительство, металлургия) и на разработку механизмов «зелёного» финансирования инфраструктурных проектов ОАО «РЖД».

Список использованных источников:

1. Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД» за 2022 год [Электронный ресурс]. – М.: ОАО «РЖД», 2023. – С. 82–99. – URL: https://company.rzd.ru/ru/9386/page/104069?id=17899 (дата обращения: 10.08.2026).

2. Экологическая стратегия ОАО «РЖД» на период до 2030 года: утв. распоряжением ОАО «РЖД» от 17.12.2021 № 2891р. – М., 2021. – С. 32–38.

3. Зубрев, Н.И. Экология железнодорожного транспорта : учеб. пособие / Н.И. Зубрев, В.Л. Белозеров. – М. : ФГБУ ДПО «УМЦ ЖДТ», 2018. – 415 с.

4. Бобович, Б.Б. Управление отходами : учеб. пособие / Б.Б. Бобович. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

5. ИТС 46-2019. Сокращение выбросов загрязняющих веществ, сбросов загрязняющих веществ при хранении и складировании товаров (грузов) [Электронный ресурс]. – М. : Бюро НДТ, 2019. – С. 55–70. – URL: https://docs.cntd.ru/document/564026205 (дата обращения: 10.08.2026).

6. О лицензировании деятельности по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I–IV классов опасности : постановление Правительства РФ от 03.10.2015 № 1062 // Собр. законодательства РФ. – 2015. – № 41. – Ст. 5631.

7. ГОСТ Р 55096-2012. Ресурсосбережение. Обращение с отходами. Термины и определения. – Введ. 2013–07–01. – М. : Стандартинформ, 2013. – 16 с.

8. Степанов, И.А. Оценка экономической эффективности рециклинга железнодорожных шпал / И.А. Степанов // Наука и технологии железных дорог. – 2021. – № 3 (19). – С. 55–62.

9. Кузнецова, Г.В. Экономические аспекты утилизации отходов шпального хозяйства / Г.В. Кузнецова // Экономика железных дорог. – 2019. – № 6. – С. 43–49.

10. Калинин, А.В. Экономическая эффективность повторного использования рельсов : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Калинин Алексей Валерьевич. – М., 2020. – 24 с.

11. Об утверждении Методики расчета платы за негативное воздействие на окружающую среду : приказ Минприроды России от 09.12.2019 № 812. – С. 12–14 (раздел IV).

12. ИТС 15-2016. Утилизация и обезвреживание отходов (кроме обезвреживания термическим способом) [Электронный ресурс]. – М. : Бюро НДТ, 2016. – С. 23–35. – URL: https://docs.cntd.ru/document/1200143511 (дата обращения: 10.08.2026).

УДК 33

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГОСБЫТОВОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ И БУДУЩИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Бушов Илья Александрович,
Университет мировых цивилизаций
им. В.В. Жириновского, г. Москва

E-mail: ilya.bushov2001@gmail.com

Аннотация. *Энергосбытовая отрасль в России прошла путь от расчетно-коммерческой функции централизованной энергетической системы до самостоятельного элемента розничного рынка электрической энергии. Цель статьи заключается в рассмотрении основных этапов становления и развития энергосбыта в России, анализе результатов рыночных преобразований 1990-2000-х гг. и определении перспектив дальнейшей трансформации отрасли. Особое внимание уделено формированию института гарантирующих поставщиков, современным проблемам финансовой устойчивости и конкуренции, а также цифровизации, интеллектуальному учету и развитию новых клиентских сервисов.*

Abstract. *The Russian electric power sales sector has evolved from a settlement and commercial function within a centralized power system into an independent element of the retail electricity market. The purpose of this article is to examine the main stages in the formation and development of electricity sales in Russia, to analyze the results of the market reforms of the 1990s and 2000s, and to identify the prospects for further transformation of the sector. Particular attention is paid to the institution of guaranteeing suppliers, current issues of financial stability and competition, as well as digitalization, smart metering and the development of new customer services.*

Ключевые слова: *электроэнергетика, энергосбыт, история энергосбыта, гарантирующий поставщик, розничный рынок электроэнергии, цифровизация, интеллектуальный учет.*

Key words: *electric power industry, electricity sales, history of electricity sales, guaranteeing supplier, retail electricity market, digitalization, smart metering.*

Введение. Актуальность

Электроэнергетика занимает особое место в хозяйственной системе: без устойчивого электроснабжения невозможно нормальное функционирование промышленности, транспорта, социальной инфраструктуры и сферы услуг. При этом между производством электроэнергии и ее фактическим потреблением существует отдельный комплекс коммерческих процессов. Энергосбытовая организация заключает и сопровождает договоры, ведет расчеты, работает с данными коммерческого учета, контролирует задолженность и организует обслуживание потребителей. В сегодняшнем виде этот набор функций воспринимается как самостоятельное направление бизнеса, хотя исторически такая модель сложилась относительно недавно.

Основная часть

Поэтому развитие энергосбыта целесообразно рассматривать вместе с изменением устройства российской электроэнергетики. В советской системе сбыт не отделялся от общего процесса энергоснабжения и выполнялся внутри территориальных энергосистем. Реформы 1990-2000-х гг. изменили эту конструкцию: появились самостоятельные сбытовые компании, гарантирующие поставщики и возможность работы независимых поставщиков. Сейчас отрасль находится уже на следующем этапе, когда основные изменения связаны не столько с организационным разделением компаний, сколько с интеллектуальным учетом, автоматизацией расчетов и цифровыми каналами взаимодействия с клиентами. Цель статьи состоит в том, чтобы проследить эту эволюцию и обозначить направления, которые могут определять дальнейшее развитие энергосбыта.

1. Формирование энергосбытовой деятельности в советский период

Первые элементы будущей системы централизованного энергоснабжения появились в России еще в конце XIX – начале XX века. Электростанции того времени, как правило, обслуживали сравнительно ограниченную территорию: отдельные промышленные предприятия, городской транспорт, освещение улиц и зданий. Передача электроэнергии на большие расстояния была технически затруднена, поэтому производство и потребление оставались тесно привязанными друг к другу территориально [1, с. 75]. Ситуация начала меняться после утверждения в 1920 г. плана ГОЭЛРО. Помимо строительства новых мощностей он предусматривал развитие районных электростанций и инфраструктуры, необходимой для объединения отдельных центров потребления в более крупные энергосистемы [2, с. 2-4].

Дальнейшая индустриализация усилила этот процесс. Рост промышленного производства требовал новых электростанций и линий электропередачи, а после Великой Отечественной войны развитие отрасли продолжилось уже в масштабах крупных региональных и межрегиональных систем. Постепенно формировалась централизованная модель управления, в которой отдельные энергетические объекты работали не изолированно, а как части общего комплекса [1, с. 75; 2, с. 5-9]. К концу советского периода генерация, передача, распределение и реализация электроэнергии фактически представляли собой звенья одной хозяйственной системы.

Сбытовая работа при этом никуда не исчезала: в энергоснабжающих организациях существовали абонентские и сбытовые подразделения. Они учитывали потребление, проводили начисления, оформляли отношения с абонентами, контролировали оплату. Но экономический смысл их деятельности отличался от современного. Эти подразделения не покупали электроэнергию как самостоятельные участники рынка и не конкурировали за потребителя. Тарифы устанавливались государством, а выбор поставщика отсутствовал. Иными словами, советская модель создала организационные и расчетные механизмы, на которых позднее мог строиться энергосбыт, однако самостоятельной отраслью в рыночном понимании он еще не был.

2. Переход к рыночной модели и становление самостоятельного энергосбыта

Переход к рыночной экономике оказался для электроэнергетики болезненным. В 1990-е гг. снизился инвестиционный поток, продолжал

накапливаться износ оборудования, резко ухудшилась платежная дисциплина. Одновременно спад промышленного производства сократил спрос на электроэнергию: ее потребление уменьшилось с 1028 млрд кВт·ч в 1990 г. до 827 млрд кВт·ч в 1998 г. [3, с. 324-326]. В 1992 г. было создано РАО «ЕЭС России», однако на региональном уровне АО-энерго во многом сохранили прежнюю вертикальную структуру, когда внутри одной компании сочетались генерация, сетевое хозяйство и сбыт [3, с. 324-325].

Наиболее заметно слабость прежней модели проявилась в расчетах. В условиях общего кризиса платежей оплата электроэнергии нередко заменялась взаимозачетами и другими неденежными схемами. Для энергокомпаний это означало нехватку реальных денежных средств, хотя обязательства по закупке топлива, ремонтам и содержанию инфраструктуры сохранялись [3, с. 326]. Поэтому во второй половине 1990-х гг. работа со сбытом стала приобретать гораздо большее значение. Компании усиливали договорную дисциплину, создавали специализированные подразделения, перестраивали порядок взыскания задолженности. К 2001 г. ситуация с расчетами заметно стабилизировалась [3, с. 326-327].

Этот период важен не только как эпизод борьбы с неплатежами. Фактически именно тогда стало очевидно, что отношения с конечным потребителем и управление денежным потоком требуют отдельной управленческой компетенции. Сбыт переставал быть исключительно техническим продолжением учета: от качества договорной работы, контроля задолженности и организации платежей напрямую зависела способность энергокомпании исполнять собственные обязательства. По мере восстановления денежных расчетов сбытовая функция начала восприниматься как самостоятельный центр ответственности. Такая практика подготовила почву для последующего организационного выделения сбытовых структур из региональных АО-энерго [3, с. 326-327].

К началу 2000-х гг. вопрос уже стоял не только о повышении собираемости платежей, но и о перестройке самой структуры отрасли. Основные направления реформы были закреплены постановлением Правительства РФ № 526 в 2001 г., а Федеральный закон № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» 2003 г. сформировал правовую основу новой модели. Ее принципиальная логика состояла в разделении видов деятельности: производство и сбыт относились к потенциально конкурентной сфере, тогда как передача электроэнергии и оперативно-диспетчерское управление сохраняли признаки естественной монополии [3, с. 327-328].

Реализация этого подхода привела к разделению региональных АО-энерго. Генерирующие, сетевые и сбытовые активы стали функционировать в рамках отдельных организаций. На базе прежних сбытовых подразделений возникли самостоятельные энергосбытовые компании, а в розничной модели закрепился институт гарантирующего поставщика. Его особенность состоит в обязанности заключить договор с потребителем, обратившимся за энергоснабжением в соответствующей зоне деятельности. Тем самым рыночный принцип был дополнен механизмом, обеспечивающим непрерывность и доступность снабжения [3, с. 328]. Параллельно менялся оптовый рынок: с 2006 г. заработала его новая модель, а к 2011 г. в ценовых зонах основная часть электроэнергии

реализовывалась по свободным ценам, за исключением поставок населению и приравненным категориям [3, с. 328-329].

После выделения сбыта изменилась и ответственность компании за финансовый результат. В составе вертикально интегрированной структуры сбытовые доходы и расходы являлись частью общего баланса. Самостоятельная энергосбытовая организация уже должна была отдельно планировать закупку электроэнергии, рассчитываться с инфраструктурными участниками рынка и одновременно обеспечивать поступление средств от клиентов. Ошибка в прогнозе потребления, рост просроченной задолженности или слабая договорная работа теперь напрямую отражались на устойчивости самого сбыта. Вместе с тем для части крупных коммерческих и промышленных потребителей появилась практическая возможность выбирать поставщика, что сформировало основу для конкуренции в соответствующих сегментах розничного рынка [3, с. 328-329].

Именно преобразования 1990-2000-х гг. оформили энергосбыт как самостоятельный вид деятельности. Функция, которая прежде находилась внутри территориальной энергосистемы, получила собственные организации, финансовую ответственность и отдельное место в архитектуре рынка. Сложившаяся тогда конструкция – гарантирующие поставщики, независимые сбытовые компании и их взаимодействие с оптовым рынком – в основных чертах сохраняется и сегодня.

3. Современный этап развития энергосбытовой отрасли

Современный розничный рынок формально допускает конкуренцию между гарантирующими поставщиками и независимыми энергосбытовыми организациями, однако стартовые позиции этих групп различаются. Гарантирующие поставщики унаследовали крупные клиентские базы, территориальное присутствие и инфраструктуру обслуживания. Для сбытовой деятельности это существенно, поскольку многие затраты носят условно-постоянный характер. По мере роста объема реализации их удельная величина снижается, что создает эффект экономии от масштаба и дает крупным компаниям заметное преимущество [4, с. 55-62].

При этом деятельность гарантирующего поставщика нельзя рассматривать как обычную торговлю товаром. Значительная часть конечной цены электроэнергии складывается из составляющих, на которые сбытовая компания непосредственно не влияет, а ее регулируемый доход включает сбытовую надбавку. Такая конструкция сужает пространство для ценовой конкуренции. В результате большее значение получают внутренние издержки, качество расчетов, удобство обслуживания и способность предложить клиенту дополнительные сервисы.

Финансовая устойчивость остается одним из наиболее чувствительных вопросов. Энергосбыт должен своевременно исполнять обязательства перед оптовым рынком, сетевыми и инфраструктурными организациями, тогда как платежи конечных потребителей могут поступать с задержкой или не поступать вовсе. Из-за этого дебиторская задолженность становится не просто бухгалтерским показателем, а фактором, определяющим текущую ликвидность компании [5, с. 2845-2850]. Одновременно возрастает значение автоматизированного коммерческого учета: чем быстрее и точнее поступают данные о фактическом потреблении, тем меньше зависимость расчетного процесса от ручного ввода и последующих корректировок [5, с. 2843-2846].

Повседневная работа крупного энергосбыта в значительной степени построена на массовых повторяющихся операциях. Каждый расчетный период необходимо принять или получить показания, определить объем потребления, применить тарифные и ценовые параметры, сформировать начисления, учесть поступившие платежи и корректно отразить задолженность по большому количеству договоров и лицевых счетов. Даже небольшая системная ошибка на одном из этапов способна вызвать волну перерасчетов и обращений потребителей. Поэтому для современной сбытовой компании надежность биллинга и качество информационных систем становятся не менее значимыми, чем традиционные финансовые показатели [5, с. 2843-2846].

На этом фоне заметно меняется и само представление о продукте энергосбытовой компании. Клиент ожидает не только корректно выставленного счета, но и возможности быстро получить информацию, передать показания, оплатить начисления и решить вопрос без посещения офиса. Поэтому развиваются личные кабинеты, мобильные приложения, электронные квитанции и дистанционные способы оплаты. Одновременно у компании накапливается значительный массив сведений о потреблении и расчетах, а сама она превращается в один из основных информационных каналов между энергетическим рынком и конечным клиентом.

Полностью переводить обслуживание в цифровой формат, однако, пока невозможно и не всегда целесообразно. В клиентской базе гарантирующего поставщика присутствуют разные группы потребителей: для одних мобильное приложение является привычным каналом, другим по-прежнему требуется телефонная консультация или очный центр обслуживания. Поэтому практическая модель скорее развивается в сторону сочетания нескольких каналов. Там, где конечная цена в значительной степени определяется внешними для сбыта составляющими, удобство расчетов, скорость реакции на обращение и качество сервиса способны становиться самостоятельным конкурентным фактором [4, с. 60-63].

4. Перспективы развития энергосбытовой отрасли в России

На ближайшем этапе основные изменения в энергосбыте, вероятно, будут происходить внутри уже существующей рыночной конструкции. Если реформа 2000-х гг. разделила компании организационно, то теперь предметом преобразований становятся процессы: получение данных, расчеты, работа с клиентом и принятие управленческих решений. Наиболее очевидные направления – интеллектуальный учет, дальнейшая автоматизация биллинга и развитие дистанционного обслуживания [6, с. 3012-3013].

Интеллектуальные приборы учета меняют прежде всего способ получения исходных данных. При автоматической передаче показаний исчезает необходимость регулярно опираться на ручное снятие или передачу показаний потребителем. Если эти сведения без дополнительных операций поступают в расчетные системы и клиентские сервисы, возникает возможность выстроить связанный цифровой процесс от фиксации потребления до начисления и оплаты. Такая интеграция уменьшает количество ручных действий и потенциальных точек возникновения ошибки [6, с. 3015].

Не менее заметно меняется клиентская часть бизнеса. Личный кабинет, мобильное приложение, электронная оплата, чат-бот или удаленная

консультация постепенно становятся обычными инструментами, а не дополнительной опцией [6, с. 3016-3017]. Вместе с этим для энергосбыта открываются направления, не сводящиеся к продаже киловатт-часов. Компании могут использовать собственную расчетную инфраструктуру для биллинга других коммунальных услуг, приема платежей, выпуска единого платежного документа и сопутствующего обслуживания [6, с. 3015-3016].

Отдельный ресурс дальнейшего развития связан с данными, которые уже формируются в процессе работы. У энергосбытовой компании есть сведения о динамике потребления, истории платежей, задолженности и обращениях клиента. При системной аналитике эта информация может использоваться для уточнения прогноза закупки электроэнергии, выделения различных групп потребителей, поиска нетипичных изменений потребления и более раннего выявления риска неплатежа. Автоматизация таких задач способна освободить сотрудников от части типовой обработки и перенести их внимание на случаи, где требуется содержательное решение. Поэтому цифровизация энергосбыта постепенно выходит за рамки электронного счета или мобильного приложения и затрагивает саму логику организации бизнес-процессов [6, с. 3012-3016].

На более длинном горизонте влияние будут оказывать изменения в самой модели потребления. Распределенная генерация, накопители, интеллектуальные сети и механизмы управления спросом делают потребителя менее пассивным участником. В отдельных случаях он сможет не только покупать электроэнергию, но и производить ее, менять график нагрузки или реагировать на ценовые сигналы. Для энергосбытовой компании это означает потенциальное расширение роли: от продавца ресурса – к организатору расчетов, обмена данными и сервисного взаимодействия между клиентом и другими участниками рынка.

Особенно заметно это может проявиться при дальнейшем распространении микрогенерации и управляемого потребления. Простая схема, при которой поставщик продает заранее определенный объем энергии пассивному потребителю, становится менее универсальной. Потребуются работа с более изменчивым профилем нагрузки, новые расчетные механизмы и инструменты, позволяющие клиенту понимать и при необходимости менять собственное потребление. В такой модели ценность энергосбыта будет определяться не только фактом поставки электроэнергии, но и способностью корректно организовать информационные и финансовые потоки вокруг энергопотребления.

При этом технологическое развитие не является автоматическим источником эффективности. Новые информационные системы требуют инвестиций, интеграции с уже используемыми решениями, подготовки персонала и более жестких требований к защите данных. Чем больше расчетных и клиентских операций зависит от цифровой инфраструктуры, тем выше цена ее сбоя. Поэтому перспективная модель энергосбыта должна одновременно решать две задачи: внедрять новые технологии и сохранять надежность процессов, от которых напрямую зависят начисления и расчеты с потребителями.

Выводы

История российского энергосбыта показывает, что его функции менялись вместе с устройством всей электроэнергетики. В советский период они

находились внутри централизованной системы и сводились прежде всего к учету, расчетам и работе с абонентами. Реформы 1990-2000-х гг. отделили сбыт организационно и экономически, создав самостоятельные компании и институт гарантирующего поставщика. Современная модель при этом остается смешанной: конкуренция соседствует с государственным регулированием, а технологическое развитие – с традиционными проблемами задолженности и необходимости обеспечивать массовое обслуживание потребителей.

Следующая трансформация, по всей видимости, будет связана уже не с новым разделением активов, а с изменением содержания сбытовой работы. Интеллектуальный учет, автоматизированный биллинг и дистанционные сервисы постепенно сокращают долю ручных операций и расширяют возможности работы с данными. Дополнительное влияние будут оказывать распределенная генерация и управление спросом, меняющие привычную роль потребителя. В результате устойчивость энергосбытовой компании все больше будет зависеть от того, насколько хорошо она умеет сочетать надежные расчеты, цифровые технологии и удобное для клиента обслуживание.

Список использованных источников:

1. Бородин А. Е. Анализ барьеров развития электроэнергетики России: история вопроса, современное состояние и перспективы // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 1. С. 74-81. DOI: 10.24143/2073-5537-2024-1–74-81. EDN: TLCOJA.

2. История создания и воплощения в жизнь плана ГОЭЛРО // Электрические станции. 2020. № 12. С. 2-9. DOI: 10.34831/EP.2020.1073.12.001.

3. Уринсон Я. М., Кожуховский И. С., Сорокин И. С. Реформирование российской электроэнергетики: результаты и нерешенные вопросы // Экономический журнал ВШЭ. 2020. Т. 24. № 3. С. 323-339. DOI: 10.17323/1813-8691-2020-24-3–323-339. EDN: GSNIWD.

4. Куковеров М. В. Экономия от масштаба на розничном рынке электроэнергии России: об одной естественной и одной неестественной монополии // Пространственная экономика. 2018. № 4. С. 39-66. DOI: 10.14530/se.2018.4.039-066.

5. Тагирова А. М., Малкова Т. Б. Проблемы управления устойчивым функционированием и развитием энергосбытовых компаний // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 8. С. 2843-2856. DOI: 10.18334/epp.13.8.118956. EDN: XCRZHO.

6. Салова Л. В. Метод сценариев в адаптивном управлении развитием энергосбытовой компании в контексте глобальных трендов // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 8. С. 3009-3024. DOI: 10.18334/ce.17.8.118644. EDN: XJZAVP.

7. Волкова И. О., Бурда Е. Д., Гаврикова Е. В., Суслов К. В., Косыгина А. В., Горгишели М. В. Трансформация электроэнергетики: тренды, модели, механизмы и практики управления: монография. Иркутск: Изд-во ИРНИТУ, 2020. 354 с. ISBN 978-5–8038-1553-2. EDN: VQMCEX.

УДК 005.95/.96:316.48

ВИДЫ ТЕХНОЛОГИЙ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СОТРУДНИКОВ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сорокин Валентин Васильевич,
Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко, г. Тирасполь

E-mail: valentinsorokin78@gmail.com

Аннотация. *В статье рассматриваются причины организационных конфликтов, их влияние на эффективность деятельности и современные технологии регулирования конфликтного взаимодействия сотрудников коммерческой организации. Особое внимание уделяется комплексу организационных, управленческих, психологических, правовых инструментов и особенностям применения переговорных технологий, посредничества в процессе регулирования конфликтов.*

Обосновывается переход от эпизодического разрешения конфликтов к созданию целостной системы управления конфликтными процессами, интегрированной в управление персоналом коммерческой организации.

Ключевые слова: *взаимодействие сотрудников, коммерческая организация, конфликт, регулирование конфликтов, управление персоналом, переговоры, посредничество, профилактика конфликтов.*

Abstract. *The article examines the causes of organizational conflicts, their impact on operational efficiency, and modern technologies for regulating conflict interaction among employees of a commercial organization. Particular attention is paid to a set of organizational, managerial, psychological, and legal instruments, as well as to the specific features of applying negotiation technologies and mediation in the process of conflict regulation.*

The article substantiates the transition from the episodic resolution of conflicts to the establishment of an integrated system for managing conflict processes, incorporated into the human resource management system of a commercial organization.

Key words: *employee interaction, commercial organization, conflict, conflict regulation, human resource management, negotiations, mediation, conflict prevention.*

Введение. Актуальность

Современные коммерческие организации действуют в условиях высокой конкуренции, организационных изменений и возрастающих требований к эффективности персонала. В подобных условиях интенсивность межличностного взаимодействия объективно повышает вероятность

возникновения конфликтных ситуаций. Конфликт становится неотъемлемой частью организационной жизни, поскольку различия в интересах, ценностях, профессиональном опыте и распределении ответственности сопровождают любую совместную деятельность.

Длительное время конфликт воспринимался исключительно как негативное явление. Однако современные исследования доказывают, что при грамотном регулировании конфликт способен выполнять конструктивные функции: выявлять организационные проблемы, стимулировать поиск новых решений, способствовать развитию коллектива [1; 5; 8]. Вместе с тем отсутствие эффективных технологий регулирования приводит к ухудшению социально-психологического климата, снижению производительности, росту текучести кадров и материальным потерям [1; 8].

Регулирование конфликта представляет собой целенаправленное воздействие на причины возникновения конфликтной ситуации, поведение участников и условия развития конфликта. В отличие от устранения конфликта регулирование предполагает сохранение возможности конструктивного взаимодействия сторон, что особенно важно для коммерческих организаций, где сотрудники продолжают совместную деятельность. Как отмечают А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов, «процесс урегулирования включает: выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства; реализацию выбранного способа; уточнение информации и принимаемых решений; снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов; анализ опыта урегулирования конфликта» [1, с. 483].

Современная практика свидетельствует о переходе от реактивного разрешения конфликтов к формированию комплексных механизмов их предупреждения, диагностики и регулирования [20; 21]. Актуальность исследования определяется необходимостью совершенствования технологий регулирования конфликтного взаимодействия в условиях цифровизации экономики и изменения характера трудовых отношений.

Цель исследования – анализ современных технологий регулирования конфликтного взаимодействия сотрудников коммерческой организации и определение эффективных направлений их практического применения.

Основная часть

1. Теоретические основы технологий регулирования конфликтного взаимодействия

В коммерческой организации конфликт проявляется как особый вид взаимоотношений между работниками, подразделениями либо руководством, сопровождающийся противоречиями, препятствующими достижению целей организации. Для нашего исследования интерес представляют организационные конфликты. По определению С.М. Емельянова, «конфликты в организации представляют собой противоборство между субъектами социального взаимодействия внутри организации, возникающее на основе противоречий в основных элементах ее внутренней среды и под влиянием внешних факторов» [5, с. 55].

Выделяются несколько основных групп причин организационных конфликтов:

Первая группа связана с особенностями организационной структуры: недостаточное разграничение полномочий, неопределенность должностных обязанностей, двойное подчинение, несовершенство распределения ресурсов.

Вторая группа обусловлена особенностями управления персоналом: авторитарный стиль руководства, недостаточная информированность работников, несправедливая система оценки труда, отсутствие прозрачных процедур принятия решений.

Третья группа включает социально-психологические причины: различия в ценностях, жизненном опыте, темпераменте, уровне подготовки и личностных особенностях.

Большинство организационных конфликтов развивается постепенно: скрытые противоречия сменяются накоплением недовольства и переходом в открытую стадию [3]. Эффективность регулирования во многом определяется способностью руководителя выявить ранние признаки конфликта.

Важно разграничение конструктивных и деструктивных конфликтов. Конструктивный конфликт способствует совершенствованию деятельности, стимулирует обсуждение новых решений, выявляет недостатки управления [1; 8]. Деструктивный сопровождается ухудшением отношений, снижением эффективности, эмоциональным выгоранием. Основная задача организации – не устранение конфликтов, а создание системы их регулирования, обеспечивающей преобразование противоречий в источник развития.

2. Современные технологии регулирования конфликтного взаимодействия

Под технологиями регулирования конфликтного взаимодействия понимается система взаимосвязанных организационных, психологических, правовых и управленческих методов, обеспечивающих предупреждение, своевременное выявление, контролируемое развитие и конструктивное разрешение конфликтов [1; 7; 8]. В отличие от отдельных методов технология представляет собой последовательный алгоритм действий, позволяющий не только устранить последствия конфликта, но и воздействовать на его причины.

Эффективность регулирования определяется не способностью руководителя вмешаться в уже возникшее противостояние, а наличием целостной системы предупреждения, выявления и разрешения конфликтов. По мнению У. Мастенбрука, «задача управления конфликтами состоит в регулировании отношений между людьми, уменьшении вероятности деструктивных конфликтов, при этом определенный уровень напряжения может быть выгоден как для организации, так и для ее сотрудников» [11, с. 220].

Наиболее эффективной технологией является предупреждение конфликтов. Основу профилактики составляет совершенствование организационной структуры: четкое распределение полномочий, закрепление должностных обязанностей, прозрачная система ответственности [3; 11].

Важную роль играет информационная открытость руководства – регулярное информирование работников о целях, изменениях и решениях способствует формированию доверия [1; 8]. Существенное значение имеет развитие организационной культуры – единые нормы профессионального поведения снижают вероятность перехода рабочих разногласий в личностный конфликт [3]. Профилактика должна носить системный характер, охватывая все уровни управления.

Своевременное выявление признаков зарождающегося конфликта – важнейший элемент регулирования. Диагностика включает наблюдение за взаимоотношениями, индивидуальные беседы, анкетирование, анализ обращений, оценку удовлетворенности трудом, изучение текучести и дисциплинарных нарушений. Косвенными признаками конфликта служат снижение производительности, увеличение ошибок, отказ от совместной работы, нарушение коммуникации, рост жалоб. Своевременное выявление позволяет предотвратить большинство конфликтов до перехода в открытую стадию [1; 5].

Наиболее универсальной технологией остаются переговоры. Р. Фишер, У. Юри и Б. Паттон рассматривают переговорный процесс как совместный поиск взаимоприемлемого решения, максимально учитывающего интересы сторон [14]. Как отмечают авторы, «материальные вопросы, решаемые на переговорах, должны быть категорическим образом отделены от отношений и самого процесса» [14]. Основной принцип заключается в разделении личности участника и предмета спора: конфликт направлен не против человека, а против проблемы. Ключевыми правилами конструктивных переговоров являются обсуждение объективных фактов, уважительное отношение к позиции другой стороны, отказ от личных обвинений, поиск взаимовыгодных вариантов и ориентация на долгосрочное сотрудничество. Успех переговоров определяется не искусством убеждения, а способностью анализировать позицию собеседника и учитывать его интересы [4; 12].

Эффективной психологической технологией является активное слушание. Большинство конфликтов развивается вследствие неспособности правильно воспринимать информацию друг друга [2]. Активное слушание предполагает внимательное восприятие, уточнение, перефразирование, проверку понимания и демонстрацию уважения. Использование технологии снижает эмоциональное напряжение и повышает вероятность достижения решения. Особенно важно применение руководителями подразделений.

Если переговоры не приводят к соглашению, используется посредничество – процедура урегулирования с участием независимого лица, не принимающего сторону участников, а содействующего достижению решения. Посредник не выносит обязательного решения, его задача – организация конструктивного диалога, выявление интересов сторон и поиск вариантов добровольного урегулирования. Преимущества посредничества: добровольность, конфиденциальность, равенство сторон, сохранение деловых отношений, снижение затрат по сравнению с судебным разрешением [13; 19]. Для

коммерческих организаций посредничество особенно эффективно при межличностных конфликтах и спорах между подразделениями.

3. Роль руководителя и организационных механизмов в регулировании конфликтного взаимодействия в коммерческой организации

Эффективность регулирования конфликтов в значительной мере определяется профессиональной компетентностью руководителя. В.В. Козлов и А.А. Козлова отмечают, что руководитель должен рассматривать конфликт не как чрезвычайную ситуацию, а как закономерный элемент функционирования организации. При этом важное значение имеет способность своевременно прогнозировать развитие конфликтной ситуации. Как отмечается в рассматриваемом источнике, «основной принцип предотвращения разворачивания конфликта – это умение предвидеть развитие ситуации по негативному сценарию» [7, с. 77]. Главная задача руководителя заключается в создании условий для своевременного разрешения возникающих противоречий.

Функции руководителя в регулировании конфликтов:

1. Выявление признаков напряженности в коллективе: анализ психологического состояния работников, взаимоотношений, причин жалоб.

2. Организация конструктивного взаимодействия участников: создание условий для открытого обсуждения, обеспечение уважительного общения, предотвращение перехода профессиональных разногласий в личностное противостояние.

3. Принятие управленческих решений по устранению организационных причин конфликта – несовершенства системы управления, неравномерного распределения нагрузки, неопределенности полномочий.

Регулирование конфликтов требует изменения организационной среды, а не только воздействия на поведение участников.

Современные организации переходят к формированию внутренних механизмов регулирования, включающих: правила рассмотрения обращений, порядок урегулирования разногласий, процедуры служебного разбирательства, регламенты взаимодействия подразделений, механизмы защиты прав, порядок привлечения посредника, программы обучения. Наличие локальных нормативных актов повышает доверие работников и снижает эмоциональную эскалацию. Процедуры должны основываться на принципах объективности, равенства, конфиденциальности и соблюдения трудового законодательства [17].

Перспективным направлением профилактики трудовых конфликтов является формирование конфликтологической компетентности работников. По мнению Б.И. Хасана, «конфликтная компетентность представляет собой определенный уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте и умений реализовать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации» [15, с. 49]. Развитие конфликтологической компетентности предполагает обучение работников навыкам конструктивного общения, аргументированного ведения диалога, управления эмоциями, предупреждения эскалации конфликтов и совместного поиска

взаимоприемлемых решений. Наличие таких компетенций способствует снижению конфликтности в коллективе, повышению эффективности взаимодействия и укреплению благоприятного социально-психологического климата в организации.

Развитие информационных технологий изменило подходы к регулированию конфликтов. Предприятия используют цифровые средства для оценки удовлетворенности трудом, анализа организационного климата, выявления снижения вовлеченности. Однако цифровые средства не заменяют управленческих решений, а служат дополнительным источником информации. Важно соблюдение законодательства о защите персональных данных – сбор и обработка сведений должны осуществляться в пределах, необходимых для трудовых функций [18; 20].

Правовое регулирование основывается на трудовом законодательстве и локальных актах. Конституция Приднестровской Молдавской Республики закрепляет право на труд и судебную защиту [16]. Трудовой кодекс Приднестровской Молдавской Республики определяет права и обязанности сторон, механизмы разрешения споров, вопросы дисциплины и ответственности [17]. Закон Приднестровской Молдавской Республики «О персональных данных» устанавливает требования к обработке информации [18]. Положительным примером служит российский закон о медиации, демонстрирующий возможности добровольного посредничества [19]. В соответствии с рекомендациями британской Консультативной службы по трудовым вопросам предусматриваются внутренние процедуры до передачи спора в суд [21].

4. Модель регулирования конфликтного взаимодействия в коммерческой организации

Эффективность технологий определяется последовательностью внедрения в систему управления. Многие организации ограничиваются реагированием на возникшие конфликты, что не устраняет их причины. Целесообразно внедрение комплексной системы, объединяющей профилактические, организационные, психологические и правовые мероприятия [1; 7; 11; 20].

Модель регулирования конфликтного взаимодействия:

Первый уровень – профилактика конфликтов через совершенствование организационной структуры, развитие организационной культуры, формирование эффективных коммуникаций.

Второй уровень – раннее выявление конфликтов с использованием наблюдения, опросов, анализа обращений и оценки социально-психологического климата.

Третий уровень – применение переговоров, активного слушания и посредничества для разрешения большинства конфликтов без дисциплинарных мер.

Четвертый уровень – использование внутренних процедур рассмотрения, служебных проверок и мер ответственности, предусмотренных законодательством.

Пятый уровень – анализ результатов урегулирования, выявление повторяющихся причин и совершенствование системы управления.

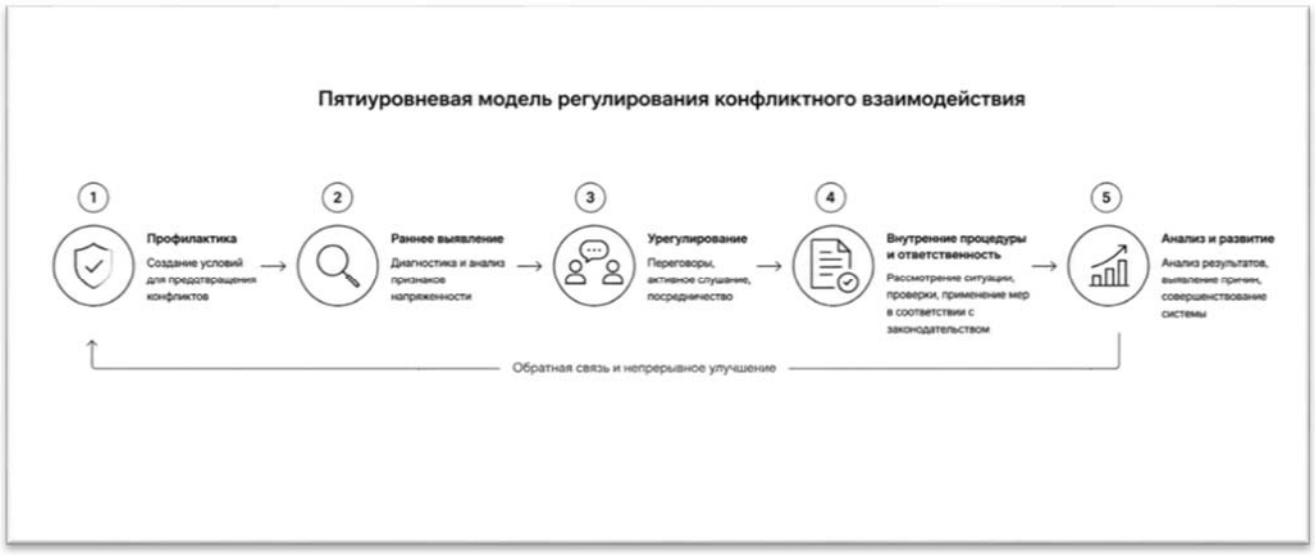


Рис. 1

Источник: анализ автора.

Представленная модель обеспечивает непрерывный цикл регулирования, при котором результаты каждого разрешенного конфликта используются для предупреждения аналогичных ситуаций в будущем [20].

Первый этап – диагностика конфликтного потенциала. Анализ существующего состояния трудовых отношений: определение наиболее конфликтных подразделений, выявление причин разногласий, оценка удовлетворенности персонала. Используются анонимные опросы, собеседования, анализ текучести, дисциплинарной практики, обращений работников. Внимание уделяется не отдельным конфликтам, а устойчивым организационным проблемам.

Второй этап – совершенствование организационной структуры. Устранение факторов, способствующих конфликтам: четкое распределение полномочий, уточнение должностных обязанностей, совершенствование принятия решений, единые требования к оценке труда, прозрачность распределения ответственности. Организационные недостатки – причина значительной части конфликтов.

Третий этап – разработка внутренних процедур регулирования. Создание локальных документов, определяющих порядок подачи обращений, сроки рассмотрения, процедуру служебной проверки, порядок проведения переговоров, возможность привлечения посредника, контроль исполнения соглашений. Единые процедуры обеспечивают объективность и формируют доверие к руководству.

Четвертый этап – обучение руководителей и работников. Подготовка по основам конфликтологии, навыкам конструктивного общения, ведения

переговоров, активного слушания, предупреждения эмоционального напряжения, правилам поведения в конфликте. Особое внимание руководителям подразделений.

Пятый этап – постоянный контроль организационного климата. Регулярная оценка состояния коллектива через анкетирование, анализ обращений, текучести кадров, дисциплинарных взысканий и причин увольнений. Полученные сведения позволяют выявлять новые факторы и корректировать систему управления.

Выводы

Проведенное исследование показало, что конфликтное взаимодействие является объективной составляющей деятельности любой коммерческой организации. Полностью исключить конфликты невозможно, однако применение современных технологий регулирования позволяет минимизировать негативные последствия и использовать конструктивный потенциал для совершенствования деятельности.

Наиболее эффективным подходом является создание комплексной системы регулирования, объединяющей профилактику, раннюю диагностику, переговоры, посредничество, внутренние процедуры урегулирования и правовые механизмы. Особое значение имеют профилактические меры: совершенствование организационной структуры, развитие корпоративной культуры, повышение конфликтологической компетентности персонала, обеспечение открытых коммуникаций. Существенную роль играют переговорные технологии, активное слушание и посредничество.

Важным условием эффективного регулирования является профессиональная деятельность руководителя, способного своевременно выявлять причины конфликтов, организовывать конструктивный диалог и принимать решения по устранению факторов, способствующих развитию противоречий.

Таким образом, эффективность коммерческой организации определяется не отсутствием конфликтов, а способностью руководства своевременно предупреждать, регулировать и конструктивно разрешать возникающие противоречия, обеспечивая устойчивое развитие организации и повышение эффективности деятельности персонала.

Список использованных источников:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология : учебник для вузов. 8-е изд. СПб. : Питер, 2023. 560 с.

2. Беркли-Аллен М. Забытое искусство слушать. СПб. : Питер, 1997. 256 с.

3. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. М. : МЗ Пресс, 2001. 182 с.

4. Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров. М. : Инфра-М, 1996. 284 с.

5. Емельянов С.М. Конфликтология : учебник и практикум. 4-е изд. М. : Юрайт, 2018. 322 с.

6. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб. : Питер, 2000. 368 с.

7. Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом. М. : Эксмо, 2004. 224 с.

8. Козырев Г.И. Основы конфликтологии. 3-е изд. М. : ИНФРА-М, 2023. 289 с.

9. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. М. : Стрингер, 1992. 212 с.

10. Мастенбрук У. Переговоры. Калуга, 1994. 224 с.

11. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций. М. : Инфра-М, 1996. 256 с.

12. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. М. : Весь Мир, 2000. 240 с.

13. Орлова Л.В. Процедура медиации как инструмент урегулирования конфликтных ситуаций в сфере трудовых отношений // КиберЛенинка. 2017.

14. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2022. 320 с.

15. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. Красноярск, 1996. 157 с.

16. Конституция Приднестровской Молдавской Республики.

17. Трудовой кодекс Приднестровской Молдавской Республики.

18. Закон Приднестровской Молдавской Республики от 16 апреля 2010 г. № 53-З–IV «О персональных данных».

19. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

20. Lipsky D. B. The Future of Conflict Management Systems. 2015.

21. Acas. Guide to Discipline and Grievances at Work [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.acas.org.uk (дата обращения: 01.07.2026).

УДК 327

СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ КИТАЙСКИХ МИГРАНТОВ В ИСПАНИИ И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

Гальчанский Александр Валерьевич,
Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва

E-mail: aleksandr.galchanskiy@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются особенности адаптации и интеграции китайских мигрантов в Королевстве Испания, а также их роль в экономическом развитии страны. Анализируются основные этапы формирования китайской диаспоры в Испании, социально-демографические характеристики мигрантов и факторы, влияющие на процесс их включения в испанское общество. Особое внимание уделяется стратегиям адаптации китайских мигрантов, включающим сохранение культурной идентичности, развитие внутридиаспорных связей, использование семейных и предпринимательских сетей, а также постепенное освоение испанского языка и социальных норм принимающей страны. Рассматриваются основные сферы экономической активности китайской общины в Испании, включая малый бизнес, торговлю, ресторанную индустрию и сферу услуг. Отдельное внимание уделяется влиянию китайских предпринимателей на развитие локальной экономики и формирование транснациональных экономических связей между Испанией и Китайской Народной Республикой.*

Abstract. *The article examines the features of adaptation and integration of Chinese migrants in the Kingdom of Spain and their role in the country's economic development. The main stages of the formation of the Chinese diaspora in Spain, the socio-demographic characteristics of migrants, and the factors influencing their integration into Spanish society are analyzed. Particular attention is paid to the adaptation strategies of Chinese migrants, including the preservation of cultural identity, the development of intra-diaspora ties, the use of family and entrepreneurial networks, as well as the gradual acquisition of the Spanish language and social norms of the host country. The paper also considers the main areas of economic activity of the Chinese community in Spain, including small business, trade, the restaurant industry, and the service sector. Special attention is given to the contribution of Chinese entrepreneurs to the development of the local economy and the strengthening of transnational economic ties between Spain and the People's Republic of China.*

Ключевые слова: *китайская миграция, Испания, китайская диаспора, адаптация мигрантов, интеграция, этнические сообщества, предпринимательство, малый бизнес, экономическая роль мигрантов, межкультурное взаимодействие.*

Key words: *Chinese migration, Spain, Chinese diaspora, migrant adaptation, integration, ethnic communities, entrepreneurship, small business, economic role of migrants, intercultural interaction.*

Введение. Актуальность

Исследования, посвящённые китайской миграции в Испанию и Европу в целом, рассматривают китайскую диаспору как важный социальный и экономический феномен, связанный с процессами глобализации и международной мобильности населения. Основное внимание в научной литературе уделяется вопросам формирования китайских общин, особенностям их адаптации в принимающих обществах, сохранению культурной идентичности и роли мигрантов в экономике европейских стран.

Одной из наиболее значимых работ по изучению китайской миграции в Испании является исследование Гладис Ньето «The Chinese in Spain», посвящённое особенностям формирования и развития китайской общины в стране. Автор анализирует социальное положение китайских мигрантов, их жилищные условия, структуру занятости, образовательные стратегии и особенности взаимодействия с испанским обществом. Исследование показывает, что китайские мигранты в Испании активно используют предпринимательские стратегии адаптации, создавая собственные экономические структуры и опираясь на семейные и этнические связи.

Важное место в изучении китайской миграции занимают работы, посвящённые транснациональному характеру китайских сообществ. Исследователи отмечают, что китайские мигранты одновременно интегрируются в принимающее общество и сохраняют устойчивые связи с Китаем через культурные практики, семейные отношения и экономическое сотрудничество. Такие особенности формируют особую модель адаптации, основанную не только на ассимиляции, но и на сохранении собственной идентичности.

Сименг Ванг в своих исследованиях рассматривает современные тенденции китайской миграции в Европе, включая влияние демографических факторов и последствий пандемии COVID-19. Автор подчёркивает, что современная китайская миграция становится более разнообразной: наряду с традиционной трудовой миграцией увеличивается количество студентов, квалифицированных специалистов и предпринимателей, что меняет структуру китайских общин в европейских странах.

Ли Эми исследует особенности интеграции этнических китайцев в Европе и подчёркивает различия между отдельными группами мигрантов в зависимости от их происхождения, образования, социального положения и степени участия в общественной жизни принимающей страны. Её исследования позволяют рассматривать китайскую диаспору не как однородную группу, а как сложное сообщество с различными стратегиями адаптации.

Среди российских исследователей значительный вклад в изучение китайской диаспоры в Европе внесла С. В. Кухаренко. В своих работах автор анализирует особенности формирования китайских общин в европейских странах и выделяет характерные черты современной китайской диаспоры: высокий уровень предпринимательской активности, развитие семейного бизнеса, сохранение культурных традиций и активное участие в экономической жизни принимающих обществ.

Несмотря на наличие значительного количества исследований китайской миграции в Европе, вопросы адаптации китайских мигрантов именно в Испании и их комплексного влияния на экономику страны остаются недостаточно изученными. Особого внимания требуют механизмы интеграции китайской общины в испанское общество, сочетание сохранения этнической идентичности с участием в экономической жизни, а также роль китайского предпринимательства в развитии региональной экономики. Данное исследование направлено на систематизацию данных аспектов и выявление особенностей китайской миграционной модели в Испании.

Основная часть

Китайская миграция в Испанию прошла через ряд значительных трансформаций с момента появления первых китайских общин в стране в XX веке. Если первоначально китайское присутствие в Испании было ограниченным и преимущественно связано с торговой деятельностью, то в последующие десятилетия китайская диаспора значительно расширилась, превратившись в одну из наиболее заметных мигрантских общин страны. Сегодня китайские мигранты являются важным элементом социально-экономической структуры Испании, активно участвуя в развитии малого бизнеса, торговли, ресторанной индустрии и сферы услуг. При этом вопросы адаптации и интеграции китайской общины, связанные с сохранением культурной идентичности, преодолением языковых и социальных барьеров, а также поиском баланса между традициями и включением в испанское общество, остаются в центре внимания исследователей миграционных процессов.

Правительство Испании настолько решительно настроено привлечь китайских иммигрантов, что в ноябре приняло закон, предлагающий вид на жительство иностранцам, которые покупают дома стоимостью более 160000 евро [1], с конкретной целью привлечения китайских и российских инвестиций, заявили законодатели. В то время как сильно пострадавшие испанцы борются за сохранение своих рабочих мест и домов, китайские иммигранты из Испании в Барселоне и Мадриде открывают бизнес и покупают недвижимость, пострадавшую от лопнувшего пузыря на рынке жилья в Испании.

По данным Национальной федерации самозанятых работников, из 8613 иностранцев, которые открыли бизнес за последние 10 месяцев, 30 процентов, или 2569 человек, были китайцами [2]. Базирующаяся в Мадриде компания InfoChina Gestión, специализирующаяся на недвижимости для китайских инвесторов, сообщила, что количество домов, проданных китайцам за 70 000-100 000 евро [3], в прошлом году почти удвоилось и составило 813. Компания Mr. House, занимающаяся недвижимостью в Мадриде, сообщила, что продает китайцам не менее 10 домов в месяц., большинство из которых заплатили по меньшей мере 80 процентов наличными.

Работа, к которой тяготеют многие китайские иммигранты, помогает объяснить их успех в той же мере, что и их трудовая этика. Во времена экономического кризиса вездесущие базары, парикмахерские и супермаркеты, принадлежащие китайцам, стали приманкой для экономных испанских потребителей.

Исла-Рамос Чавес, исполнительный директор китайского производителя компьютеров Lenovo, сказал, что даже несмотря на кризис, Испания – четвертая по величине экономика в еврозоне – остается рынком, на который стремятся выйти китайские компании. Она добавила, что китайские транснациональные корпорации в Испании оказались устойчивыми, отчасти потому, что они опирались на огромный внутренний рынок у себя на родине.

Руководители китайского производителя бытовой техники Haier заявили, что экономический кризис не только не стал сдерживающим фактором, но и предоставил возможность, поскольку испанцы были готовы рассматривать стиральные машины и кондиционеры по конкурентоспособным ценам, даже если их бренды были менее известны.

Успех китайских иммигрантов в Испании не вызвал такого негативного отношения к иммигрантам, как в некоторых неблагополучных регионах Европы, таких как Греция. Эксперты по миграции отмечают, что в Испании сложилось относительно более доброжелательное отношение к иммигрантам, что связано с историей страны – после репрессий эпохи Франко Испания сама стала страной эмиграции и открылась для новых потоков мигрантов. Кроме того, после экономического кризиса многие латиноамериканцы вернулись на родину, что снизило нагрузку на рынок труда. Однако это не означает, что все относятся к успехам китайских мигрантов без критики. Некоторые жалуются на существующие стереотипы и на то, что полиция все чаще прибегает к преследованиям. В 2013 году около 80 человек были задержаны в рамках масштабных рейдов против китайских преступных группировок, подозреваемых в отмывании денег и уклонении от уплаты налогов. Правоохранители также отмечали, что заниженные цены на китайские товары частично объясняются тем, что некоторые импортеры не оформляли официально поставки из Китая, чтобы избежать уплаты налогов [4].

Так, мы рассмотрели феномен успешной интеграции китайской диаспоры в Испании, которая в условиях экономического кризиса проявила себя как значимый экономический актор. Отмечена государственная поддержка, выраженная в предоставлении вида на жительство за инвестиции в недвижимость, что демонстрирует признание испанским правительством вклада китайских иммигрантов. Их успех объясняется не только трудовой этикой, но и выбором ниш, таких как розничная торговля и сфера услуг, а также способностью транснациональных корпораций опираться на обширный внутренний китайский рынок. Несмотря на отдельные случаи негативного отношения и правонарушений, общее восприятие китайской миграции в Испании остается преимущественно позитивным, что связано с историческими особенностями испанской иммиграционной политики.

Чтобы ответить на этот вопрос, было бы важно уточнить, что подразумевается под концепцией интеграции. Если речь идет об административном и/или трудоустройстве этого населения в испанском государстве и на его рынке труда, коллектив насчитывает более 100 000 легализованных лиц, подавляющее большинство из которых занимается малым и средним бизнесом: коммерческие предприятия, что можно считать полной и успешной интеграцией.

Теперь, если под интеграцией понимать взаимоотношения между членами этой группы и населением Испании, то эти отношения могут ограничиваться лишь поверхностными контактами, наиболее важным ориентиром для этих иммигрантов являются отношения между их собственными гражданами.

Тем не менее, это общее явление, и необходимо учитывать многочисленные различия между населением Китая и степень близости, которую некоторые люди могут установить с жителями этой страны. Основным препятствием, скорее всего, является тип социально-трудовой организации коллектива, при котором работа и досуг полностью проходят между людьми, говорящими на китайском языке или на их собственных диалектах.

Подавляющая часть этой иммигрантской группы ведет свою деятельность с точки зрения собственной этнической экономики, поэтому как работодатели, так и наемные работники являются китайцами. К этому следует добавить, что сотрудники иногда живут вместе, снимая квартиру, предоставленную работодателем. Следовательно, его повседневная жизнь ограничивается обменами со своими соотечественниками.

Трудно точно определить, какой уровень взаимодействия могут иметь эти иммигранты с некитайцами в таких аспектах, как дружба. Многие из китайских иммигрантов, которых я знаю, являются дружелюбными людьми и устанавливают связи (более или менее близкие) с теми, кто не является китайцами. Смешанные браки не очень распространены, но на самом деле они есть. Что касается спортивных и общественных мероприятий, то некоторые китайские иммигранты делятся ими с некитайцами [5]. Что касается участия в культурных мероприятиях, то они организуются по случаю праздников в стране происхождения, поэтому они проводятся среди соотечественников.

Обычно существуют различия между иммигрантами первого и второго поколений. Одним из них является знание испанского языка во втором поколении и использование, усвоенное в нашем обществе. Дети этих иммигрантов свободно говорят по-испански и могут считаться испанскими мальчиками и девочками с похожими реалиями.

Интересна ситуация со вторым поколением, которое, несмотря на возможность поступить в университет и стать профессионалом, иногда поддерживает уже устоявшийся семейный проект. Многие дети китайских иммигрантов изучают такие специальности, как экономика или предпринимательство, чтобы впоследствии посвятить себя семейному бизнесу, не ища возможностей для открытия других профессий.

В этом коллективе действительно есть «змееголовые» (шету), то есть люди, которые воспользовались экономическими возможностями, предоставляемыми глобализацией международной эмиграции, чтобы получать плату за услуги, которые ранее предоставлялись бесплатно благодаря дружеским связям между этими иммигрантами.

Змееголовые, у которых есть ряд контактов в местах происхождения и в различных европейских странах, организуют перемещение китайских иммигрантов в страны назначения. Если иммигранты оплачивают трансфер до или после прибытия в Европу, они освобождаются от привязки к своим

змееголовым, но они также могут оплатить свой билет за счет работы, которую они годами выполняли в стране назначения, чтобы погасить свой долг.

Регионами эмиграции, которые обычно использовали эту систему, были Фуцзянь и Вэньчжоу (провинция Чжэцзян) [6]. Однако в настоящее время Цинтянь, расположенная в последней провинции, также использует его, как и недавнее китайское население, прибывающее из северо-восточного региона (Хэйлунцзян, Ляонин и Цзилинь).

Отношения китайских иммигрантов со своей страной происхождения сохраняются всегда. Неудивительно, что эти иммигранты, даже получив гражданство, считают себя китайцами. Это связано с тем, что связи с источником никогда не разрываются.

Китайские семьи в Испании являются одним из субъектов, гарантирующих социальное воспроизводство транснациональных семей, в которые входят и другие субъекты, оставшиеся в родном городе. Миграционный проект многих китайских семей, направленный на заработок и сбережение денег, направлен на обустройство семейного дома, помощь их родственникам и отправку предметов первой необходимости для иждивенцев, оставшихся в родной деревне. Обычным явлением в коллективе является то, что многих новорожденных отправляют в родную деревню, чтобы о них заботились бабушки и дедушки, а по прошествии нескольких лет отправляют в Испанию.

Эту иммиграцию нельзя понять без связи, которую имеют различные субъекты, расположенные в разных точках планеты, которые своим трудом и заботой вносят свой вклад в преемственность и благополучие транснациональной семьи.

То, что предпочитает правительство в Пекине, – это своего рода экономическая дипломатия, которая рассматривает зарубежных китайцев как двигатель модернизации и экономического развития в определенных регионах происхождения [7]. В этой связи местные должностные лица проводят мероприятия и предоставляют ряд привилегий зарубежным лидерам, с тем чтобы они могли предоставлять пожертвования и осуществлять инвестиции в своих собственных районах происхождения.

Любовь к родине является частью этой экономической дипломатии, поэтому правительство поощряет обязательства, которые китайцы, проживающие за границей, будут иметь по отношению к своей стране. В этом смысле посольства активно участвуют и вмешиваются в жизнь китайских общин, в том числе и в нашей стране.

Тем не менее, влияние, которое пропагандируемый государством патриотизм оказывает на китайские общины в мире, варьируется в зависимости от степени приверженности, проявляемой лидерами общин по отношению к стране происхождения [8].

Предполагается, что в настоящее время существует тенденция определять любую социальную проблему и даже объяснять экономическое и политическое неравенство с помощью переменных культурного порядка, делая культуру повсеместным ключом к определению социального мира.

Если государственные органы действительно заинтересованы в интеграции иностранных иммигрантов, тогда эта интеграция связана с предоставлением прав, а не с усилением культурных различий.

Представленный комплексный анализ феномена интеграции китайской диаспоры в Испании выявляет её многоаспектный и дифференцированный характер. На макроуровне наблюдается высокая степень административно-трудовой интеграции, проявляющаяся в массовой легализации и доминировании в сфере малого и среднего бизнеса. Однако на микроуровне межличностного взаимодействия сохраняется выраженная этническая эндогамия, обусловленная спецификой социально-трудовой организации, где досуг и профессиональная деятельность преимущественно протекают внутри языковых и культурных границ общины. Активная роль транснациональных связей, поддерживаемых как семейными стратегиями, так и целенаправленной «экономической дипломатией» Пекина через «змееголовых» и официальные каналы, подчёркивает постоянную реконфигурацию идентичности, где национальная принадлежность сохраняется даже при получении гражданства страны пребывания. Различия между первым и вторым поколениями, особенно в языковой адаптации и образовательных траекториях, указывают на эволюционный характер интеграционных процессов, где младшие поколения демонстрируют большую степень социокультурной гибридизации, однако зачастую остаются привязанными к семейному предпринимательскому проекту. Имплементация эффективной интеграционной политики требует фокуса на предоставлении прав, а не на реификации культурных различий.

В Испании миграционное законодательство претерпело значительные изменения в 2024 году, включая отмену «золотой визы» для инвесторов в недвижимость и введение «цифровой кочевнической визы», ориентированной на удаленных работников с ежемесячным доходом от 2,5 тыс. евро. Основными механизмами легализации остаются рабочая виза, требующая подтверждения дефицита профессии на местном рынке труда, и студенческий вид на жительство с возможностью продления после завершения образования. Испанские власти ужесточили языковые требования: для получения долгосрочного ВНЖ необходим уровень A2 по шкале CEFR, что стало причиной 30% отказов в 2023 году, согласно данным Министерства внутренних дел Испании [8].

Проблемы легализации китайских мигрантов в стране носят системный характер. В Испании ограничение квот на рабочие визы для граждан третьих стран (23 тыс. в 2023 году) и высокий уровень отказов в семейном воссоединении (40% случаев) усугубляют ситуацию [0]. Языковой барьер остается критическим фактором: экзамен CCSE (Conocimientos Constitucionales y Socioculturales de España) становится непреодолимым препятствием для лиц без базового знания испанского языка.

Социокультурные аспекты легализации включают дискриминационные практики. В Испании 15% китайских предпринимателей сталкиваются с отказами в аренде коммерческих помещений, что частично объясняется недостаточной интеграцией в местное сообщество [10]. Эти проблемы

усугубляются отсутствием специализированных консультационных услуг на китайском языке, которые могли бы упростить навигацию в правовом поле.

Для оптимизации миграционной политики целесообразно внедрение адресных мер. Испании необходимо расширить квоты для высококвалифицированных специалистов из КНР и создать многоязычные консультационные центры, минимизирующие ошибки при подаче документов. Устранение бюрократических и культурных барьеров позволит усилить позиции обеих стран в конкуренции за китайские человеческие и инвестиционные ресурсы, особенно в условиях глобальной трансформации миграционных потоков.

Китайская диаспора в Испании играет ключевую роль в формировании инвестиционных потоков. По данным на 2023 год, более 14,5 тыс. компаний экспортировали товары в Китай, а китайские инвестиции в страну достигли 131 млн евро, включая вложения в энергетику, недвижимость и фармацевтику (например, покупка 26% акций Shanghai RAAS испанской Grifols) [11].

Мигранты выступают «мостами» для бизнеса: их культурная и языковая компетентность снижает барьеры при заключении сделок. Например, 45% заявок на «золотые визы» (отменены в 2024 году) подавались китайцами, что стимулировало приток 6 млрд евро в недвижимость за десятилетие [12]. Инвестиционные приоритеты и ключевые секторы – это недвижимость и туризм. До отмены «золотой визы» в 2024 году 80% инвесторов выбирали покупку жилья в Барселоне, Мадриде и на Коста-дель-Соль.

Также энергетика и технологии. Китайские компании вкладываются в возобновляемую энергетику, создав 12 тыс. рабочих мест в 2022 году [13]. Отмена «золотой визы» в 2024 году из-за роста цен на жилье 14 привела к поиску альтернатив, таких как виза для цифровых кочевников, которая может привлечь удаленных работников из Китая [14]. Можно предположить, что развитие цифровых виз и поддержка стартапов могут компенсировать отмену «золотой визы». Усиление экспорта в Китай (химическая продукция, автомобильные комплектующие) сократит торговый дисбаланс [15]. В Испании китайский капитал активно диверсифицируется от традиционной недвижимости к энергетике и фармацевтике, формируя новые сегменты рынка.

Список использованных источников:

1. Loi du 26 janvier 2024 pour contrôler l'immigration, améliorer l'intégration // Vie publique. Ministère de l’Intérieur. URL: https:// www.immigration.interieur.gouv.fr/ (accessed: 17.06.2026).

2. Migrant Values and Beliefs: How Are They Different and How Do They Change? // PubMed Central (PMC). URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/ PMC3927938/ (accessed: 06.06.2026).

3. Gestión de la Migración // International Organization for Migration (IOM) Spain. URL: https://spain.iom.int/es (accessed: 17.06.2026).

4. Informativo del Consulado General de España en Pekín, RP China // Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. URL: https:// www.exteriores.gob.es/fr/Paginas/index.aspx (accessed: 17.06.2026).

5. Emergencias actuales // UNHCR España. URL: https://www.unhcr.org/countries/spain (accessed: 17.06.2026).

6. Contextualizing Transnational Chinese Christianity: A Relational Approach // Religions. 2024. Vol. 15. No. 4. Art. 510. DOI: 10.3390/rel15040510.

7. Chinese Diaspora // Academy for Cultural Diplomacy. URL: https://www.culturaldiplomacy.org/academy/index.php?chinese-diaspora (accessed: 06.06.2026).

8. Associationism of the Chinese Diaspora in Spain: An Analysis Based on Big Data and Text Mining // ResearchGate. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/378398508_Associationism_of_the_Chinese_diaspora_in_Spain_an_analysis_based_on_Bigdata_and_text_mining (accessed: 06.06.2026).

9. Liu A. H. Integration of the Ethnic Chinese in Europe: A Comparative Analysis of the Taiwanese and Migrants from China // Taiwan Journal of Democracy. 2020. Vol. 16. P. 99-120.

10. Le CNRS peut améliorer la relation scientifique franco-chinoise // Centre national de la recherche scientifique (CNRS). URL: https://www.cnrs.fr/fr (accessed: 17.06.2026).

11. Transición escolar de dos alumnos inmigrantes de 1,5 generación de origen chino en el sistema educativo español: Un estudio cualitativo // Revista de Educación y Desarrollo. 2023. URL: https://revistas.uma.es/index.php/mgn/article/view/17537/20355 (accessed: 04.04.2025).

12. Nieto G. The Chinese in Spain. URL: https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/17507193.pdf (accessed: 03.06.2026).

13. The Non-EU Migration Process in Spain and Its Impact on the Current Demographics of the Country // SHS Web of Conferences. 2023. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/06/shsconf_essc2023_04022.pdf (accessed: 03.06.2026).

14. Migrant Integration in Spain // European Commission. Migration and Home Affairs. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/migrant-integration/migrant-integration-hub/eu-countries-updates-and-facts/migrant-integration-spain_en (accessed: 06.06.2026).

15. Population Figures 1 January 2021. Migration Statistics. Year 2020 (Provisional Data) // Instituto Nacional de Estadística (INE). 2021. URL: https://www.ine.es/en/prensa/cp_e2021_p_en.pdf (accessed: 03.06.2026).

УДК 339.5

ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИИ И СТРАН ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ НА ПРИМЕРЕ МЕРКОСУР

Афанасьева Оксана Николаевна,
Селезнева Варвара Сергеевна,
Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации
ВАВТ Минэкономразвития России, г. Москва

E-mail: o.afanasyeva@vavt.ru

Аннотация. *Мировая геополитическая ситуация постоянно меняется, что никогда не происходит бесследно. Россия оказалась в центре этого процесса, находясь под давлением санкций, что заставило ее строить новые схемы взаимодействия с другими странами. В статье рассмотрено влияние санкций на сотрудничество России и стран Латинской Америки на примере МЕРКОСУР. МЕРКОСУР – крупнейший интеграционный проект Южной Америки, созданный в 1991 году. В настоящее время в него входят Аргентина, Боливия, Бразилия, Парагвай и Уругвай. Авторы приводят макроэкономические показатели стран-участниц МЕРКОСУР, раскрывают товарную структуру двусторонней торговли между Россией и странами МЕРКОСУР, роль минеральных удобрений в структуре российского экспорта в страны МЕРКОСУР. Выявлены проблемы и направления развития сотрудничества России и Латинской Америки.*

Abstract. *The world geopolitical situation is constantly changing, which never happens without a trace. Russia found itself at the center of this process, under pressure from sanctions, which forced it to build new patterns of engagement with other countries. The article examines the impact of sanctions on cooperation between Russia and Latin America in the case of MERCOSUR. MERCOSUR is South America's largest integration project, established in 1991. It now includes Argentina, Bolivia, Brazil, Paraguay and Uruguay. The authors provide macroeconomic indicators of MERCOSUR member countries, reveal the commodity structure of bilateral trade between Russia and MERCOSUR countries, the role of mineral fertilizers in the structure of Russian exports to MERCOSUR countries. Problems and directions of development of cooperation between Russia and Latin America have been identified.*

Ключевые слова: *санкции, сотрудничество России, мировая экономика, международные отношения, МЕРКОСУР, страны Латинской Америки, внешнеэкономические связи России, региональные объединения, страны МЕРКОСУР.*

Key words: *sanctions, cooperation of Russia, world economy, international relations, MERCOSUR, countries of Latin America, foreign economic relations of Russia, regional associations, countries of MERCOSUR.*

Введение. Актуальность

Влияние санкционного давления на трансформацию внешнеэкономических связей России уже становилось предметом ряда научных исследований. В последние годы в научной литературе активно рассматриваются различные тенденции адаптации российской экономики, в том числе переориентацию на государства Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока и СНГ. Особое внимание уделяется роли различных объединений – например, АСЕАН, БРИКС и ЕАЭС – в формировании альтернативных механизмов расчетов, инвестиционного сотрудничества и логистических маршрутов. В БРИКС, например, постепенно выстраивают общую финансовую инфраструктуру [2], которая помогает решать глобальные проблемы с меньшими рисками для участников. К тому же активнее происходит переход на национальные валюты [1]. Чтобы лучше понять перспективы сотрудничества с Латинской Америкой, полезно опираться на уже накопленный опыт взаимодействия с другими странами и регионами – таким образом проще представить, по какому пути может пойти такое партнерство.

Основная часть

К началу 2026 года против России введено свыше 20 тысяч санкционных ограничений [13]. Ежегодные потери оцениваются приблизительно в 50 млрд долларов США, инфляция ускоряется, рубль продолжает дешеветь [4]. В таких условиях поиск надежных партнеров становится стратегической задачей для многих отраслей российской экономики.

Латинская Америка в этом смысле приобретает особое значение. Регион развивается, его рынки растут и выходят на мировую арену, и, что немаловажно, он не присоединяется к санкциям против России [14]. Среди всех латиноамериканских объединений ключевым партнеров выступает МЕРКОСУР [19] – крупнейший интеграционный проект Южной Америки, созданный в 1991 году. В настоящее время в него входят Аргентина, Боливия, Бразилия, Парагвай и Уругвай (членство Венесуэлы приостановлено с 2016 года). Совокупное население стран-участниц составляет около 300 млн человек, а совокупный ВВП достигает 3,3 трлн долларов США [8]. Однако внутри блока наблюдается значительное неравенство (таблица 1).

Страны МЕРКОСУР активно развивают свой экспорт, сотрудничают с многими странами. В объединении сосредоточено около 33 % объема внешней торговли стран региона [8]. Структура экономик стран блока базируется в основном на агропромышленном комплексе и на пищевой промышленности. Основной экспорт – соя, мясо, зерновые, сахар, природный газ, нефть, продукты животного происхождения [18]. Это подтверждает, что объединение выступает глобальным продовольственным донором, но не производителем сложной промышленной продукции. Большая часть экспорта и импорта приходятся на страны-союзницы за счет отмены таможенных ограничений и нетарифных ограничений.

Следует отметить, что страны МЕРКОСУР и, прежде всего, Бразилия придерживаются нейтралитета в контексте разногласий России с другими странами [22]. Это способствует более легкому развитию торгово-экономических

связей, помогая обходить ограничительные меры. Также, Бразилия является основным торговым партнером России в регионе, поддерживая сотрудничество не только в рамках МЕРКОСУР, но и в БРИКС. К примеру, товарооборот между двумя странами на 2023 год составил 11 млрд долл. США [6]. Бразилия – крупнейшая страна Латинской Америки, которая все больше расширяет свое влияние в мире, что делает ее еще более выгодной для партнерства.

Таблица 1

Макроэкономические показатели стран-участниц МЕРКОСУР, 2024

Страна	ВВП (текущие цены), млрд долл. США	ВВП (ППС), млрд долл. США	ВВП на душу населения (ППС), долл. США	Темп роста ВВП, %	Уровень инфляции, %
Аргентина	633,27	1379	12667	–1,72	237,33
Боливия	49,67	139	3226	1,38	5,08
Бразилия	2179,41	4735	9565	3,4	4,37
Парагвай	44,46	128	6641	4,25	3,85
Уругвай	80,96	123	18959	3,11	4,85

Источник: составлено автором по данным GDP (current US$) – Argentina, Bolivia, Brazil, Paraguay, Uruguay // World Bank. [Электронный ресурс] URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=AR-BO-BR-PY-UY, GDP per capita (current US$) – Argentina, Bolivia, Brazil, Paraguay, Uruguay // World Bank. [Электронный ресурс] URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AR-BO-BR-PY-UY, GDP growth (annual %) – Argentina, Bolivia, Brazil, Paraguay, Uruguay // World Bank. [Электронный ресурс] URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2024&locations=AR-BO-BR-PY-UY&start=2024, Inflation, consumer prices (annual %) – Argentina, Bolivia, Brazil, Paraguay, Uruguay // World Bank. [Электронный ресурс] URL:https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=AR-BO-BR-PY-UY

Товарная структура двусторонней торговли между Россией и странами МЕРКОСУР

Структура торговли России с другими странами активно менялась в последние годы. Давление санкций и ответное продовольственное эмбарго со стороны России привели к многочисленным изменениям, в частности, к ускорению процесса импортозамещения в агропромышленном комплексе России. Рассмотрим партнерство с МЕРКОСУР.

Россия и страны МЕРКОСУР торгуют друг с другом активно, но пока что довольно однообразно [9]. Россия в основном поставляет удобрения, металлы, химическую продукцию, нефть (за 2025 год общий импорт продукции в страны МЕРКОСУР из России составил около 9,8 млн долл. США), импортирует же

продовольствие – мясо, кофе, сою, фрукты, морепродукты (за 2025 год общий импорт товаров из стран МЕРКОСУР в Россию составил около 1,96 млн долл. США) [17]. Это довольно удобная, но при этом ограниченная модель – она зависит от узкого набора товаров и от определенных стран региона, так как объем товарооборота с разными странами МЕРКОСУР сильно отличается: основной партнер – Бразилия: экспорт России – почти 11 млрд долл. США, импорт – 1,45 млрд. Сальдо положительное – 9,5 млрд [16]. С Аргентиной – экспорт России около 123 млн долл. США, импорт – 367 млн долл. США, сальдо отрицательное – около 244 млн долл. США [15].

Агропромышленный комплекс является ядром экономического взаимодействия России и Латинской Америки. Именно в этой сфере сотрудничества возникают долгосрочные контракты и расширяется сотрудничество между странами.

Бразилия остается ведущим поставщиком продовольствия на российский рынок среди стран ЛКА, однако структура импорта начинает меняться под влиянием успехов российского агропромышленного комплекса. По данным Минсельхоза РФ, импорт бразильской сои сокращается, так как по итогам 2025 года Россия получила рекордный урожай соевых бобов. Фактически Россия полностью обеспечила себя и в производстве сои, и в производстве продуктов ее переработки. Аналогичная тенденция наблюдается на рынке говядины – объемы закупок в Бразилии будут ежегодно снижаться по мере роста собственного производства в России [7]. Происходит процесс импортозамещения, который скорее является переходом к новой модели сотрудничества, чем ухудшением отношений.

Важным событием в этом контексте стало возобновление Бразилией импорта российской пшеницы в январе 2026 года. Бразильский рынок зерна традиционно является сферой влияния Аргентины (только за январь 2026 года поставка зерна и Аргентины составила 70,9 млн долл. США), но впервые с конца 2024 года Бразилия закупила российское зерно, выведя Россию в число четырех ведущих поставщиков региона [3]. Такое желание диверсифицировать источники поставок можно связать с общей геополитической нестабильностью в регионе, провоцирующей рост интереса импортеров к расширению источников. Уругвай (12,8 млн долл. США) и Парагвай (11,7 млн долл. США) пока опережают Россию (10,9 млн долл. США), но разрыв минимален [3].

Следует также отметить сотрудничество стран в научно-исследовательской сфере, имеющее прямое отношение к развитию сельскохозяйственной науки. Планируется создание программы для работы ученых на установках класса “мегасайенс”: бразильском Sirius и российским СКИФ [5]. Это очень важное направление сотрудничества, которое имеет огромное значение для селекции новых сортов растений, создания более эффективных удобрений и разработки средств защиты растений.

Роль минеральных удобрений в структуре российского экспорта в страны МЕРКОСУР

Россия занимает важную позицию на рынке минеральных удобрений стран Латинской Америки и, в частности, МЕРКОСУР (таблица 2), являясь ключевым поставщиком азотных, калийных и комплексных удобрений [11].

Таблица 2

Импорт минеральных ресурсов в страны МЕРКОСУР, 2024 г.

Страна	Аргентина	Боливия	Бразилия	Парагвай	Уругвай
Общий импорт удобрений, тыс. долл. США	1541,037	86,387	13581,41	680,97	368,714
Импортированные из России удобрения, тыс. долл. США	93,115	4,162	3703,206	3,571	44,841

Источник: составлено автором по данным Bilateral trade between Argentina and Russian Federation Product: fertilisers // TRADE MAP. [Электронный ресурс] URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c032%7c%7c643%7c%7c31%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1; Bilateral trade between Bolivia, Plurinational State and Russian Federation Product: fertilisers // TRADE MAP. [Электронный ресурс] URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c068%7c%7c643%7c%7c31%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1; Bilateral trade between Brazil and Russian Federation Product: fertilisers // TRADE MAP. [Электронный ресурс] URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c076%7c%7c643%7c%7c31%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1; Bilateral trade between Paraguay and Russian Federation Product: fertilisers // TRADE MAP. [Электронный ресурс] URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c600%7c%7c643%7c%7c31%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1; Bilateral trade between Uruguay and Russian Federation Product: fertilisers // TRADE MAP. [Электронный ресурс] URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c858%7c%7c643%7c%7c31%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

При этом потенциал роста остается колоссальным. Россия может принять участие в масштабной программе восстановления деградированных пастбищ и почв, поскольку, например, Бразилия планирует ввести в сельхозоборот в ближайшие 10-15 лет порядка 20 млн гектаров. Для освоения этих земель нужны огромные объемы минеральных удобрений, поэтому здесь российская сторона видит «огромный потенциал дальнейшего развития взаимодействия» [7].

Ключевые проблемы и барьеры сотрудничества России и Латинской Америки: логистика и переход на расчеты в национальных валютах

Главным сдерживающим фактором взаимодействия остаются географическая удаленность и логистическая уязвимость. Сейчас существуют проблемы и риски, связанные с санкциями. Судам РФ ограничен доступ во многие Европейские порты, где осуществлялась перевалка грузов из Латинской Америки, осуществлять перевозку российских грузов отказались крупные международные судоходные компании, крупные морские линии забрали свои контейнеры с рынка перевозок, изменились традиционные логистические маршруты, связывающие Россию с Латинской Америкой. Кроме того, существуют риски вторичных санкций [6].

Очень важной является проблема перехода на расчет в национальных валютах. На сегодняшний день Россия придерживается такой системы с некоторыми странами, такими как Индия, Китай, Казахстан и странами БРИКС (в том числе и с Бразилией) [10][12]. Учитывая, что в 2025 году экспорт России составил около 418,6 млн долл. США [20], а импорт – 302,2 млн долл. США [21], у страны есть запас прочности для кредитования импортеров из дружественных стран. Переход на расчет в национальных валютах должен стать обыденностью, чтобы выйти из долларовой системы, как это происходит при расчетах с другими странами. Это позволит расширить независимость торговли, тем более что кредитовать импортеров из дружественных стран Россия способна. Потенциал здесь огромный, учитывая объем торговли.

Выводы

Для России латиноамериканский рынок – важный стратегический партнер. Очень важно, чтобы Россия укрепила свои позиции в ЛКА, поскольку существуют объективные возможности взаимодействия с обеих сторон. Можно с уверенностью сказать, что влияние санкций на сотрудничество России и стран Латинской Америки носит довольно неоднозначный характер. С одной стороны, они повлекли за собой серьезные трудности и препятствия для развития свободной торговли, даже с учетом существующих барьеров сотрудничества. С другой стороны, санкции стали катализатором для активного решения существующих проблем, что помогло в разрешении новых, более глобальных препятствий. Именно разрешая их, мы сможем развить более тесное и качественное сотрудничество России и стран Латинской Америки.

Список использованной литературы:

1. Афанасьева О.Н., Кобызева М.П. Трансформация международных финансов как результат работы стран БРИКС // Экономика и безопасность. – 2025. – № 2. – С. 23-29. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82374541

2. Афанасьева О.Н., Овсепян А.Р. Развитие единой финансовой инфраструктуры стран БРИКС // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 11. – С. 448-451. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=77543269

3. Бразилия впервые с 2024 года закупила российскую пшеницу // Российское государственное информационное агентство «РИА Новости». [Электронный ресурс] URL: https://ria.ru/20260207/pshenitsa-2072849915.html

4. В ЦМАКП разработали два сценария развития экономики на 2025-2026 годы // Российский банковский медиа-проект «БДМ. Банки и деловой мир». [Электронный ресурс] URL: https://bdm.ru/publicacii/v-tsmakp-razrabotali-dva-stsenariya-razvitiya-ekonomiki-na-2025-2026-gody-20128

5. Глава Минобрнауки Валерий Фальков встретился с Министром науки, технологий и инноваций Федеративной Республики Бразилия Лусианой Барбоза де Оливейра Сантос // Минобрнауки России. [Электронный ресурс] URL: https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/99696/

6. Горбунова О.А. Россия и страны Латинской Америки: состояние торгово-экономического сотрудничества и перспективы его расширения в

условиях санкций // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2025. – № 1. – С. 348-353. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80453584

7. Минсельхоз России отметил стабильные отношения с Бразилией в АПК // Журнал «Financial One». [Электронный ресурс] URL:https://fomag.ru/news-streem/minselkhoz-rossii-otmetil-stabilnye-otnosheniya-s–braziliey-v–apk/

8. Общий рынок стран Южной Америки (МЕРКОСУР) // Statbase. [Электронный ресурс] URL: https://statbase.ru/interorg/merkosur/

9. Россия – Латинская Америка: состояние внешнеэкономического сотрудничества в 2022-2024 гг. // Российский совет по международным делам: РСМД. [Электронный ресурс] URL: https://russiancouncil.ru/blogs/v-dyakova/rossiya-latinskaya-amerika-sostoyanie-vneshneekonomicheskogo-sotrudnich/

10. Россия и БРИКС активно наращивают расчеты в национальных валютах // Альта-Софт: Таможенный портал для участников ВЭД. [Электронный ресурс] URL: https://www.alta.ru/external_news/120114/

11. Россия осталась главным поставщиком удобрений в Бразилию, заняв 25 % рынка // Новостной портал «Нефть и капитал». [Электронный ресурс] URL: https://oilcapital.ru/news/2026-01-14/rossiya-ostalas-glavnym-postavschikom-udobreniy-v–braziliyu-zanyav-25-rynka-5535757?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com

12. РФ стала рассчитываться с Индией и КНР в национальных валютах в 90-95 % случаев // «Ведомости» – ведущее деловое издание России. [Электронный ресурс] URL: https://www.vedomosti.ru/economics/news/2025/10/20/1148203-rf-stala-rasschitivatsya

13. Санкции против России: актуальная статистика // Российский автоматизированный сервис для проверки надежности контрагентов «X-compliance». [Электронный ресурс] URL: https://x-compliance.ru/statistics

14. Яковлев П.П. Россия и Латинская Америка: константы и переменные торгово-экономических отношений // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2021. – Т. 14. – № 3. – С. 209-226. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46389885

15. Bilateral trade between Argentina and Russian Federation // TRADE MAP: крупнейший международный аналитический портал. [Электронный ресурс] URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c032%7c%7c643%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

16. Bilateral trade between Brazil and Russian Federation // TRADE MAP: крупнейший международный аналитический портал. [Электронный ресурс] URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c076%7c%7c643%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

17. Bilateral trade between Common Market of the South (MERCOSUR) and Russian Federation // TRADE MAP: крупнейший международный аналитический портал. [Электронный ресурс] URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c34%7c643%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

18. Export of goods and services (current US$) – Argentina, Bolivia, Brazil, Paraguay, Uruguay // World Bank: международная финансоая организация. [Электронный ресурс] URL: https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD?end=2024&locations=AR-BO-BR-PY-UY&start=2024&view=bar

19. MERCOSUR // Mercosur. [Электронный ресурс] URL: https://www.mercosur.int

20. Russia Exports // Trading Economics: международная аналитическая онлайн-платформа. [Электронный ресурс] URL: https://tradingeconomics.com/russia/exports

21. Russia Imports // Trading Economics. : международная аналитическая онлайн-платформа. [Электронный ресурс] URL: https://tradingeconomics.com/russia/imports

22. Russia Reinforces Ties with Brazil Amid Western Sanctions // Независимый аналитический обзор вопросов безопасности и политических процессов в Евразии «Jamestown». [Электронный ресурс] URL: https://jamestown.org/russia-reinforces-ties-with-brazil-amid-western-sanctions/

УДК 331

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СТАТИСТИКА: ПОЧЕМУ ВО МНОГИХ СТРАНАХ БЬЮТ ТРЕВОГУ?

Лизовская Вероника Владимировна,
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет, г. Санкт-Петербург

Аннотация. *В статье рассматриваются статистика по разным странам мира, характеризующая долю молодого населения и людей в возрасте старше 65 лет. Анализируются данные за 23 года и прогнозы Французского национального института исследований демографии, которые показывают негативную тенденцию практически во всех рассматриваемых странах вплоть до 2100 года. Автор приходит к выводу, что при сохранении тенденции к старению населения и снижению рождаемости многие страны мира неизбежно придут к необходимости дальнейшего увеличения пенсионного возраста. Кроме того, выявленные тенденции характеризуют необходимость увеличения количества и бюджетов социальных программ, а также изменения предложения компаний в части ассортимента геронтотоваров и услуг.*

Abstract. *The article examines statistics for various countries around the world, характеризующие the share of the young population and people aged over 65. The data for 23 years and the forecasts of the French National Institute for Demographic Research are analysed; they show a negative trend in almost all the countries under consideration until 2100. The author concludes that, if the trend towards population ageing and declining birth rates continues, many countries around the world will inevitably face the need to further increase the retirement age. Furthermore, the identified trends indicate the need to increase the number and budgets of social programs, as well as to change companies' offerings in terms of the range of gerontological products and services.*

Key words: *labor market, gerontomarketing, economically active population, retirement age.*

Ключевые слова: *рынок труда, геронтомаркетинг, экономически активное население, пенсионный возраст.*

Во многих странах мира активно обсуждаются вопросы, связанные со старением населения и снижением рождаемости, что становится основой для корректировки социальной политики и вводными данными для многих национальных проектов и программ. В этой связи такие актуальные вопросы, как очередное увеличение пенсионного возраста, снижение (корректировка) социальных пособий, новые меры для поддержки наименее защищенных слоев населения и прочее, не только рассматриваются во властных структурах, но и обсуждаются в обществе.

Действительно, итоги прошлых лет и прогнозы международных организаций и научных институтов, занимающихся вопросами демографии, показывают негативную динамику и заставляют очень серьезно задуматься о

происходящих в настоящее время демографических и социальных изменениях.

По состоянию на 2000 год по данным Французского национального института исследований демографии [2], доля людей в возрасте до 15 лет в большинстве развитых и развивающихся стран была более 15%, а для ряда стран даже более 20% с максимальной долей в Мексике, Турции и Израиле (34%, 30% и 27% соответственно). При этом, доля людей в возрасте старше 65 лет не превышала 17%, а для многих стран даже 13% (Рисунок 1).

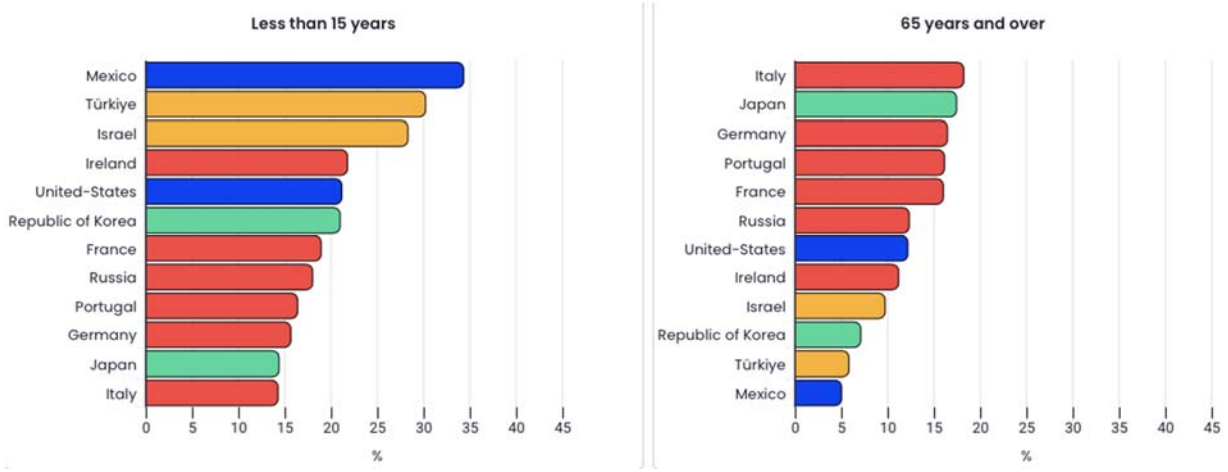


Рис. 1 Доля людей в возрасте до 15 и старше 65 лет от общего числа населения в разных странах мира в 2000 году (Европа, Америка, Азия, Турция и Израиль: красный, синий, зеленый, желтый) [1]

В 2010 году уже наметились определенные изменения. Так, максимальная доля молодежи даже в странах с наиболее благоприятной демографической ситуацией уже не превышала 30%, а доля людей старше 65 стала расти и в ряде стран превысила прежнюю границу в 17%. (Рисунок 2)

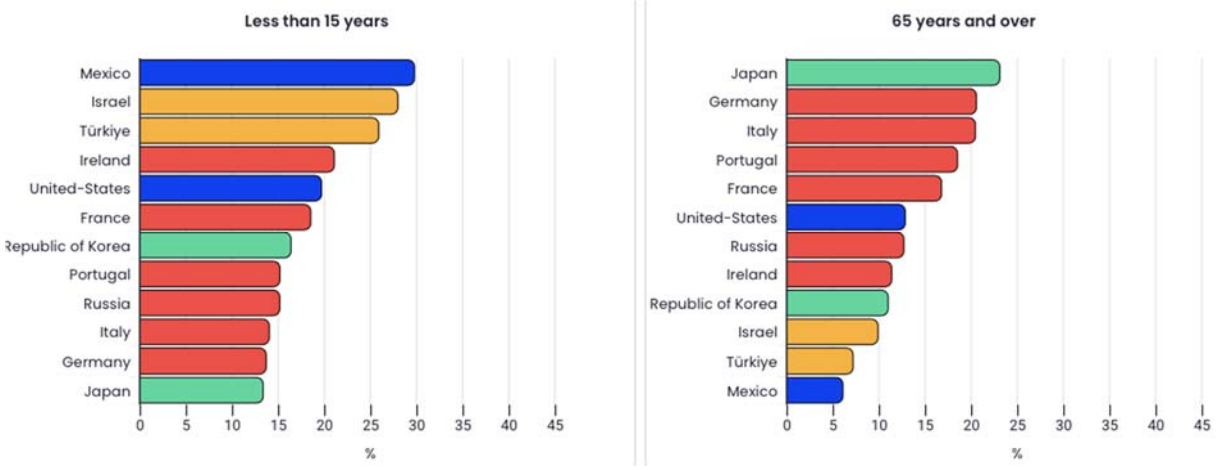


Рис. 2 Доля людей в возрасте до 15 и старше 65 лет от общего числа населения в разных странах мира в 2010 году (Европа, Америка, Азия, Турция и Израиль: красный, синий, зеленый, желтый) [1]

По состоянию на 2023 год только в Израиле и Турции наблюдалась благоприятная ситуация (доля молодежи в возрасте до 15 лет более 20%, а

старше 65 – менее 13%). В большинстве развитых и развивающихся стран доля молодежи в возрасте до 15 лет менее 20%, в то время, как доля людей в возрасте старше 65 лет в этих странах превысила 15% от общего числа населения (Рисунок 3). Несколько более благоприятная ситуация в Соединенных Штатах Америки и Мексике, в то время как в России и большинстве стран Европы доля людей старше 65 примерно на 50% превышает молодежь в возрасте до 15 лет (23% и 15% соответственно). Наименее благоприятная ситуация в Японии и Южной Корее, где доля молодежи в возрасте до 15 лет чрезвычайно низка – всего 12-13%. При этом, доля жителей старше 65 в Японии практически достигает 30%, то есть в 2,5 раза превышает долю молодежи. В Южной Корее превышение составляет всего около 40%, так как доля людей в возрасте старше 65 лет ниже, чем во многих других странах – всего 18%.

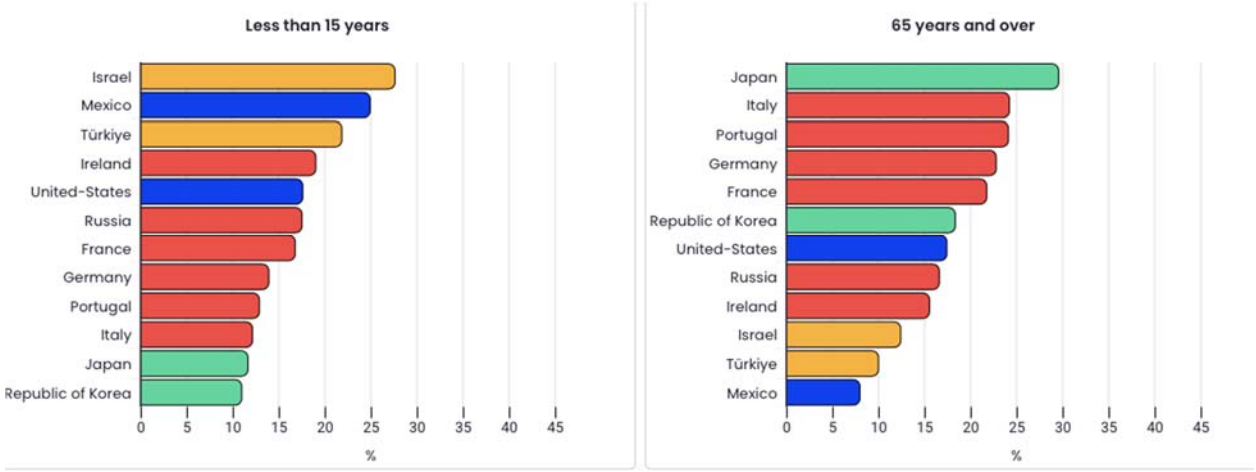


Рис. 3 Доля людей в возрасте до 15 и старше 65 лет от общего числа населения в разных странах мира в 2023 году (Европа, Америка, Азия, Турция и Израиль: красный, синий, зеленый, желтый) [1]

Изменение доли населения за рассмотренный период 23 лет можно увидеть в таблице 1. По представленным странам статистика показывает следующие основные тенденции:

– по всем странам доля населения в возрасте 65 лет растет,

– в большинстве стран доля населения в возрасте до 15 лет уменьшается,

– в тех странах, где доля молодых людей больше, доля населения в возрасте старше 65 лет меньше, и наоборот,

– общая нагрузка на трудоспособное население в большинстве стран увеличивается.

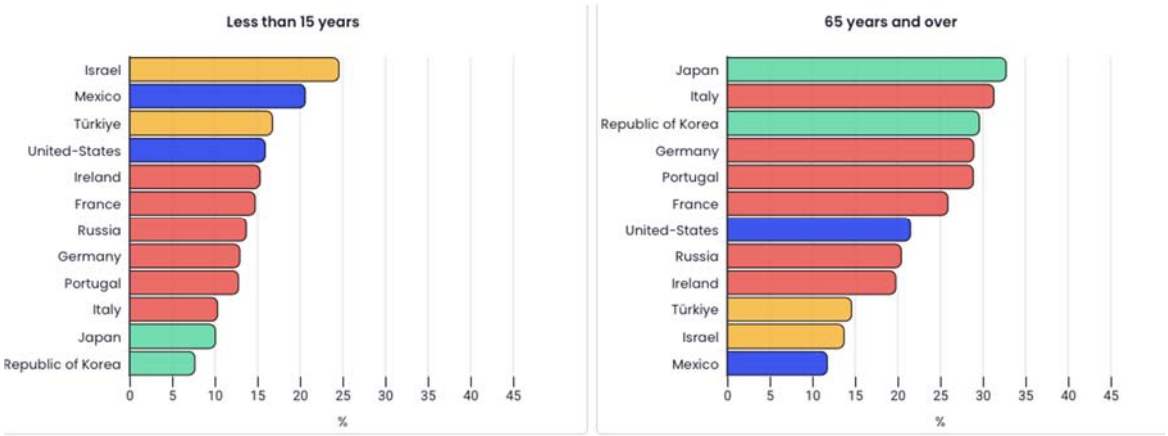
Последний вывод и является основой для того, что правительства многих стран ищут способ снизить данную нагрузку, которая за последние 23 года выросла с 33% до 36% (по данным выбранных стран). При этом, дальнейший прогноз является еще более негативным. Так, к 2035 году доля должна вырасти почти до 40%, а при сохранении наметившейся тенденции к 2100 году – 47% (рисунок 4).

Таблица 1

Изменение доли населения в возрасте до 15
и старше 65 лет в некоторых странах мира с 2000 до 2023 года [1]

Страна	Доля молодежи в возрасте до 15 лет			Доля людей в возрасте старше 65		
	2000	2010	2023	2000	2010	2023
Мексика	34	30	25	5	6	8
Турция	30	26	22	6	7	10
Израиль	28	27	28	11	9,5	12,5
Ирландия	22	21	19	11,5	12	15,5
США	21	19,5	18	12	12,5	17,5
Корея	21	16	11	7	11,5	18
Франция	19	18	17	16,5	17	22
Россия	18	15	18	12,5	12,5	16,5
Португалия	16,5	15	13	16,5	18,5	24,5
Германия	16	14	14	17	20,5	22,5
Япония	14,5	13,5	12	17,5	23	29,5
Италия	14	14	12,5	18	20,5	24,5

А)



Б)

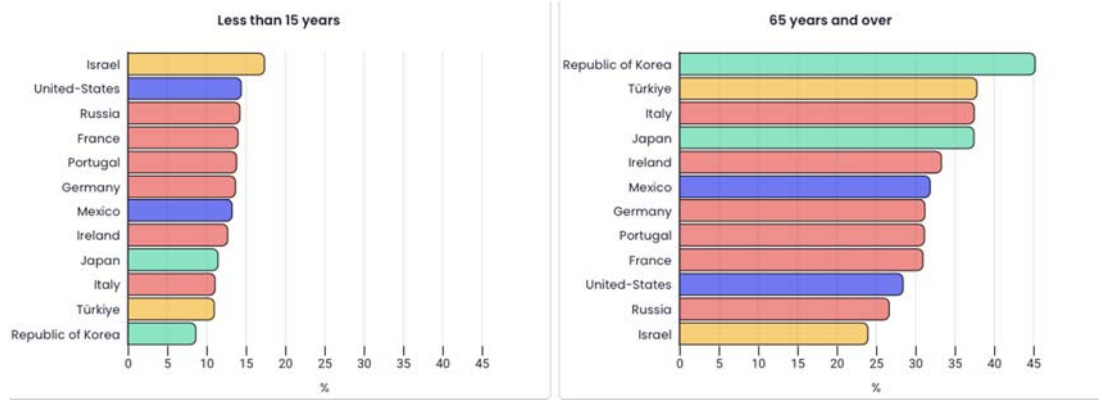


Рис. 4 Прогноз доли людей в возрасте до 15 и старше 65 лет от общего числа населения в разных странах мира к 2035 и 2100 годам (Европа, Америка, Азия, Турция и Израиль: красный, синий, зеленый, желтый) [1]

Таким образом, представленная статистика и прогнозы дают крайне негативную картину с точки зрения уменьшения доли молодых людей и увеличения доли людей в возрасте старше 65 лет. При сохранении

представленной тенденции необходимо продумывать такие социальные изменения, как увеличение предложения товаров и услуг для людей в возрасте по сравнению с молодежью. Уже сейчас все активнее компании занимаются геронтомаркетингом [1], хотя ранее в центре интересов большинства фирм были в основном молодые люди и люди среднего возраста. Развивается гериатрия, требуется больше медицинского персонала, который может учитывать возрастные изменения при оказании медицинской помощи.

Аналогично, ориентируясь на представленные тренды, можно ожидать определенные изменения и на рынке труда, связанные с дальнейшим увеличением пенсионного возраста. Из представленных выше данных по странам в первую очередь этот вопрос встанет остро в Японии, Италии, Корее, Германии, Португалии и Франции. Уже к 2035 году большинство из них могут представить новые планы по изменению пенсионного возраста. С другой стороны, существенные изменения ситуации на рынке труда из-за активного внедрения цифровых технологий могут потребовать программ переобучения для большого числа специалистов. Поэтому сегодня требуется больше внимания со стороны государственной власти как к вопросам рождаемости и старения населения, так и к увеличению диспропорций на рынке труда. [4] При этом, уже в 2023 году общие расходы на пособия по социальной защите в ЕС составили 4 607 млрд евро, или 26,7% от ВВП, при этом около 47% от общего объёма расходов на пособия по социальной защите в ЕС приходилось на пособия по старости и в связи с потерей кормильца, за ними следовали пособия по болезни и медицинские услуги – 30%. [3]

Список использованных источников:

1. Багиев, Г. Л. Дистинктивная концепция и психология восприятия геронтомаркетинга / Г. Л. Багиев, М. В. Дубина, О. В. Шатковская // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике : сборник материалов Международной научной конференции: в 2 частях, Санкт-Петербург, 28-30 сентября 2009 года / Федеральное агентство по образованию; ГОУ ВПО "Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов", Кафедра маркетинга; Под научной редакцией И. А. Максимцева. Том Часть 2. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2009. – С. 17-27.

2. Официальный сайт французского национального института исследования демографии [Электронный ресурс] URL: https://www.ined.fr/en/tout-savoir-population/chiffres-graphiques-tableaux/vieillissement-en-france-en-chiffres#baby-boom-ageing-international (Дата обращения 26.08.2026)

3. Social protection statistics – social benefits [Электронный ресурс] URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Social_protection_statistics_-_social_benefits (Дата обращения 10.09.2026)

4. Spring 2026 Economic Forecast [Электронный ресурс] URL: https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information_en (Дата обращения 10.09.2026)

УДК 336.77

СКРЫТАЯ ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА В СЕГМЕНТЕ СЕРВИСОВ РАССРОЧКИ (BNPL): ФОРМАЛИЗАЦИЯ ИСКАЖЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ ДОЛГОВОЙ НАГРУЗКИ ЗАЕМЩИКА И МЕХАНИЗМ ЕГО УСТРАНЕНИЯ

Калмыков Александр Владимирович,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Волгоград

E-mail: disomenshy@gmail.com

Аннотация. *Порог передачи сведений в бюро кредитных историй, установленный Федеральным законом № 283-ФЗ, применяется к задолженности перед отдельным оператором сервиса рассрочки, тогда как показатель долговой нагрузки (ПДН) рассчитывается по совокупности обязательств заемщика, вследствие чего суммарная скрытая задолженность ограничена не порогом, а числом операторов. Предложена формализация возникающего искажения ПДН и введен показатель минимального числа операторов, при котором заемщик фактически преодолевает критическое значение ПДН, оставаясь невидимым для кредиторов; условный расчет дал занижение ПДН на 32 процентных пункта. Систематизированы каналы влияния искажения на макропруденциальные лимиты, надбавки к коэффициентам риска и резервирование и предложен механизм агрегированной записи оператора в кредитной истории.*

Abstract. *The credit bureau reporting threshold set by Federal Law No. 283-FZ applies to the debt owed to an individual instalment service operator, whereas the debt service-to-income (DSTI) ratio is computed over the borrower's entire set of obligations, so that total hidden debt is bounded not by the threshold but by the number of operators. The paper formalises the resulting DSTI distortion and introduces an indicator of the minimum number of operators at which a borrower actually exceeds a critical DSTI value while remaining invisible to lenders; an illustrative calculation yields an understatement of 32 percentage points. The channels affecting macroprudential limits, risk weight add-ons and provisioning are systematised, and an aggregated operator record in the credit history is proposed.*

Ключевые слова: *сервисы рассрочки; BNPL; показатель долговой нагрузки; бюро кредитных историй; макропруденциальные лимиты; кредитный риск; скрытая задолженность.*

Key words: *instalment payment services; BNPL; debt service-to-income ratio; credit bureau; macroprudential limits; credit risk; hidden indebtedness.*

Введение

Макропруденциальная политика Банка России в необеспеченном потребительском кредитовании последовательно ужесточается: решением от 27 июля 2026 г. предельная доля выдач кредитов без лимита кредитования заемщикам с показателем долговой нагрузки (далее – ПДН) свыше 50 % снижена на IV квартал 2026 г. с 18 до 15 %, а с ПДН свыше 80 % – с 3 до 1 % [7]. Действенность макропруденциальных лимитов (далее – МПЛ) опирается на неявное допущение: рассчитанный кредитором ПДН отражает всю долговую нагрузку заемщика. Между тем сформировался второй контур розничной задолженности – сервисы оплаты покупок частями (Buy Now, Pay Later, далее – BNPL). По данным Банка России, объем выдач потребительской рассрочки в 2025 г. вырос на 80 % и превысил 500 млрд руб., остаток задолженности увеличился в 1,4 раза, до 100 млрд руб., а доля проблемной задолженности достигла 3,4 %, прибавив 1,7 п.п. за год [8; 12].

Федеральный закон от 31 июля 2025 г. № 283-ФЗ [3] ввел сегмент в периметр надзора: с 1 апреля 2026 г. сформирован реестр операторов, сервис стал бесплатным для покупателя, ограничены срок рассрочки (шесть месяцев, с 1 апреля 2028 г. – четыре) и неустойка, а сведения о совокупной задолженности свыше 50 тыс. руб. перед одним оператором передаются в бюро историй (далее – БКИ) [9]. Конструкция порога и составляет предмет исследования: он применяется к задолженности перед отдельным оператором, тогда как ПДН рассчитывается по совокупности обязательств заемщика. Цель статьи – формализовать возникающее искажение ПДН, оценить его масштаб и каналы влияния на макропруденциальное регулирование и предложить механизм отражения BNPL-обязательств в кредитной истории.

Теоретическую рамку образуют модели кредитного рационирования при асимметрии информации [15] и теория ментального учета [16]. Зарубежные работы фиксируют у пользователей BNPL рост платы за овердрафт и задолженности по картам [13] и наслоение долга при погашении рассрочек кредитной картой [14]; в отечественной литературе рынок BNPL описан в обзорном ключе [10], влияние МПЛ оценено эконометрически [11], однако связь неучтенной задолженности по рассрочкам с ПДН количественно не исследовалась. Использованы институциональный анализ нормативной базы [1–6] и сценарное моделирование на условных данных, соответствующих законодательным ограничениям продукта.

Результаты и обсуждение

Два контура учета розничной задолженности.

После 1 апреля 2026 г. розничное финансирование покупок осуществляется в двух контурах, различающихся не содержанием обязательства, а режимом его учета (табл. 1).

Таблица 1

Режим учета розничной задолженности
в двух контурах (составлено автором по [2-6; 9])

Параметр	Потребительский кредит банка (353-ФЗ)	Сервис рассрочки, BNPL (283-ФЗ)
Цена для заемщика	Проценты, полная стоимость кредита	Бесплатно; неустойка до 20 % годовых
Передача сведений в БКИ	Все обязательства	Совокупный долг свыше 50 тыс. руб. перед одним оператором
Лимиты, надбавки, резервы	Применяются по диапазонам ПДН	Пруденциальные требования не установлены

Экономически однородные обязательства – краткосрочный необеспеченный долг, возникающий в момент покупки, – учитываются по-разному: в банковском контуре обязательство видно всем кредиторам и через ПДН попадает в периметр МПЛ и надбавок, в контуре рассрочки – только породившему его оператору. Запрет взимания платы с покупателя [3] лишает оператора ценового инструмента управления риском, и единственным рычагом остается кредитное рационирование по количеству [15]. Но оно результативно лишь тогда, когда рационирующий видит совокупную позицию заемщика; при дроблении долга между операторами это условие не выполняется ни для одного из них.

Формализация искажения показателя долговой нагрузки.

ПДН – отношение суммы среднемесячных платежей по всем кредитам и займам к среднемесячному доходу заемщика; сведения о платежах кредитор получает из квалифицированных БКИ [6]:

$$ПДН_{БКИ} = П_{БКИ} / Д \quad (1)$$

где $П_{БКИ}$ – сумма среднемесячных платежей по обязательствам, сведения о которых содержатся в БКИ, руб.; Д – среднемесячный доход заемщика, руб.

Пусть заемщик обслуживает n рассрочек у различных операторов со среднемесячными платежами $П_j$, ни одна из которых не отражена в кредитной истории. Тогда фактическая долговая нагрузка и величина ее систематического занижения (суммирование по $j = 1, \ldots, n$) равны:

$$ПДН_{факт} = (П_{БКИ} + \Sigma\, П_j) / Д; \quad \Delta ПДН = (\Sigma\, П_j) / Д \quad (2)$$

Ключевая особенность конструкции порога в том, что условие невидимости обязательства $D_j < D_{пор} = 50$ тыс. руб. налагается на каждое обязательство по отдельности, тогда как ΔПДН аддитивно по операторам. Суммарная скрытая задолженность ограничена величиной $n \cdot D_{пор}$, то есть числом операторов в реестре, а не порогом; при ограничении срока рассрочки $T_{max} = 6$ мес. максимальный скрытый платеж на одного оператора составляет 8,3

тыс. руб. в месяц. Запись о нарушении графика проблему не снимает: она не содержит величины планового платежа, необходимой для числителя ПДН, а у заемщика, обслуживающего рассрочки без просрочек, не возникает вовсе. Отсюда выводится минимальное число операторов n^*, при котором заемщик, формально удовлетворяющий критическому значению ПДНкр, фактически его превышает:

$$n^* = \min \{ n \in \mathrm{N} : n \geq (\text{ПДН}_{\text{кр}} \cdot \text{Д} - \text{П}_{\text{БКИ}}) \cdot T_{\max} / D_{\text{пор}} \} \quad (3)$$

Расчет по формуле (3) для заемщика с формальным ПДН 42 % показывает, что порог 50 % преодолевается уже одним оператором при доходе до 104 тыс. руб. и двумя – при более высоком, а для преодоления порога 80 % требуется от трех (доход 60 тыс. руб.) до шести (доход 120 тыс. руб.) операторов (рис. 1).

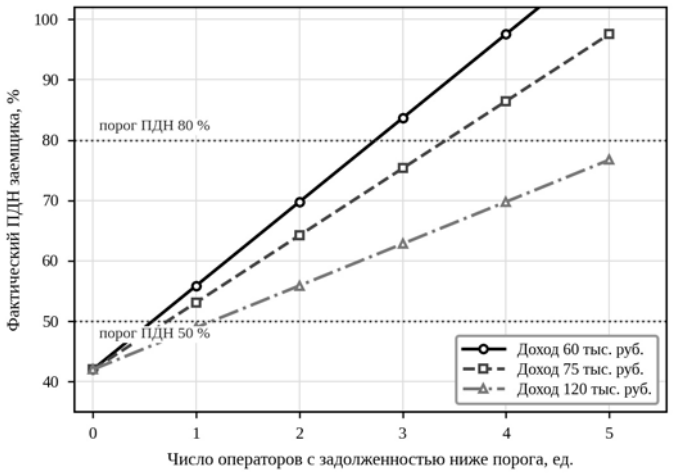


Рис. 1 Фактический ПДН заемщика в зависимости от числа операторов рассрочки при задолженности перед каждым ниже порога передачи в БКИ (формальный ПДН – 42 %).
Источник: расчеты автора

Чувствительность искажения к числу операторов обратно пропорциональна доходу: заемщики с низкими доходами, то есть группа, на защиту которой направлены МПЛ, пересекают оба порога при минимальном числе рассрочек. Агрегаторная модель снижает издержки дробления дополнительно.

Масштаб искажения: условный расчет.

Таблица 2 содержит расчет нагрузки заемщика, у которого долг перед каждым из трех операторов не достигает порога.

Таблица 2

Расчет фактического ПДН заемщика (расчеты автора; Д = 75 000 руб.)

Показатель	Остаток долга, руб.	Срок, мес.	Среднемесячный платеж, руб.
Обязательства, отраженные в БКИ	–	–	31 500
Рассрочка у оператора А	48 000	6,0	8 000
Рассрочка у оператора Б	36 000	6,0	6 000
Рассрочка у оператора В (4 платежа раз в две недели)	15 000	1,5	10 000
Итого по рассрочкам	99 000	–	24 000
ПДН по данным БКИ, формула (1)	–	–	42,00 %
Искажение ΔПДН, формула (2)	–	–	32,00 п.п.
Фактический ПДН	–	–	74,00 %

Ни одно из обязательств не достигает порога, поэтому в БКИ они не передаются, хотя совокупный остаток (99 тыс. руб.) вдвое превышает пороговое значение. Формально заемщик относится к группе с ПДН не выше 50 %, на которую МПЛ не распространяются; фактически он находится в диапазоне 50–80 %, выдачи в котором ограничены на IV квартал 2026 г. долей 15 % [7]. Показателен вклад короткого обязательства: рассрочка на 15 тыс. руб. с четырьмя платежами раз в две недели дает больший среднемесячный платеж, чем рассрочка на 48 тыс. руб. на шесть месяцев, то есть порог по остатку долга пропускает наиболее весомые в терминах платежа обязательства. Эффект усиливается поведенчески: заемщик оценивает каждую рассрочку изолированно, в отдельном ментальном счете [16].

Каналы влияния на банковскую систему.

Занижение ПДН реализуется по трем каналам. Первый – искажение соблюдения МПЛ: кредит, выданный заемщику с фактическим ПДН 74 %, учитывается банком в группе, не ограничиваемой лимитом. Второй – занижение надбавок к коэффициентам риска, дифференцированных по ПДН и ПСК [5]: отнесение ссуды к более низкому диапазону уменьшает активы, взвешенные по риску, и завышает норматив достаточности капитала, а макропруденциальный буфер по потребительским кредитам (8,3 % портфеля на 1 апреля 2026 г. [8]) формируется под недооцененный риск. Третий, отложенный, – резервы: необеспеченные ссуды резервируются по группам просроченности (гл. 5 Положения № 590-П [4]), поэтому занижение ПДН не меняет резерв при выдаче, однако заемщик с неучтенной нагрузкой чаще допускает просрочку при шоке дохода, что ведет к процикличному доформированию резервов в фазе спада.

Механизм агрегированного отражения BNPL-обязательств.

Отмена порога с передачей каждой покупки как отдельного договора нецелесообразна: кредитный отчет превратился бы в поток краткосрочных записей, а число открытых договоров – индикатор перегруженности заемщика в скоринговых моделях – утратило бы интерпретируемость. Предлагается иное решение: каждый оператор передает в БКИ одну сводную запись по заемщику, аналогичную записи о кредитной карте и содержащую остаток задолженности D_j, сумму платежей по графику в ближайшие 30 дней S_j^{30}, число активных рассрочек, максимальную просрочку и дату обновления. Поскольку запись единственна для пары «оператор – заемщик», ее передача не увеличивает число договоров в отчете, и порог по сумме для нее может быть отменен при сохранении порога 50 тыс. руб. для раскрытия отдельных договоров. Учитываемый в ПДН платеж по обязательствам перед оператором *j* определяется как:

$$П_j^y = \max \{ S_j^{30} ; D_j / T_{max} \} \quad (4)$$

Второй аргумент задает нижнюю границу платежа и не завышает нагрузку, поскольку ни одна рассрочка не погашается дольше T_{max}; первый отражает фактический график и доминирует для коротких продуктов. Для примера таблицы 2 механизм учитывает 21,5 из 24 тыс. руб. фактического платежа: ПДН возрастает с 42,00 до 70,67 %, то есть устраняется 89,6 % искажения при остаточном консервативном расхождении 3,33 п.п. Заемщик корректно относится к ограниченному МПЛ диапазону, тогда как прежде не попадал в периметр ограничения вовсе.

Механизм возвращает регулятору измеримость долговой нагрузки, банкам – точность оценки риска, операторам – данные о рассрочках у конкурентов.

Заключение

1. Порог передачи сведений в БКИ, установленный по задолженности перед отдельным оператором, несовместим с принципом расчета ПДН по совокупности обязательств: суммарная скрытая нагрузка ограничена числом операторов, а не самим порогом.

2. Показатель n* – минимальное число операторов, выводящее заемщика за критическое значение ПДН при сохранении невидимости обязательств, – позволяет оценивать уязвимость групп заемщиков: порог 50 % преодолевается одним-двумя операторами, порог 80 % – от трех до шести. Условный расчет дал занижение ПДН на 32 п.п. (42 против 74 %); искажение влияет на банки через МПЛ, надбавки, достаточность капитала и доформирование резервов.

3. Механизм агрегированной записи оператора с правилом расчета платежа по формуле (4) устраняет 89,6 % искажения, не увеличивая число записей в кредитном отчете. Дальнейшее исследование предполагает оценку его эффекта на данных российских БКИ и операторов.

Список использованных источников:

1. О кредитных историях : Федеральный закон от 30.12.2004 № 218-ФЗ // СЗ РФ. – 2005. – № 1 (ч. 1). – Ст. 44.

2. О потребительском кредите (займе) : Федеральный закон от 21.12.2013 № 353-ФЗ // СЗ РФ. – 2013. – № 51. – Ст. 6673.

3. О деятельности по предоставлению сервиса рассрочки : Федеральный закон от 31.07.2025 № 283-ФЗ // СПС «Гарант».

4. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам… : Положение Банка России от 28.06.2017 № 590-П.

5. О видах активов, характеристиках видов активов, к которым устанавливаются надбавки к коэффициентам риска… : Указание Банка России от 17.04.2023 № 6411-У.

6. О требованиях к порядку расчета… суммы величин среднемесячных платежей… : Указание Банка России от 16.10.2023 № 6579-У.

7. Банк России принял ряд решений по макропруденциальной политике : информационное сообщение Банка России от 27.07.2026.

8. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2025 – I квартал 2026 года / Банк России. – Москва, 2026.

9. Вступили в силу новые правила покупки товаров в рассрочку : информация Банка России от 01.04.2026.

10. Гордя, Д. В. Развитие рынка BNPL-сервисов в России и за рубежом: возможности и риски // Современные технологии управления. – 2024. – № 3 (107).

11. Лаптева, Е. В. Оценка влияния макропруденциальной политики на сдерживание потребительского кредитования в России // Экономический журнал ВШЭ. – 2025. – Т. 29, № 4. – С. 609–642.

12. Объем выдачи потребительской рассрочки в России в 2025 году вырос на 80 % // Интерфакс. – 2026. – 1 июня.

13. deHaan, E. Buy Now Pay (Pain?) Later // Management Science. – 2024. – Vol. 70, № 8. – P. 5586–5598.

14. Guttman-Kenney, B. Buy Now, Pay Later (BNPL) … on Your Credit Card // Journal of Behavioral and Experimental Finance. – 2023. – Vol. 37. – Art. 100788.

15. Stiglitz, J. E. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information // The American Economic Review. – 1981. – Vol. 71, № 3. – P. 393–410.

16. Thaler, R. H. Mental Accounting Matters // Journal of Behavioral Decision Making. – 1999. – Vol. 12, № 3. – P. 183–206.

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 8 / 2026

Подписано в печать 27.08.2026

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
Сайт: https://znanie-kazan.ru/

