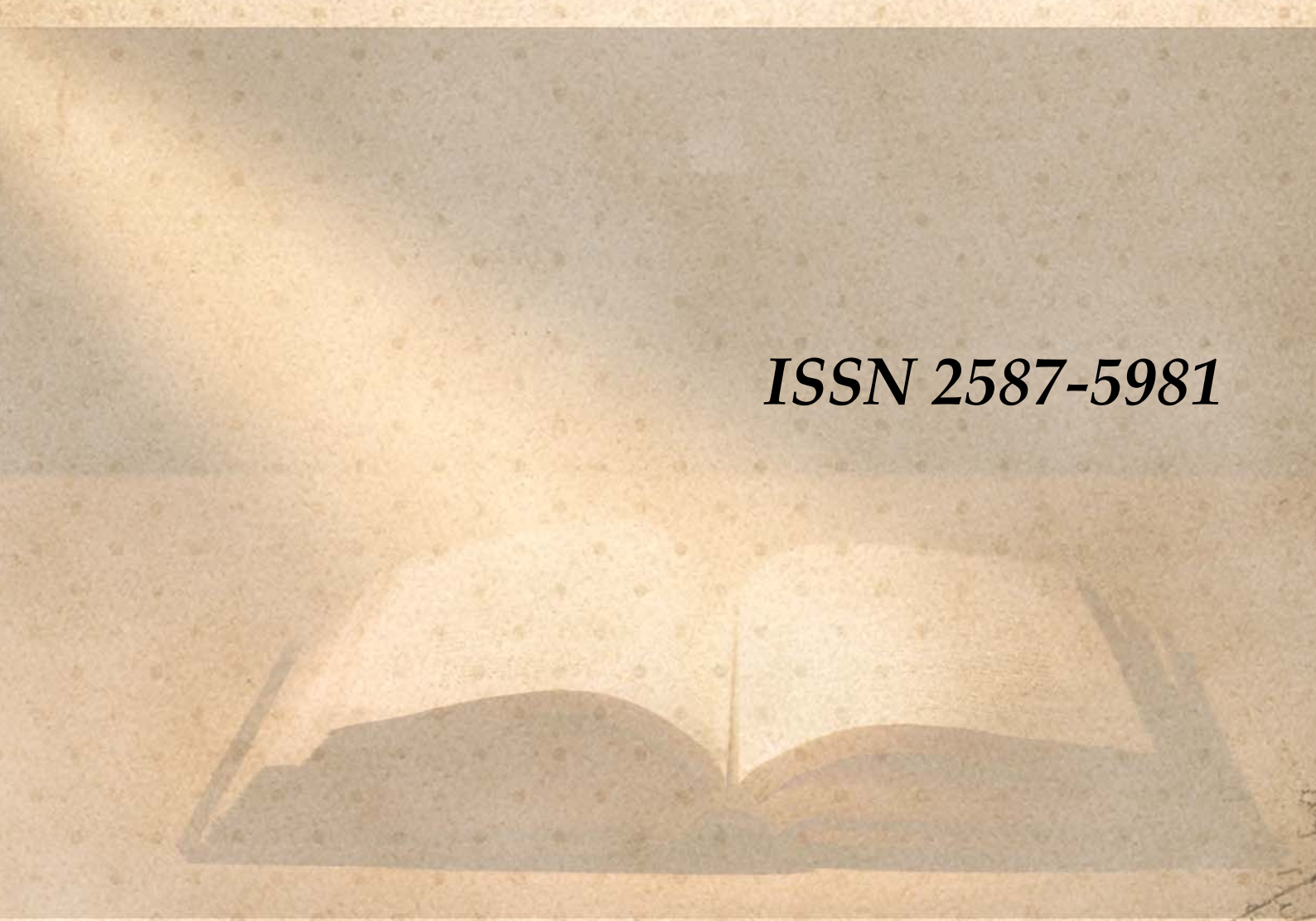
ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

ISSN 2587-5981



Периодическое издание
Выпуск № 5
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. – № 5 (50).

Оглавление выпуска

МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»

Выпуск № 5 / 2026

Стр. 6 Махова А.В., Дорошко А.Ю.
Анализ отдельных показателей развития креативной экономики в Российской Федерации в 2021-2024 гг.

Стр. 15 Низамова Е.И.
Совершенствование системы национальных проектов Российской Федерации

Стр. 23 Маслова А.С.
Разработка стратегии коммерциализации функционального продукта питания на рынке FMCG

Стр. 35 Рябышева А.В.
Модель государственной службы в государственном управлении региона

Стр. 44 Смирнов С.А.
Влияние санкций на строительный бизнес России: региональный аспект

Стр. 52 Мельниченко Н.Ф., Комина К.В.
Открытые инновации как инструмент управления развитием высокотехнологичной компании (на примере ООО «Степлайф»)

Стр. 57 Домникий С.Д.
SEO как инструмент международного маркетинга: специфика продвижения igaming-брендов на зарубежных рынках

Стр. 61 Домникий С.Д.
Локализация контента как ключевой элемент SEO-стратегии при выходе igaming-бренда на зарубежный рынок

Стр. 65 Глубоков М.В., Бессмертная А.А.
Разработка предложений по оценке рисков реализации модели получения прибыли для малых предприятий, принадлежащих одному собственнику

Стр. 71 Золотарева А.А.
Роль инноваций в системе обеспечения экономической безопасности строительного предприятия

Стр. 77 Пержин Н.Е.
Актуальные правовые проблемы применения двусторонних соглашений о защите международных инвестиции в энергетическом секторе Российской Федерации

Стр. 84 Водопетов С.В., Останин И.И., Игнатов Е.Д.
Новые агенты культурной политики в условиях креативной экономики

Стр. 92 Доровов В.А., Ротко С.В.
Бездокументарные ценные бумаги: правовая фикция или новая реальность?

Стр. 97 Доровов В.А., Ротко С.В.
Кредитные дефолтные свопы (CDS) как оружие на финансовом рынке: механизм, этика и роль в кризисах 2008 и 2023 гг.

Стр. 102 Памо Кабезас Брайан Аксель
Цифровая трансформация корпоративного управления в российских компаниях: внедрение технологий и их влияние на советы директоров

Стр. 109 Памо Кабезас Брайан Аксель
Риски и вызовы цифровизации корпоративного управления: кибербезопасность, управление данными и ответственность директоров

Стр. 115 Дворецкий К.Ю., Алексина А.С.
Кадровая стратегия нефтегазодобывающего предприятия: диагностика проблем и инструменты совершенствования (на примере ООО «Меретояханефтегаз»)

УДК 330.341.2

АНАЛИЗ ОТДЕЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2021-2024 ГГ.

Махова Анна Владимировна,
Кубанский государственный университет,
г. Славянск-на-Кубани

E-mail: mahova.av05@yandex.ru

Дорошко Анастасия Юрьевна,
Кубанский государственный университет,
г. Славянск-на-Кубани

E-mail: nastya.doroshko.05@mail.ru

Аннотация. *Статья посвящена анализу отдельных экономических показателей развития креативного сектора экономики в Российской Федерации в 2021-2024 гг. Работа предполагает исследование тенденций изменений показателей исследуемого хозяйствующего сектора, с последующим проблемным анализом, предполагающим рассмотрение величины обозначенных параметров, с точки зрения, подтвержденных результатов деятельности граждан, занятых в креативной экономике, и их оценки для вклада в развитие российской экономики. В результате проведенной работы было выяснено что достижения деятелей в сфере креативной экономики, могут значительно ускорить рост экономики в целом, и удержать уровень инновационной и программной активности на оптимальном уровне, что позволит экономике Российской Федерации выстоять в череде сложных кризисов.*

Abstract. *The article is devoted to the analysis of individual economic indicators of the development of the creative sector of the economy in the Russian Federation in 2021-2024. The work involves a study of trends in the indicators of the economic sector under study, followed by a problem analysis involving consideration of the magnitude of these parameters from the point of view of the confirmed results of the activities of citizens engaged in the creative economy, and their assessment for the contribution to the development of the Russian economy. As a result of the work carried out, it was found that the achievements of figures in the field of creative economy can significantly accelerate the growth of the economy as a whole, and keep the level of innovation and programmatic activity at an optimal level, which will allow the economy of the Russian Federation to withstand a series of complex crises.*

Ключевые слова: *креативная экономика, экономические показатели, интеллектуальная собственность, научная деятельность, инновационная активность, творчество, знания.*

Key words: *creative economy, economic indicators, intellectual property, scientific activity, innovative activity, creativity, knowledge.*

Введение

Креативная экономика представляет собой специальный сектор экономической жизни общества, который также еще называют «четвертым сектором» экономики представляющий собой процесс капитализации средств и продуктов духовной культуры, которая вбирает в себя специальные знания, таланты, творчество людей, которые впоследствии преобразуются в выпуск продукции, которая имеет большой ценз и может использоваться государствами в качестве стимула для роста своих экономических показателей [1].

Креативная экономика является неким «хабом» творческой и умственной деятельности, возведенной в ценовой сегмент, продукты которой имеют высокую добавленную стоимость. В структуре этого сектора экономики прослеживается ядро – это креативные индустрии, общая совокупность которых составляет основную сферу деятельности людей, занятых в креативной экономике, к ним относится киноиндустрия, дизайн, архитектура, изобразительное искусство, театр, реклама, инновационная и научная деятельность, сфера IT и программного обеспечения, музыка и телевидение, все то что составляет продукт исследуемого сегмента экономики. Примеры, приведенные выше, характеризуют свою деятельность в рамках определенного пространства, этим пространством является инфраструктура креативной экономики, это то место где творцы могут претворять свои идеи в жизнь, её составляют креативные кластеры, центры по исследованию инновационных разработок, научные центры, киностудии и технопарки, и другие возможные для возведения центры. Важнейшую часть в структуре занимают люди, работающие в сфере созидательной и научной деятельности – это ученые, исследователи, дизайнеры, художники, режиссеры, актеры, специалисты ПО, программисты – их труд направлен на производство продукта с высокой добавленной стоимостью [2]. Креативная экономика – явление развивающееся, с каждым годом образуются новые сферы и объекты деятельности, новаторские идеи и инновационные способы претворить желаемую для многих сферу деятельности в новый способ заработка как для единоличного пользования, так и в контексте поддержки национального благосостояния.

Уйдя далеко в прошлое можно отметить, что положение творчества в национальной экономике изначально не характеризовалось наличием важности в создаваемых в этом секторе благ. Положение этой сферы в прошлом определяется прежде всего наличием в экономике упора преимущественно на физический труд людей, общество было обязано создавать те блага, которые обеспечат ему прежде всего удовлетворение физических потребностей, а точнее потребности в еде, одежде, жилье, транспортного обеспечения, а также возможности удовлетворения социальных потребностей в виде повышения на работе, высокого социального статуса в обществе или высокого достаток,

вследствие перечисленных преимуществ. Творчество характеризовалось в большей степени досугом, а в некоторых ситуациях и банальным баловством, такое предвзятое отношение тогда ознаменовалось невозможностью обеспечить себе материальный достаток творчеством, как говорили некоторые личности «умереть под мостом без средств к существованию». Многие великие художники в то время добились своей славы только после своей смерти, так и не охватив в материальном смысле свои труды, в наше время их картины продаются за баснословные деньги, которых забытые творцы даже не видели при жизни, такое положение вещей действительно омрачает, однако всем несчастьям когда-то приходит конец.

Актуальность

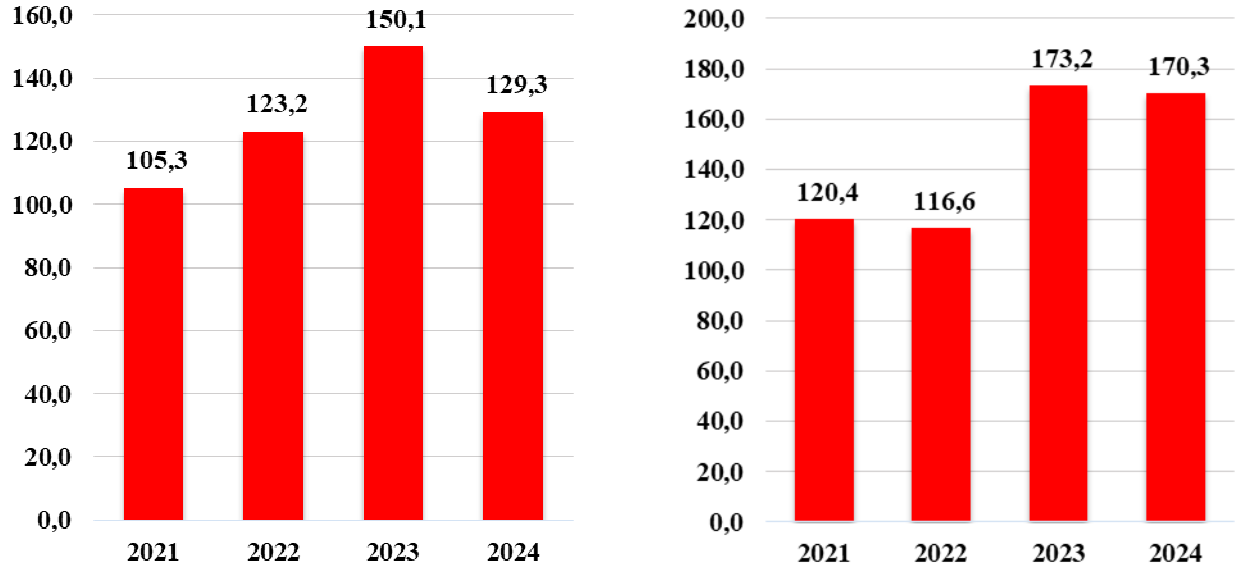
В настоящее время таланты и знания достойно оплачиваются, многие молодые люди находят себя в творчестве и науке, наслаждаясь своим делом, и получая достойную заработную плату, это стало доступно благодаря принятию на высшем уровне в развитых государствах важности креативного сектора, и пониманию к возможности работать с творцами сообща, развивая при этом свою национальную экономику. Инновационная деятельность, базирующаяся на нетипичных знаниях, позволяет совершать научные прорывы в различных сферах экономической деятельности, от здравоохранения до космической промышленности, производить изобретения, значительно упрощающие деятельность людей в различных сферах экономики, от повседневной жизни до производства, которые к тому же значительно сокращают издержки, что благоприятно сказывается на привлечении ресурсов в деятельность как человеческих, так и природных. Процесс интеллектуальной деятельности, созидания и творчества монетизируется, создавая возможности для развития сферы национального культурного богатства и его выхода на мировой рынок, это создает возможности для большого вклада креативной экономики в ВВП государства, для обозначения этой роли предлагается провести анализ численных показателей развития данного сектора, с помощью официальных статистических данных [3].

Основная часть

Предоставляется исследование динамики изменений учетной стоимости объектов, относящихся к интеллектуальной деятельности в сфере научных исследований и программного обеспечения в период 2021-2024 гг. (рисунок 1).

В 2021 г. коэффициент изменения учетной стоимости объектов, относимых к интеллектуальной собственности и продуктам интеллектуальной деятельности находился на отметке 105,3 %, далее показатель вырос на 17,9 %, достигнув при этом значения 123,2 %. Самое высокая величина параметра выявилась в значении 150,1 %, в этот год прирост по сравнению 2022 г. составил 26,9 %, затем в 2024 г. учетная стоимость объектов и продуктов, относимых к научным исследованиям и разработкам, отметилась с коэффициентом в 129,3 %, в этот период параметр снизился на 20,8 %. Далее приведен анализ изменения учетных стоимости объектов и продуктов интеллектуальной деятельности относящихся к

программному обеспечению: на момент конца 2021 г. показатель находился на отметке 120,4 %, в 2022 г. он снизился на 3,8 %, и здесь стал равняется 116,6 %. Резкий рост обозначился в 2023 г. коэффициент изменения учетной стоимости в этот период достиг значения в 173,2 %, прирост же составил 56,6 %, и далее в 2024 г. показатель снова снизился до отметки 170,3 %, снижение в этот период составило 2,9 %. Большие значения учетной стоимости объектов в период 2023-2024 гг. в сегментах научных исследований и программного обеспечения, обозначают рост динамики деятельности в данных направлениях, увеличение материальных активов исследуемых секторов дает возможности для создания суверенитета в сфере науки и технологий, что позволяет в период повсеместных санкций удержать экономику на благоприятном уровне.



Научные исследования и разработки Программное обеспечение

Рис. 1 Изменение учетной стоимости объектов, относящихся к интеллектуальной собственности и продуктам интеллектуальной деятельности, %

Научная и исследовательская деятельность в Российской Федерации всегда велась активно, достижения отечественных ученых всегда находили отклики как среди обычных граждан, так и лиц непосредственно в этом заинтересованных. Достижения и открытия в сфере науки позволяют решить множество насущных проблем человечества, а также улучшить качество жизни населения и усовершенствовать производство и экономику на всех уровнях. В 2024 г. российскими учеными было сделано множество открытий, позволяющих совершенствовать систему здравоохранения, процессы в сфере квантовой механики и искусственного интеллекта. Министерство здравоохранения РФ зарегистрировало не имеющий аналогов в мире препарат «Трибувиа», разработанный совместно учеными РНИМУ имени Н. И. Пирогова и

биотехнологической компании BIOCAD. Препарат направлен против развития болезни Бехтерева, которая является хроническим воспалительным заболеванием, поражающим крестцово-подвздошные суставы и позвоночник. Болезнь в тяжелых формах может приводить больного к обездвижению «окостенению» суставов и позвоночника, что фактически может приравнять человека к инвалидности, вследствие невозможности использовать свои суставы в повседневной деятельности. Препарат способен замедлить воспалительные процессы в организме и в перспективе остановить развитие болезни, что несомненно позволит больным этим тяжелым недугом, справится с тяжелыми последствиями дальнейшего течения заболевания. Ученые Донского Государственного технического университета в паре с учёными из Национального медицинского исследовательского центра онкологии, провели эксперимент в ходе которого выяснили, что коллаген добываемый из медуз Азовского моря, на практике может быть применен для выращивания новых клеток для борьбы с онкологическими заболеваниями, в ходе работы они сконструировали модель рака молочной железы, синтезировав её с коллагеном медуз, после чего сделали вывод о том, что коллаген способен синтезировать как нормальные так и злокачественные клетки, это дает возможности для исследований в области борьбы с онкологическими заболеваниями, и в подборе лекарственной терапии. Исследователи из биотехнологической лаборатории и МГУ совершили прорыв в сфере искусственного интеллекта, с помощью внедрения в мозг подопытной крысы Пифии инвазивного нейроинтерфейса, они смогли подключить её мозг к искусственному интеллекту. Электроды интерфейса воздействовали на особые зоны мозга крысы, позволяя с помощью ощущений в теле ответить на вопросы «да» или «нет», заставляя крысу совершать соответствующие движения на клавиатуре. Ученые дали название будущему продукту – «Искусственная интуиция», в перспективе его создание позволит соединить мозг одного человека со знаниями всего человечества, что должно дать серьёзный толчок в развитии деятельности человека. Исследователи из Северного (Арктического) федерального университета создали не имеющую в мире аналогов компактную модель широкодиапазонного датчика, позволяющего измерять большие и малые токи. Прибор оптимизирует работу батарей и аккумуляторов, позволяя высвобождать при этом до 30 % энергии, такое устройство будет актуально для работы в местах без постоянного доступа к электроэнергии, и может также использоваться в промышленности для оптимизации механизмов работы в среде нестабильных условий для деятельности с электроэнергией [4].

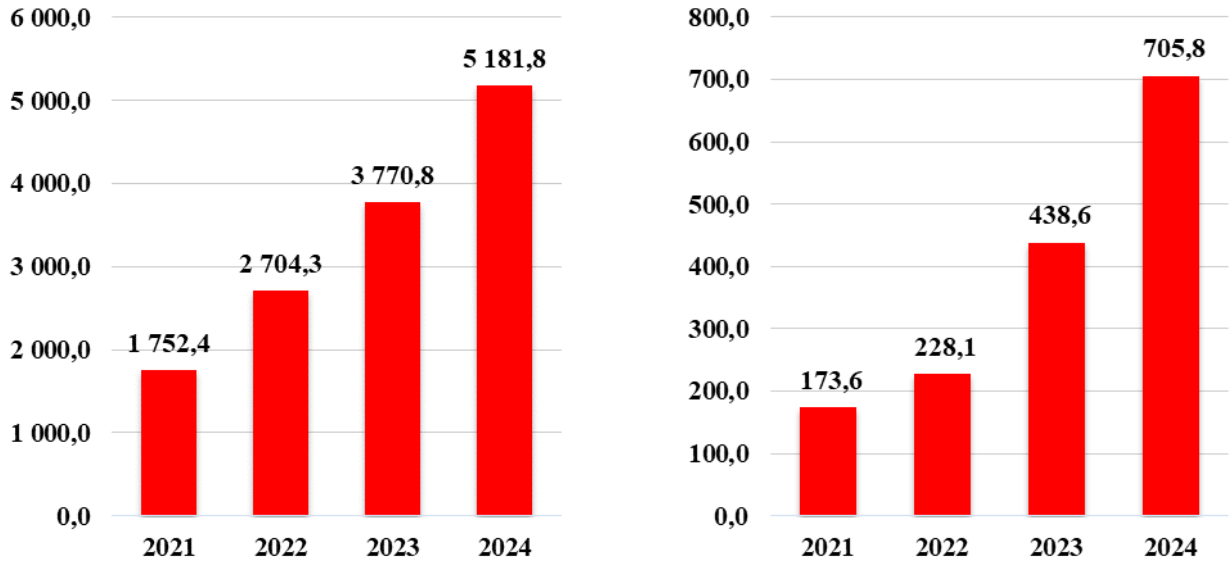
Вклад российских ученых и программистов является важным подспорьем для создания системы, отвечающей запросам постоянной технологизици и модернизации экономически развитого мирового пространства, создание инновационной составляющей процесса производства и деятельности социальных институтов на всех направлениях, что дает возможности для осваивания новых механизмов работы и минимизации рисков, связанных с

недостаточностью технологической и инновационной базы для прогрессивного развития экономики.

Дальнейший анализ предполагает рассмотрение изменений объема внеоборотных и нематериальных активов креативных индустрий в РФ в период 2021-2024 гг., а также обозначить различие использующихся активов в креативной экономки от других сфер деятельности (рисунок 2).

В начале исследуемого периода объем внеоборотных активов обозначается в значении 1752,4 млрд руб., далее за весь временной промежуток показатель непрерывно растет и достигает в конечном году отметки в 5181,8 млрд руб., в период с 2021-2024 гг. объем внеоборотных активов вырос на 3429,4 млрд руб. Идентичная тенденция роста показателя наблюдается и в объемах нематериальных активов креативного сектора экономики: в 2021 г. показатель находится в отметке 173,6 млрд руб., и далее равномерно растет и в 2024 г. равняется значению 705,8 млрд руб., общий прирост за период составил 532,2 млрд руб.

Специфика обозначенных активов в креативных секторах экономики, обозначается возвышенной и первостепенной ролью неощущаемых ресурсов деятельности. Производство конкретных товаров разобрать на составляющие его активов, не сложно, так деятельность людей сводится к физическому труду, в нашем же случае исследуется труд созидательный, который крайне тяжело сосчитать и назначить себестоимость и конечный ценз. Структуру внеоборотных активов в этом случае составляют здания использующиеся в процессе деятельности, если к примеру, взять пошив традиционной одежды то к их числу будут относится материалы, машины и оборудование, использующееся непосредственно в процессе производства костюмов. Соразмерно будет также в рассмотрение привести ресурсы IT-компании, в этом случае внеоборотными активами будут являться IT-системы и программное обеспечение. Рассмотренные примеры иллюстрируют созидательный процесс деятельности с точки зрения непосредственного производства, в аспекте нематериальных активов креативной экономики в первом ряду будут выделяться патенты, лицензии, ноу-хау, авторские права, специфические технологи и ресурсы, такие активы чаще всего встречаются на практике в сфере инновационных и технических разработок, в качестве лицензий и патентов, позволяющих совершать свою деятельности без страха кражи уникальных технологий. Авторские права являются спецификой творческой деятельности в области искусства сюда будут относится песни, стихи, картины, фильмы, все то, что создается в процессе созидательной деятельности. Равномерный рост внеоборотных и нематериальных активов российской креативной экономики, показывает явную тенденцию увеличения роли её значимости и рост охватов деятельности людей её ресурсов, производящих [5].

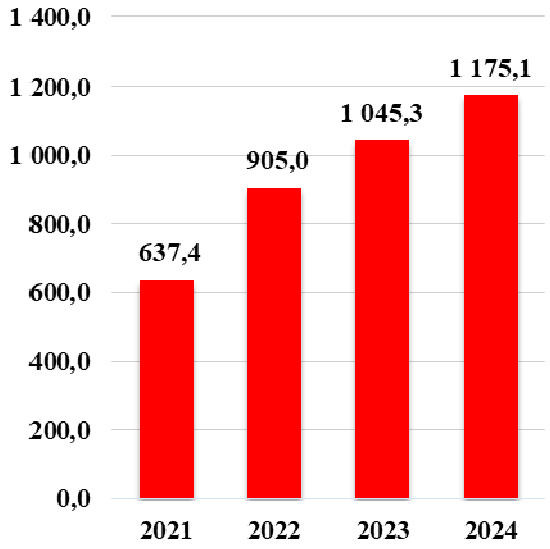


Внеоборотные активы, млрд руб. Нематериальные активы, млрд руб.

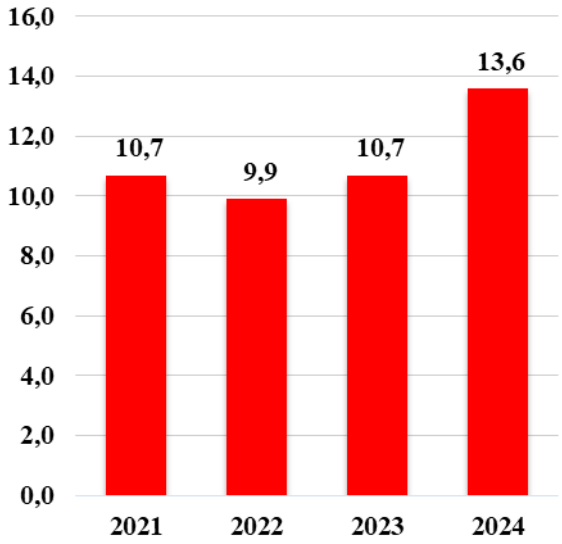
Рис. 2 Активы внеоборотные и нематериальные

Заключительная часть работы предполагает отслеживание динамики объемов основных средств сегментов креативной экономики, и анализ изменений удельного веса организаций осуществляющих инновационную деятельность (рисунок 3).

Устойчивое повышение объемов основных средств в секторах креативной экономики, свидетельствует о повышенном спросе граждан Российской Федерации на продукцию, произведенную с помощью уникального труда, так как спрос рождает предложение, рынок товаров креативных кластеров с каждым годом будет повышаться, этим можно обозначить факт особой значимости данного сектора в развитии экономики страны в целом. Рассмотрим изменение процентного соотношения веса организаций осуществляющих инновационную деятельность: в 2021 г. удельный вес организаций осуществляющих инновационную деятельность достиг значения в 10,7 %, далее в 2022 г. показатель снизился на 0,8 %, и обозначился на отметке 9,9 %, уже после до конца исследуемого периода наблюдается рост параметра, в 2023 г. его значение достигло отметки 10,7 %, и в 2024 г. удельный вес составил 13,6 %, общий прирост за два года составил 3,7 %.



Основные средства, млрд руб.



Удельный вес организаций, осуществляющих инновационную деятельность, % (Уровень инновационной активности)

Рис. 3 Ресурсы и инновационная активность

Самое маленькое значение показателя отметилось в 2022 г., сей факт вызван прежде всего эмиграцией части российских ученых, которые не смогли найти себя в текущих обстоятельствах, и уехали туда, где как им кажется станет легче, однако эта печальная тенденция минимизируется оставшимся в стране пластом ученых, которые продолжают свою деятельность в Российской Федерации, поэтому после отмеченного года, коэффициент удельного веса организаций осуществляющих инновационную деятельность продолжает равномерно расти. Ранее было отмечен факт кропотливой работы российских ученых на важных для страны направлениях, что говорит о том, что несмотря на ряд сложностей научная и инновационная индустрия в стране развивается, что дает возможности для преодоления проблем и кризисов в различных сферах человеческой деятельности.

Выводы

Креативная экономика дает возможность государству использовать достижения ученых в научной деятельности, программистов в сфере программного обеспечения, и творческих деятелей с уникальными произведениями и товарами искусства, для увеличения численных показателей своей экономики, путем создания цифрового и технологического суверенитета, совершенной медицинской базы и популяризации культурного года в продуктах деятельности в сегменте творчества. После выявления факта многомиллиардных хищений налоговых средств российскими блогерами, и последующим обязательствам к привлечению их доходных средств в казну, государство

обратило внимание на факт наличия огромных заработанных финансов с деятельности в видео хостингах. Прецедент ярко свидетельствует о том, что деньги в креативной экономике могут значительно ускорить экономический рост, множество граждан хотят быть задействованы в такой сфере, существующий спрос может удовлетворить законодательная поддержка креативных кластеров, в особенности тех, чья деятельность напрямую соответствует текущей политике государства. С этим условием польза от исследованного сектора экономики может удваиваться в несколько раз и приносить доход государству, что естественно поможет ему выстоять во времена тяжелых кризисов, и материально поддержать свое население.

Список использованных источников:

1. Салихов Б.В. Креативный капитал в экономике знаний / Б. В. Салихов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 274 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698465 (дата обращения: 07.04.2026). –ISBN 978-5–394-04620-9.

2. Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт Минэкономразвития России – Москва. – 2015. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/ (дата обращения 06.04.2026).

3. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – Москва. – 1999. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 26.02.2026).

4. Наука.рф : официальный сайт Десятилетия науки и технологий в России. – Москва. – 2022-2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://xn--–80aa3ak5a.xn--–p1ai/journal/2024-god-v–nauke-glavnye-otkrytiya-kotorye-izmenyat-nashe-budushchee-/ (дата обращения 24.04.2026).

5. Forbes : официальный сайт. – Москва. – 2021-2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.forbes.ru/club/practicum/553609-kreativnyj-kapital-kak-formiruetsa-novaa-ekonomika-rossii (дата обращения 24.04.2026).

УДК 351.74

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Низамова Елизавета Игоревна,
Научный руководитель: Климчук Светлана Владимировна,
Крымский федеральный университет
им. В.И. Вернадского, г. Симферополь

E-mail: liza.nizamova@mail.ru

***Аннотация**. В статье рассмотрены ключевые аспекты совершенствования системы национальных проектов Российской Федерации в рамках новых требований к управляемости государственного курса, закрепленных законодательно. Проведен анализ существующих системных проблем, главная из которых – концентрация контроля и отчетности в конце периода, что приводит к «догоняющему» исполнению и потере проектной сущности национальных проектов. В качестве решения предложены иерархическая модель уровней результата с разной периодичностью контроля и система регулярного управления, построенная вокруг календаря контрольных точек готовности. Обоснована необходимость перехода от контроля освоения средств к контролю управляемой готовности и достижимости результата, а также закрепления персональной ответственности.*

***Abstract**. The article examines the key aspects of improving the system of national projects of the Russian Federation within the framework of new requirements for the manageability of the state course, enshrined in law. An analysis of existing systemic problems has been conducted, the main one being the concentration of control and reporting at the end of the period, which leads to «catch-up» execution and the loss of the project essence of national projects. As a solution, a hierarchical model of result levels with different control frequencies and a regular management system built around a calendar of readiness control points are proposed. The necessity of moving from monitoring the utilization of funds to monitoring manageable readiness and result achievability, as well as fixing personal responsibility, is substantiated.*

***Ключевые слова**: национальные проекты, система управления, уровни результата, контрольные точки готовности, показатели эффективности, управленческий контроль, ответственность, государственное управление.*

***Key words**: national projects, management system, result levels, readiness control points, performance indicators, management control, responsibility, public administration.*

Введение

Система национальных проектов в Российской Федерации выполняет функцию операционного механизма достижения национальных целей развития.

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. №309 закреплены национальные цели на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года и тем самым усилены требования к управляемости государственного курса (государству недостаточно обозначить приоритеты, требуется гарантировать достижение измеримых общественно значимых результатов в заданные сроки) [1]. В этих условиях центральный вопрос совершенствования национальных проектов состоит не в расширении перечней мероприятий и не в формальной корректировке паспортов, а в создании управленческой конструкции, которая обеспечивает регулярное принятие решений по ходу исполнения и не допускает ситуации, когда реальное понимание отклонений возникает только в конце отчетного периода.

Анализ литературы. Проблемы управления национальными проектами и пути их решения нашли отражение в ряде актуальных нормативных, методических и аналитических документов. Основополагающим является Указ Президента №309, задающий новые национальные цели и усиливающий акцент на управляемости [1]. Методологическую базу составляет «Единые методические рекомендации по проектной деятельности», регламентирующие ключевые аспекты подготовки и реализации проектов, включая применение контрольных точек [2]. Практика применения этих рекомендаций, в частности, типов мероприятий и контрольных точек, детализирована в региональных документах [5]. Вопросы оперативного контроля и финансирования раскрыты в данных Министерства финансов РФ об исполнении расходов на национальные проекты [4]. Проблема концентрации исполнения в конце года и необходимость ужесточения контроля обсуждалась на Заседании Совета при Президенте по стратегическому развитию и национальным проектам в июне 2025 года [1]. Существующие материалы указывают на формирование консенсуса вокруг необходимости перехода к более жесткой, регулярной и ориентированной на результат системе управления национальными проектами.

Цель исследования. Обосновать концептуальную модель совершенствования системы национальных проектов.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является система управления национальными проектами в Российской Федерации. Предметом исследования выступают модели, процессы и инструменты, обеспечивающие гарантированное достижение измеримых общественно значимых результатов в рамках национальных проектов.

Методология исследования. В ходе исследования использовались следующие методы: анализ и синтез (при изучении нормативной базы и выявлении системных проблем); сравнение и классификация (для структурирования уровней результата и типов контрольных точек, сопоставления периодичности контроля); индукция и дедукция (при формулировании выводов и предложений на основе анализа практики); графическое моделирование (для визуализации результатов исследования).

Постановка проблемы. Несмотря на формальное функционирование системы управления национальными проектами, ключевая мысль, на которой

строится настоящее изложение, заключается в следующем: эффективность национальных проектов определяется качеством системы результатов, показателей и контрольных точек, а также частотой контроля. Если результат измеряется редко, а контрольные события сосредоточены к концу года, то проект фактически перестает быть проектом и превращается в перечень расходов, который оценивают постфактум. При такой модели государственного управления утрачивается главный инструмент проектного подхода – возможность раннего выявления риска и своевременного изменения управленческих решений. Следовательно, совершенствование системы национальных проектов должно начинаться с перестройки измеримости результата и календаря управленческого контроля.

Актуальность

Актуальность обусловлена вступлением в силу нового Указа Президента №309, ужесточающего требования к гарантированному достижению национальных целей к 2030 и 2036 годам. В условиях ограниченных ресурсов и необходимости преодоления «перегрева» экономики эффективность управления национальными проектами становится критическим фактором. Существующий разрыв между декларируемыми целями и устаревшими методами контроля, ведущий к имитации деятельности через отчетность о «выпуске», формирует насущную потребность в научно обоснованной перестройке системы. Разработка и внедрение модели, фокусирующей управление на результате и готовности, приобретает высокую практическую значимость для обеспечения устойчивого развития страны.

Основная часть

Национальные проекты по своей природе ориентированы на достижение уникальных результатов в экономике и социальной сфере. Такая ориентация имеет практический смысл только тогда, когда результат выражен в показателях, которые позволяют различать три состояния: 1) нормальное движение к цели; 2) устойчивое отклонение; и 3) критический риск срыва. В реальной практике слабое место часто возникает именно здесь [2]. Во многих случаях показатели имеют годовую периодичность либо отражают итоговое состояние, которое фиксируется только по завершении значительной части работ. Такой показатель удобен для отчетности, но он слаб как инструмент управления. Государственный заказчик получает сигнал слишком поздно, и даже при наличии политической воли и финансовых ресурсов возможности для корректировки ограничены сроками закупочных процедур, технологическими циклами и административными согласованиями. Итог сводится к отсутствию управляемости результатами, так как нет регулярных объективных измерений, которые позволяют принимать решения в течение года.

Именно поэтому проблема контроля не является второстепенной методической деталью. Она лежит в основе целого комплекса типовых трудностей национальных проектов – от кассового исполнения до качества конечного эффекта [3]. Когда измерение результата перенесено на конец года, управленческая система неизбежно подстраивается под эту периодичность. Возникает тенденция к концентрации действий и расходов в последнем квартале,

потому что до этого момента риски выглядят «не доказанными» данными [4]. В результате проекты входят в режим догоняющего исполнения, когда контрактование затягивается, поставки и работы сдвигаются, качество контроля снижается, а возможность исправления ошибок сокращается. Переход к более качественной системе измеримости требует ясного понимания, что национальный проект всегда включает разные уровни результата (рисунок 1).



Рис. 1 Иерархическая структура уровней результата НП
Источник: составлено автором

На верхнем уровне находится эффект, который отражает изменение социально-экономического состояния и прямо связан с национальными целями. На следующем уровне находится общественно значимый результат, который выражает конкретные изменения, воспринимаемые гражданами и экономическими субъектами. На нижнем уровне находится выпуск, который отражает физические и организационные результаты работ: построенные объекты, введенные мощности, запущенные сервисы, выполненные мероприятия. Ошибка многих практических конструкций состоит в том, что выпуск подменяет общественно значимый результат, а общественно значимый результат подменяет эффект. При такой подмене можно создать впечатление успешной реализации, потому что выпуск легче измерить и подтвердить документами, однако связь с конечной целью остается слабой. Совершенствование системы национальных проектов требует жесткого разделения этих уровней и закрепления показателей на каждом уровне.

Приведенная логика решает сразу несколько задач. Во-первых, она устраняет риск имитации достижения цели через отчетность о выполненных

действиях. Если проект отчитывается исключительно о количестве мероприятий и освоенных средствах, то система поощряет «делание» как самоценность. Если проект фиксирует общественно значимый результат, то внимание переносится на то, что именно изменилось для гражданина и экономики. Во-вторых, такая логика позволяет сделать контроль регулярным. Показатели эффекта могут иметь годовую или более редкую периодичность, поскольку они требуют статистической устойчивости. Показатели общественно значимого результата часто допускают квартальную периодичность. Показатели выпуска и контрольные события обычно допускают месячный и даже более частый контроль. В результате получаются ранние сигналы, позволяющие управлять еще до того, как станет поздно.

Однако одной классификации показателей недостаточно. Требуется календарная конструкция контрольных точек, которая «привязывает» управление к жизненному циклу результата. Для национальных проектов наиболее важны контрольные точки готовности [5]. Готовность включает несколько обязательных компонентов: нормативная готовность, проектно-сметная готовность, контрактная готовность, кадровая готовность, технологическая готовность, готовность инфраструктуры данных (рисунок 2).



Рис. 2 Контрольные точки готовности
Источник: составлено автором на основе проведенного исследования

Если хотя бы один компонент отсутствует, то проект сохраняет номинальную цель и бюджетные параметры, но утрачивает реальную способность достигнуть результата в срок. По этой причине контрольные точки готовности должны быть обязательной частью управления, а не факультативным элементом внутреннего контроля исполнителя. Для каждого типа результата существует свой минимальный набор контрольных точек, и этот набор следует закреплять в проектной документации как условие признания проекта реализуемым.

Аргумент в пользу такого подхода прост. Любая задержка в подготовительной фазе почти неизбежно трансформируется в задержку достижения результата, потому что технологические и административные циклы

имеют предельные длительности, которые невозможно сократить без потери качества и правовых рисков. Если проект входит в год без готовой документации и без ясных регуляторных решений, то последующие усилия часто приводят к одному из двух исходов: либо перенос сроков, либо ускорение с ростом ошибок и претензий, которые проявляются уже после формального завершения работ. Ни один из исходов не соответствует ожиданиям национальных целей, поскольку национальные цели предполагают устойчивое улучшение качества жизни, а не однократное «закрытие» показателя.

Отсюда вытекает и финансовая сторона совершенствования. Низкое качество контроля результата напрямую отражается на кассовом исполнении. Сдвиг контрактования и работ к концу года часто выступает следствием позднего управленческого признания рисков, а не только следствием процедур закупок [6]. Если контрольные точки готовности не пройдены вовремя, расходы либо не могут быть осуществлены по правовым и технологическим причинам, либо осуществляются в режиме аврала, что ухудшает эффективность расходов. Поэтому совершенствование национальных проектов невозможно отделить от синхронизации бюджетного планирования с календарем контрольных точек. Финансовое планирование должно опираться на доказанную реализуемость: наличие готовности, наличие контрактного плана, наличие технологического графика. Без этой основы плановые ассигнования превращаются в пожелание, а не в управленческое обязательство.

Важно подчеркнуть, что речь идет о переходе от контроля освоения средств к контролю управляемой готовности и достижимости результата. Жесткость в данном случае выполняет защитную функцию – препятствует включению в национальный проект задач, которые не имеют достаточной подготовительной базы, что защищает и бюджет, и репутацию проекта, и конечного получателя результата. В понимании национальных целей лучше иметь меньше задач, но обеспечить их достижение, чем расширять перечень направлений и не обеспечивать управляемость исполнения.

Следующий элемент совершенствования – ответственность. В национальных проектах ответственность часто размывается, потому что цели высокоуровневые, результаты межведомственные, а ресурсы распределены между разными уровнями власти. В такой структуре ответственность можно закрепить только через контрольные точки и через показатели, которые однозначно привязаны к владельцам. Если показатель принадлежит всем, то он не принадлежит никому [7]. Если контрольная точка не имеет ответственного, то она превращается в формальность. Поэтому логика совершенствования требует закрепления владельцев результата и владельцев рисков. Владельцы рисков должны иметь полномочия и инструменты реагирования, а также обязанность инициировать управленческое решение при наступлении заранее определенных триггеров отклонения.

Отдельного внимания требует информационная база национальных проектов. Показатель существует как инструмент управления только тогда, когда данные для него устойчивы, проверяемы и сопоставимы. Если показатель опирается на ручную отчетность, то управленческий риск возрастает. Возникают

задержки, возникают расхождения, возрастает вероятность корректировок «под отчетный период». В результате показатель теряет статус объективного сигнала. Поэтому система национальных проектов должна опираться на данные из первичных информационных систем, а методика расчета должна быть стабильной и публично понятной внутри системы управления. Другими словами, государство не может управлять национальными целями через показатели, которые не гарантируют единообразия измерения.

На практике данный тезис означает необходимость унификации методик и усиления требований к источникам данных. Показатель должен иметь закрепленный источник, периодичность, правила корректировки и правила аудита. Если источник меняется, то необходимо фиксировать причину и оценку сопоставимости, иначе динамика теряет смысл. Если показатель не допускает внутригодового измерения, то требуется набор прокси-показателей и контрольных точек, которые отражают готовность достижения конечного значения. Такой подход ориентирован на действия, которые изменяют вероятность достижения результата, и эти действия контролируются через контрольные события и регулярные измерения.

Региональная и муниципальная проекция усиливает значимость предложенного подхода. Национальные цели достигаются на территории, поэтому управляемость результата зависит от способности декомпозиции целей и результатов на региональный уровень [8]. Декомпозиция не должна быть механическим распределением цифр. Она должна учитывать стартовые условия, инфраструктурные ограничения, кадровые особенности и экономическую структуру региона. Но при всей гибкости декомпозиция должна сохранять общую методическую основу. Если регион получает показатели без понятной логики и без ясных контрольных точек, то региональный уровень вынужден выбирать между формальной отчетностью и реальной работой, которая не всегда укладывается в формальные измерители, что создает конфликт управления. Выход состоит в согласованной системе, в которой верхний уровень фиксирует национальные результаты и методики, региональный уровень получает реалистичный календарь контрольных точек и механизм корректировки, муниципальный уровень получает понятные задачи и измеримые параметры качества исполнения.

Выводы

Изложенный материал позволяет сформулировать главный вывод. Совершенствование системы национальных проектов требует перестройки управленческого контура вокруг регулярной измеримости результата и вокруг календаря контрольных точек готовности. Такая система позволит обеспечить своевременность управленческих решений, снизить вероятность концентрации работ и расходов в конце года, усилит связь между бюджетом и результатом, повысит ответственность владельцев показателей, улучшит качество данных и прозрачность мониторинга. В конечном счете именно этот комплекс обеспечивает то, что национальные проекты возвращают себе статус проектного инструмента, а не статус формы бюджетной отчетности, и именно поэтому такая перестройка выступает ключевым направлением совершенствования национальных целей развития до 2030 года и на перспективу до 2036 года.

Список использованных источников:

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pravo.gov.ru/ (дата обращения: 21.02.2026).

2. Единые методические рекомендации по проектной деятельности (ред. от 02.06.2025) / Проектный офис Правительства Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pm.center/bazaznaniy/document/edinaya-metodika-po-podgotovke-i-realizatsii-natsionalnykh-proektov-programm-federalnykh-proektov-i-/ (дата обращения: 21.02.2026).

3. Заседание Совета при Президенте России по стратегическому развитию и национальным проектам, 6 июня 2025 г. // Правительство Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://government.ru/news/55284/ (дата обращения: 21.02.2026).

4. Исполнение расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов // Министерство финансов Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38341-ispolnenie_raskhodov_federalnogo_byudzheta_na_realizatsiyu_natsionalnykh_proektov (дата обращения: 21.02.2026).

5. Порядок применения типов мероприятий (результатов), типов контрольных точек и параметров характеристик проектов (Приложение 2 к Единым методическим рекомендациям) // Министерство инвестиций Новгородской области. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mininvest.novreg.ru/activity/proektnaya-deyatelnost/metodicheskie-rekomendatsii/ (дата обращения: 21.02.2026) .

6. Сапожков О. Правительство пересмотрело порядок исполнения и контроля за нацпроектами // Коммерсантъ. – 2025. – 20 дек. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/7384865 (дата обращения: 21.02.2026).

7. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 19 сентября 2024 г. № 585 «Об утверждении Методических рекомендаций по управлению рисками реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов» // ГАРАНТ.РУ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410324953/ (дата обращения: 21.02.2026).

8. Мониторинг выполнения контрольных точек национальных проектов с участием Тамбовского муниципального округа Тамбовской области по состоянию на 29.12.2025 // Правительство Тамбовской области. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tambrn.ru/assets/files/nac_proekt/2025/monitoring_kt_20251229.pdf (дата обращения: 21.02.2026).

УДК 33

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПРОДУКТА ПИТАНИЯ НА РЫНКЕ FMCG

Маслова Анастасия Сергеевна,
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, г. Москва

E-mail: masnas_2002@mail.ru

Аннотация. *Стоит отметить, что на сегодняшний день вопрос разработки стратегии коммерциализации функционального продукта питания на рынке FMCG является наиболее актуальным, поскольку, с одной стороны, наблюдается устойчивый рост потребительского спроса на продукцию с доказанными оздоровительными свойствами, а с другой – существуют объективные барьеры, связанные с отсутствием унифицированных стандартов, высокой стоимостью вывода новинок и необходимостью адаптации к цифровой трансформации розничной торговли. В рамках данного исследования проведен комплексный анализ теоретических подходов к сущности коммерциализации, а также выполнена сравнительная оценка управленческих стратегий четырех ведущих российских производителей функционального питания. На этапе сбора и анализа информации учитывались такие релевантные параметры, как степень импортозамещения сырьевой базы, уровень цифровизации сбытовых каналов, структура себестоимости и методы подтверждения функциональных свойств продукции.*

В результате было установлено, что единой универсальной стратегии не существует, однако общим инвариантом успеха выступает необходимость трансформации сбытовой модели в сторону прямого цифрового контакта с потребителем и обязательного прохождения процедур сертификации.

Полученные выводы могут быть использованы как менеджментом компаний FMCG-сектора, так и научным сообществом при дальнейшем изучении механизмов коммерциализации инновационных пищевых продуктов.

Целью настоящего исследования является разработка и обоснование стратегии коммерциализации функционального продукта питания на рынке FMCG на основе анализа теоретических подходов и сравнительной оценки практических кейсов российских производителей.

В ходе работы применялись методы сравнительного анализа, систематизации, обобщения, а также контент-анализ научной литературы. Эмпирическая база включала данные по четырем компаниям – производителям функционального питания, отобранным по критериям доли рынка, степени вертикальной интеграции и каналам сбыта

Выявлено, что наиболее устойчивыми в условиях санкционных ограничений оказались производители, реализовавшие полное

импортозамещение сырья и замкнутый цикл производства. Установлено, что малые нишевые компании, демонстрируя независимость от импорта, проигрывают в скорости цифровизации и масштабе охвата.

Эффективность стратегии коммерциализации функционального продукта детерминируется спецификой сырьевой базы, структурой себестоимости и зрелостью бренда. Ключевым фактором успеха выступает интеграция цифровых каналов сбыта и наличие доказательной базы функциональных свойств.

Abstract. *It is worth noting that, currently, the issue of developing a commercialization strategy for functional food products within the FMCG market is of paramount importance. This is because, on the one hand, there is a steady rise in consumer demand for products with proven health-enhancing properties; yet, on the other, there exist objective barriers related to the lack of unified standards, the high cost of launching new products, and the necessity of adapting to the digital transformation of the retail sector. Within the scope of this study, a comprehensive analysis of theoretical approaches to the concept of commercialization was conducted, alongside a comparative assessment of the management strategies employed by four leading Russian manufacturers of functional food products. During the data collection and analysis phase, relevant parameters were taken into account, including the degree of import substitution within the raw material base, the level of digitalization across distribution channels, cost structure, and the methods used to validate the functional properties of the products.*

Consequently, it was established that no single, universal strategy exists; however, a common invariant for success lies in the necessity of transforming the distribution model toward direct digital engagement with the consumer, coupled with the mandatory completion of certification procedures.

The findings derived from this study can be utilized by both the management of FMCG-sector companies and the academic community in the further exploration of commercialization mechanisms for innovative food products.

The objective of this study is to develop and substantiate a commercialization strategy for functional food products within the FMCG market, based on an analysis of theoretical approaches and a comparative assessment of practical case studies involving Russian manufacturers.

The research methodology employed comparative analysis, systematization, and generalization techniques, as well as a content analysis of relevant academic literature. The empirical basis for the study comprised data on four functional food manufacturing companies, selected based on criteria regarding market share, degree of vertical integration, and distribution channels.

The study revealed that, amidst the constraints imposed by economic sanctions, the manufacturers demonstrating the greatest resilience were those that had successfully implemented full import substitution of raw materials and established a closed-loop production cycle. It has been established that small niche companies, while demonstrating independence from imports, lag behind in the pace of digitalization and the scale of their market reach.

The effectiveness of a commercialization strategy for a functional product is determined by the specifics of its raw material base, its cost structure, and the maturity of the brand. Key success factors include the integration of digital distribution channels and the availability of empirical evidence substantiating the product's functional properties.

Ключевые слова: *стратегия коммерциализации, функциональный продукт питания, FMCG-рынок, импортозамещение, цифровая трансформация, потребительские предпочтения, стандартизация, санкционные ограничения, управленческие стратегии, конкурентная среда, инновационное предпринимательство.*

Key words: *commercialization strategy, functional food product, FMCG market, import substitution, digital transformation, consumer preferences, standardization, sanctions restrictions, management strategies, competitive environment, innovative entrepreneurship.*

Введение

Целью исследования является разработка стратегии коммерциализации функционального продукта питания на рынке FMCG на основе анализа теоретических подходов и практических кейсов.

Актуальность

Актуальность темы обусловлена тем, что рынок функциональных продуктов питания в России демонстрирует устойчивый рост, однако процесс коммерциализации новинок сопряжен с существенными сложностями. Основным драйвером выступает растущий потребительский спрос на продукцию с оздоровительными свойствами. В то же время, по мнению многих современных исследователей отсутствие унифицированных регламентов сертификации существенно затрудняет вывод продуктов на полку.

Материалы и методы

Материалами послужили научные публикации российских и зарубежных авторов по вопросам коммерциализации, рынка FMCG и функционального питания, а также данные о деятельности четырех российских производителей функциональных продуктов.

Применялись методы сравнительного анализа, систематизации, обобщения и контент-анализа.

Оценка стратегий проводилась по критериям степени импортозамещения, уровня цифровизации, структуры себестоимости и наличия сертификации.

Основная часть

Литературный обзор

В контексте разработки стратегии коммерциализации функционального продукта питания на рынке FMCG современные исследователи акцентируют внимание на многофакторности данного процесса, требующего учета как технологических, так и рыночных аспектов.

В частности, А. В. Азаров, рассматривая тенденции и перспективы развития производства функциональных продуктов питания, отмечает, что ключевым драйвером выступает растущий потребительский спрос на продукцию

с доказанными оздоровительными свойствами, что формирует новые возможности для производителей [3, с. 40].

В свою очередь, Э. О. Алистратова и Е. А. Шестов, исследуя стандартизацию функциональных продуктов, подчеркивают, что отсутствие унифицированных регламентов и процедур сертификации в данной нише существенно затрудняет процесс вывода новинок на полку, создавая дополнительные барьеры для малых и средних предприятий [5, с. 322].

Одновременно с этим, теоретические подходы к самой сущности коммерциализации активно развиваются. Так, А. В. Бондарева, анализируя методику выбора стратегии коммерциализации, указывает на необходимость дифференциации подходов в зависимости от степени готовности технологии и типа рыночного спроса, выделяя лицензирование, создание стартапа или стратегическое партнерство в качестве базовых альтернатив [7, с. 130].

А. В. Бабикова и М. Н. Корсаков дополняют этот тезис, отмечая, что в современных условиях коммерциализация инноваций сопряжена с ростом трансакционных издержек и требует интеграции цифровых инструментов на этапе продвижения [8, с. 714]. Б. М. Галиев, рассматривая модели коммерциализации наукоемких разработок, обосновывает, что в условиях цифровой экономики наибольшую эффективность демонстрируют гибридные модели, сочетающие элементы открытых инноваций и венчурного финансирования [9, с. 225].

Существенное влияние на процесс коммерциализации функциональных продуктов оказывает динамика самого рынка FMCG. Я. М. Брылева, характеризуя тренды данного рынка в России, обращает внимание на смещение потребительских предпочтений в сторону продуктов с дополнительной пользой, что подтверждает коммерческую перспективность функциональных линеек [6, с. 43].

М. С. Старикова и Е. Ю. Смирнов, оценивая конкурентную среду на рынке FMCG, приходят к выводу, что успешность стратегии коммерциализации во многом определяется способностью компании адаптироваться к трендам маркетинговой деятельности, включая персонализацию предложения и использование цифровых каналов взаимодействия [12, с. 253].

И. А. Серов с соавторами, изучая потребительские предпочтения поколения Z, выявили, что для данной возрастной категории ключевыми факторами выступают не только функциональные свойства продукта, но и его экологичность, прозрачность состава и соответствие принципам устойчивого развития [13, с. 55]

Среди международных исследований заслуживает внимания работа коллектива авторов под руководством Р. Радж Шарма, посвященная влиянию вирусного маркетинга на лояльность к бренду в FMCG-секторе; авторы приходят к выводу, что для функциональных продуктов, обладающих выраженной социальной ценностью, механизмы «сарафанного радио» и рекомендательного маркетинга становятся одним из наиболее эффективных инструментов коммерциализации [16, p. 21].

Дополнительно, М. И. Максимов и П. В. Савельева, проводя сравнительный анализ программ мотивации в FMCG-сфере, выявили корреляцию между вовлеченностью торгового персонала и показателями продаж новых продуктов, что особенно актуально для вывода на рынок функциональных новинок, требующих разъяснительной работы с потребителем [11, с. 127].

Результаты

В настоящей статье нам необходимо рассмотреть результаты разработки стратегии коммерциализации функционального продукта питания на рынке FMCG, принимая во внимание специфику российской экономики 2026 года.

В начале данного исследования, стоит отметить, что актуальность выбранной темы обусловлена глубинными трансформациями потребительского поведения, происходящими на фоне затяжного экономического кризиса, стагнации реальных доходов населения и переориентации государственной политики на импортозамещение в сфере продовольственной безопасности.

Как справедливо отмечает Азаров А.В., функциональные продукты питания перестают быть нишевым трендом и начинают рассматриваться как элемент стратегии национального здравоохранения, что особенно значимо в условиях сокращения доступности качественной медицинской помощи для широких слоев населения [3, с. 40].

С точки зрения исследования функционального продукта питания на рынке FMCG стоит отметить, что причины приобретения данной категории товаров россиянами претерпели существенную эволюцию.

Если в 2019-2021 годах основным мотивом выступало стремление к престижному потреблению и следованию западным ЗОЖ-трендам, то к 2026 году, по мнению Брылевой Я.М., на первый план выходит прагматическая необходимость: потребители рассматривают функциональные продукты как инструмент экономии на лекарствах и визитах к врачам [6, с. 43].

Действительно, согласно данным Роскачества, 35% россиян приобретают готовую еду в супермаркетах, а 22% заказывают ее в заведениях общественного питания, причем наиболее популярными категориями остаются готовые салаты, мясные блюда и выпечка.

Однако, как подчеркивает Алистратова Э.О. совместно с Шестовым Е.А., простого насыщения уже недостаточно – потребитель ждет от продукта дополнительной функциональной нагрузки, будь то обогащение клетчаткой, пробиотиками или витаминными комплексами [5, с. 321].

Параллельно с этим, исследование ICMR «ГФК-Русь» демонстрирует любопытную динамику ценностных ориентиров: к 2025 году россияне стали меньше внимания уделять дружбе, романтическим отношениям и стремлению к риску, сместив фокус на традиционные ценности, помощь ближнему и заботу о физическом и ментальном здоровье.

Бондарева А.В. в своей работе интерпретирует этот тренд как переход от «гедонистического ЗОЖ» к «ответственному ЗОЖ», где покупка функционального продукта воспринимается не как баловство, а как осознанный вклад в собственное долголетие и благополучие семьи [7, с. 130].

Любопытную сегментацию предлагают данные упомянутого исследования: выделяются ЗОЖ-активисты из крупных городов с высоким доходом, для которых важен результат и готовность переплачивать; «удобный ЗОЖ» – платежеспособные миллениалы, допускающие эпизодические послабления в диете; «традиционный ЗОЖ» – покупатели со средним и ниже среднего доходом, исключающие вредные продукты чаще всего по причине уже имеющихся заболеваний; «ЗОЖ для семьи» – старшее поколение, ориентированное на здоровье домочадцев; и наконец, «декларируемый ЗОЖ» – те, кто выбирает имитацию полезности, например, газировку без сахара или чипсы с пониженным содержанием масла.

Данная типология, по мнению Стариковой М.С. и Смирнова Е.Ю., имеет критическое значение для маркетинговой стратегии, поскольку разные сегменты требуют принципиально разных каналов коммуникации и ценовых моделей [12, с. 252].

Нельзя не согласиться с утверждением Александровой Д.Д., что в условиях сокращения платежеспособного спроса именно точное попадание в потребительский профиль становится главным фактором успеха коммерциализации [2, с. 224].

В контексте того, как компании адаптируются к продажам функциональных продуктов питания на рынке FMCG, следует обратиться к управленческим аспектам.

Как подчеркивает в своей работе Алентьев Р.Ж., эффективное управление трудовыми ресурсами в сетевых магазинах формата FMCG требует внедрения комплексной модели мотивации, где ключевую роль играет обучение персонала основам нутрициологии – продавец-консультант должен уметь пояснить покупателю разницу между обычным йогуртом и пробиотическим, между стандартным хлебом и хлебом с пониженным гликемическим индексом [1, с. 36].

Галиев Б.М. в своем анализе моделей коммерциализации наукоемких разработок акцентирует внимание на том, что функциональный продукт, в отличие от традиционного FMCG-товара, требует более длительного цикла сделки и более высокой степени доверия со стороны покупателя, что накладывает отпечаток на стратегию мерчандайзинга [9, с. 225]. Бабикова А.В. и Корсаков М.Н. утверждают, что в современных условиях успешная коммерциализация немыслима без цифровой составляющей – персонализированных рекомендаций через мобильные приложения, программ лояльности, основанных на истории покупок, и интеграции с телемедицинскими сервисами [8, с. 714].

Максимов М.И. и Савельева П.В. убедительно доказывают, что системы мотивации персонала в FMCG-ритейле должны быть пересмотрены применительно к функциональным продуктам: здесь не работает традиционный бонус за объем продаж, поскольку покупатель склонен возвращаться только при условии искренней заботы и квалифицированной консультации, а не агрессивного навязывания [11, с. 125].

Добровольский Н.В., исследуя процессы коммерциализации технологий в России, обращает внимание на институциональные барьеры: отсутствие единой системы маркировки функциональных продуктов, длительность процедуры

государственной регистрации (получение СГР может занимать до года), а также высокие входные барьеры для малых инновационных предприятий [10, с. 42].

В этом контексте нельзя обойти вниманием точку зрения Александровой Д.Д., которая пишет о том, что развитие малых инновационных предприятий в рамках стратегии коммерциализации вузовских разработок требует создания особой инфраструктуры – от бизнес-инкубаторов до льготных программ кредитования [4, с. 225].

Таким образом, синтезируя вышеизложенное, можно утверждать, что разработка стратегии коммерциализации функционального продукта питания на рынке FMCG в России 2026 года представляет собой многоуровневую задачу, где успех определяется не столько качеством самого продукта (хотя оно является необходимым условием), сколько способностью компании выстроить доверительные отношения с потребителем через обученный персонал, цифровые инструменты персонализации, прозрачную доказательную базу и четкую ценностную коммуникацию.

По справедливому замечанию Азарова А.В., рынок функционального питания находится на этапе перехода от раннего большинства к массовому рынку, и те компании, которые сумеют адаптировать свои управленческие модели под специфику этого перехода, получат устойчивое конкурентное преимущество на ближайшие пять-семь лет [3, с. 41].

Кризис, вопреки ожиданиям, не уничтожил этот сегмент, а напротив – отсеял недобросовестных игроков и заставил потребителя задаться вопросом: «Что я действительно покупаю – еду или здоровье?» Ответ на этот вопрос, как показывают рассмотренные исследования, и определяет контуры будущих стратегий коммерциализации.

Для компании «Эвалар», обладающей значительным брендовым капиталом и диверсифицированным портфелем, наиболее эффективной оказывается стратегия «экосистемного лидерства», когда продукт продается не как единица товара, а как часть комплексного решения для здоровья, что согласуется с выводами Бабиковой А.В. и Корсакова М.Н. о необходимости интеграции цифровых сервисов в модель коммерциализации [8, с. 716].

В то же время «ЭкоНива», несмотря на свои огромные ресурсы и успешную вертикальную интеграцию в классической молочной переработке, демонстрирует парадоксальную уязвимость в сегменте функционального питания.

Как справедливо отмечает Бондарева А.В., без выделения функциональных линеек в отдельное бизнес-юнит и без перенастройки системы мотивации персонала на продвижение именно этих SKU, даже крупный игрок рискует потерять долю на перспективном рынке [7, с. 131].

В свою очередь, компании малого и среднего бизнеса, такие как «В-Мин» и «Биофит», демонстрируют преимущества стратегии «глубокой специализации». Максимов М.И. и Савельева П.В. в своем сравнительном анализе мотивационных программ в FMCG подчеркивают, что для малых нишевых производителей эффективным является механизм «лидерства через аутентичность» – когда ценность продукта создается не столько через маркетинговые бюджеты, сколько через формирование сообщества лояльных потребителей, верящих в уникальные свойства сырья (например, алтайский кедр или амарант) [11, с. 127].

Таблица 1

Сравнительный анализ стратегий коммерциализации функционального питания российскими компаниями в условиях санкционных ограничений (2025-2026 гг.)

Наименование компании / Характеристика	«Эвалар» (г. Бийск)	«В-Мин» (ГК «Союзснаб»)	«ЭкоНива»	«Биофит»
Базовая стратегия менеджмента	Стратегия «глубокой диверсификации» и «портфельного лидерства»	Стратегия «специализации на сырьевой глубине» и «нишевого доминирования»	Стратегия «вертикальной интеграции» с переходом на «промышленный масштаб»	Стратегия «продуктовой аутентичности» и «целевого холистика»
Степень зависимости от импорта	Критически низкая (используют собственную сырьевую базу Алтая); частичная зависимость по упаковке и реактивам	Полностью независимы (амарант, лен, расторопша – исключительно российские культуры)	Средняя; снижается за счет запуска собственных перерабатывающих мощностей и сотрудничества с российскими заквасочными лабораториями («БиоТех»)	Абсолютная независимость (кедровый орех, фитосборы – дикоросы Сибири и Алтая)
Ключевой управленческий механизм	Бренд-менеджмент с доказательной базой (клинические исследования собственных продуктов) и создание экосистемы «здоровой жизни» (аптечные сети, онлайн-школы здоровья)	Операционный менеджмент с фокусом на себестоимость; управление качеством через стандартизацию и создание прецедентов «чистого состава»	Проектный менеджмент при строительстве заводов; антикризисное управление запасами; мотивация персонала через KPI по доле функциональной линейки	Маркетинг территориального бренда (Сибирь, Алтай); управление каналами через холистические концепции («Очищение», «Иммунитет»)
Основные каналы сбыта	Федеральные аптечные сети (36,6, Ригла), маркетплейсы (Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет), собственная розница, B2B-контракты	Продуктовые сети федерального уровня (Пятёрочка, Магнит, Ашан), сегмент ХоРеКа (пекарни, кондитерские), специализированные магазины ЗОЖ	Сетевые ритейлеры (классическая молочная полка – Магнит, Перекрёсток, Лента), молочные кухни, региональная дистрибуция	Региональная розница Сибири и Дальнего Востока, фито-аптеки, интернет-магазины, ярмарки выходного дня
Оценка риска коммерциализации	Низкий (устойчивый бренд, диверсификация портфеля, лояльная аудитория)	Средний (высокая зависимость от одного сегмента – мука/крупы, но стабильный спрос на заменители пшеницы)	Высокий (низкая доля функциональных продуктов в общем объеме; конкуренция с обычной молочной продукцией; капиталоемкость проектов)	Средне-высокий (узкая ниша, сложность масштабирования, низкий уровень цифровизации сбыта)
Рекомендуемый фокус стратегии коммерциализации	Агрессивное расширение SKU в сегменте «еда как лекарство»; экспорт в дружественные страны (Китай, ОАЭ, Казахстан)	Глубокая переработка сырья с выходом на фармакопейные субстанции и B2B-ингредиенты для пищевой промышленности	Быстрое наращивание доли функциональной линейки в портфеле; внедрение программ лояльности для «ЗОЖ для семьи»	Цифровая трансформация продаж; создание DTC-канала (продажи напрямую потребителю с подпиской) и масштабирование через партнерство с маркетплейсами

Исходя из таблицы 1, можно с уверенностью говорить о том, что выбор стратегии коммерциализации напрямую коррелирует с глубиной контроля над цепочкой создания стоимости.

В условиях санкций, которые влияют на современные компании в РФ, стоит сказать о том, что «Биофит», полностью независимый от импорта, мог бы агрессивно масштабироваться, но, как отмечает Добровольский Н.В., его сдерживает отсутствие цифровой инфраструктуры продаж и ориентация исключительно на региональную розницу, что в долгосрочной перспективе создает риск вытеснения федеральными игроками [10, с. 43].

Особого внимания заслуживает кейс «В-Мин», который, по мнению Алистратовой Э.О. и Шестова Е.А., является образцовым примером реализации стратегии «стандартизации функциональных свойств»: компания не просто перерабатывает амарант в муку, а целенаправленно разрабатывает продукты с зафиксированным содержанием сквалена и белка, что позволяет выходить в фармацевтический и спортивный сегменты [5, с. 322].

Азаров А.В., анализируя перспективы функционального питания в России, констатирует, что именно такие компании – с полной сырьевой независимостью и высокой степенью переработки – станут бенефициарами текущего кризиса, поскольку смогут предложить ритейлерам стабильное качество и фиксированную цену, в отличие от производителей, зависящих от импортных премиксов и заквасок [3, с. 40].

Обсуждение

С точки зрения исследования стратегии коммерциализации функционального продукта питания на рынке FMCG стоит отметить, что проведенный анализ позволил выявить принципиальные различия в управленческих подходах четырех ключевых российских производителей, обусловленные их ресурсной базой, степенью вертикальной интеграции и каналами сбыта.

В условиях санкций, которые влияют на современные компании в РФ, стоит сказать о том, что наиболее устойчивыми оказались те субъекты хозяйствования, которые реализовали стратегию полного импортозамещения сырьевой составляющей и сформировали замкнутый цикл «от поля до прилавка».

Однако, как показал сравнительный анализ, даже лидеры рынка сталкиваются с дилеммой: масштабирование функциональных линеек требует значительных инвестиций в научно-исследовательские работы и доказательную базу, что в условиях высокой ключевой ставки и ограниченного доступа к дешевым кредитным ресурсам существенно повышает стоимость капитала.

При этом малые нишевые компании, демонстрируя абсолютную независимость от импорта, проигрывают в скорости цифровизации и охвате аудитории. Следовательно, принятие управленческих решений в данном контексте представляет собой сложный процесс балансирования между ресурсным суверенитетом и необходимостью технологического обновления.

Выводы

Следовательно, можно утверждать, что для успешной коммерциализации функционального продукта в текущих условиях российским компаниям необходимо сочетать три вектора: первый – тотальное импортозамещение с акцентом на локальное сырье (стратегия «ресурсного суверенитета»), второй – цифровизацию каналов сбыта и клиентского опыта (стратегия «прямого контакта»), третий – доказательную базу функциональных свойств через сертификацию и клинические испытания (стратегия «доверия через науку»).

По итогам проведенного исследования, можно сказать о том, что каждый из этих векторов требует специфических управленческих компетенций и ресурсов, однако именно синергия данных подходов позволяет компании не просто выжить в условиях санкционного давления, но и занять лидирующие позиции в формирующемся сегменте национальной пищевой безопасности.

Список использованных источников:

1. Алентьев Р.Ж. Разработка модели комплексного подхода к управлению эффективностью трудовых ресурсов в сетевых магазинах формата FMCG // Экономика, бизнес, инновации: актуальные вопросы теории и практики : сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 мая 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.). – 2025. – С. 35-37.

2. Александрова Д.Д. Развитие малых инновационных предприятий в рамках стратегии повышения эффективности коммерциализации вузовских разработок // Альманах научных работ молодых ученых университета ИТМО : Сборник научных трудов Пятьдесят третьей (LIII) научной и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 29 января – 02 2024 года. Том 3 – Санкт-Петербург: Национальный исследовательский университет ИТМО. – 2024. – С. 222-226.

3. Азаров А.В. Тенденции и перспективы развития производства функциональных продуктов питания // Горизонты биофармацевтики : Сборник научных трудов по материалам X Международной научно-практической молодежной конференции, посвященной 90-летию Курского государственного медицинского университета, Курск, 12 мая 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга". – 2025. – С. 39-41

4. Александрова Д.Д. Развитие малых инновационных предприятий в рамках стратегии повышения эффективности коммерциализации вузовских разработок // Альманах научных работ молодых ученых университета ИТМО : Сборник научных трудов Пятьдесят третьей (LIII) научной и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 29 января – 02 2024 года. Том 3 – Санкт-Петербург: Национальный исследовательский университет ИТМО. – 2024. – С. 222-226.

5. Алистратова Э.О. Стандартизация функциональных продуктов: инновации в области здорового питания / Э. О. Алистратова, Е. А. Шестов // Инновационные процессы в сельском хозяйстве : сборник статей XVI Международной научно-практической конференции, Москва, 25-26 апреля 2024 года. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2024. – С. 320 -323.

6. Брылева Я.М. Тренды рынка FMCG в России // Образование 4.0: конкуренция, компетенции, коммуникации и креатив : Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 02 апреля 2024 года. – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2024. – С. 42-44.

7. Бондарева А.В. Методика выбора стратегии коммерциализации // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения : сборник научных статей 13-ой Международной научно-практической конференции : в 2 т., Курск, 23-24 июня 2023 года / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал; Торгово-промышленная палата; Совет молодых депутатов Курской области; Курская региональная общественная организация Вольного экономического общества России. Том 1. – Курск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал, 2023. – С. 129-133.

8. Бабикова А.В. Актуальные вопросы коммерциализации инноваций в современных условиях / А. В. Бабикова, М. Н. Корсаков // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 11(148). – С. 713-716.

9. Галиев Б.М. Коммерциализация наукоемких разработок: модели и стратегии в условиях цифровой экономики // XIX Российский венчурный форум "Технологическое предпринимательство: пространство высших компетенций" : Сборник материалов, Казань, 09-11 апреля 2025 года. – Казань: Академия наук Республики Татарстан, 2025. – С. 222-229.

10. Добровольский Н.В. Современное состояние и тенденции развития процесса коммерциализации технологий в России // Экономика и право в России и мире : сборник статей XII Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 28 января 2025 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2025. – С. 39-44.

11. Максимов М.И. Сравнительный анализ эффективности программ мотивации персонала в сфере FMCG / М. И. Максимов, П. В. Савельева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 5, № 5(158). – С. 122-133.

12. Старикова М.С. Оценка конкурентов на рынке FMCG с учетом современных трендов развития маркетинговой деятельности / М. С. Старикова, Е. Ю. Смирнов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 5(114). – С. 249-259.

13. Серов И.А. Оценка влияния потребительских предпочтений поколения Z на развитие рынка товаров повседневного спроса (FMCG) / И. А. Серов, А. А. Киселева, М. А. Своровская // Международные молодежные научные чтения им. профессора Н.Н. Протопопова в рамках десятилетия науки и технологий в Российской Федерации : Сборник материалов, Новосибирск, 12-14 марта 2025 года. Часть 1. – Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2025. – С. 54-57.

14. Тесленко И.Б. Формирование условий для разработки стратегии коммерциализации спутниковых сервисов с учетом экономических характеристик / И. Б. Тесленко, А. В. Юдин // Горизонты экономики. – 2022. – № 1(67). – С. 77-84.

15. Шальнова О.А. Тенденции потребительского поведения при совершении покупок повседневного спроса в условиях трансформации FMCG-рынка / О. А. Шальнова, Е. Ю. Депутатова // Социальные и экономические системы. – 2024. – № 3(53). – С. 203-221.

16. Impact of viral marketing on brand loyalty in FMCG sector / R. Raj Sharma, D. Saha, A. Sahi [et al.] // International Journal of Business Competition and Growth. – 2023. – Vol. 8, No. 4.

УДК 351

МОДЕЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ РЕГИОНА

Рябышева Анна Викторовна,
Научный руководитель: Климчук Светлана Владимировна,
Крымский федеральный университет
им. В.И. Вернадского, г. Симферополь

E-mail: 3lav3@mail.ru

***Аннотация**. В статье раскрыта роль государственной службы субъекта Российской Федерации. Показано, что в региональном контуре государственная служба одновременно транслирует федеральные стандарты публичного управления и адаптирует их к территориальной специфике, демографической структуре и ресурсным ограничениям. Предложена функциональная модель роли государственной службы региона, включающая нормативно-регулятивный, организационно-институциональный, кадрово-профессиональный, процессно-технологический и результативно-социальный блоки. Разработан механизм качественной оценки государственной службы региона, который объединяет объективные статистические показатели и параметры общественной оценки в единый механизм и обеспечивает переход от разрозненной фиксации индикаторов к управленчески интерпретируемой системе измерения результативности.*

***Abstract**. The article examines the role of the civil service of a constituent entity of the Russian Federation, demonstrating how it simultaneously implements federal public administration standards and adapts them to regional territorial specifics, demographic structure, and resource constraints. A five-component functional model of the regional civil service's role is proposed (normative-regulatory, organizational-institutional, personnel-professional, process-technological, and outcome-social blocks), and a quality assessment mechanism is developed that integrates objective statistical indicators with public evaluation parameters into a unified system, thereby moving from fragmented indicator tracking to a managerially interpretable performance measurement framework.*

***Ключевые слова**: государственная служба, региональное публичное управление, функциональные блоки, контуры качества, интегральная оценка, целевой профиль, общественная оценка, стоимость результата, результативность, бюджетная устойчивость.*

***Key words**: regional civil service, subnational public governance, functional blocks, quality contours, integral assessment, target profile, public perception metrics, cost of result, performance, fiscal sustainability.*

Введение

Государственная служба субъекта Российской Федерации представляет собой институциональный «каркас» регионального публичного управления,

обеспечивающий непрерывность реализации полномочий органов государственной власти, устойчивость управленческих процессов и достижение стратегических целей социально-экономического развития территории. В региональном измерении государственная служба выступает не только кадровой основой исполнительной и законодательной ветвей власти субъекта, но и ключевым механизмом трансляции федеральных стандартов публичного управления в конкретные социально-экономические условия региона, включая территориальную специфику, демографическую структуру, отраслевую конфигурацию экономики и ресурсные ограничения.

Анализ литературы

Теоретико-методологическую основу исследования сформировали работы, раскрывающие конституционно-правовую природу публичной власти [1], а также исследования, описывающие политико-административные институты модернизации государственного управления [2]. Ресурсный аспект регионального управления представлен исследованиями ресурсного потенциала региона [4], а прикладные аспекты представлены публикациями по кадровому потенциалу государственной и муниципальной службы как ресурсу развития территорий [5; 6]. Между тем, вопросы, касающиеся системного анализа взаимосвязи нормативно-регулятивных, институциональных, кадровых и социально-результативных аспектов функционирования региональной государственной службы, остаются недостаточно исследованными, что и определяет научную новизну и практическую значимость настоящего исследования.

Цель исследования

Обосновать модель роли государственной службы в государственном управлении региона.

Объект и предмет исследования

Объектом исследования выступает государственная служба субъекта Российской Федерации как институт регионального публичного управления. Предмет исследования составляют функциональная структура роли региональной государственной службы и инструменты измерения её результативности.

Методология исследования

В исследовании применены институциональный и системно-функциональный подходы (для раскрытия роли государственной службы региона через взаимосвязанные функциональные блоки), методы структурирования и моделирования (для построения механизма оценки качества государственной службы региона). метод критериев (для нормирования показателей).

Постановка проблемы. В практике регионального управления сохраняется разрыв между необходимостью комплексной оценки качества государственной службы и преобладанием разрозненной фиксации показателей, которая не формирует управленчески интерпретируемую картину факторов результативности. Такая фрагментарность ограничивает возможность соотнести нормативно-организационные предпосылки функционирования службы с

процессными характеристиками исполнения полномочий и итоговыми эффектами, значимыми для населения. Следовательно, требуется единая модель оценки, которая увязывает регламентную дисциплину, организационную управляемость, кадровую состоятельность, качество процедур и услуг, достижение целей программ, а также общественную оценку и стоимость результата в едином аналитическом контуре.

Актуальность исследования

Актуальность определяется повышением требований к качеству государственных услуг и управляемости регионального развития в условиях ограниченности ресурсов и усиления общественных ожиданий к результативности власти. Региональная государственная служба действует в режиме двойной подотчётности и потому нуждается в такой модели оценки, которая обеспечивает баланс законности, результативности и общественной легитимности, а также позволяет связать достижение эффектов с бюджетной устойчивостью через контроль «стоимости результата». Разработка интегральной методики измерения результативности государственной службы региона приобретает прикладное значение как инструмент настройки приоритетов управления по факторам вклада в общий разрыв от целевого профиля и как основа для управленческих решений по повышению качества государственных услуг, оптимизации процессов и совершенствованию кадровой политики.

Основная часть

С позиции конституционно-правовой архитектуры федерализма роль государственной службы в управлении регионом проявляется в обеспечении надлежащего исполнения предметов ведения и полномочий субъекта РФ, включая реализацию собственных полномочий и полномочий по предметам совместного ведения. Практически это означает организацию полного управленческого цикла на региональном уровне от подготовки решений и нормативных правовых актов до их административного сопровождения, контроля исполнения и последующей корректировки управленческих воздействий. Государственные служащие региона обеспечивают правовую и организационную связь между стратегическими документами субъекта (стратегия, государственные программы, «дорожные карты», отраслевые планы) и фактическими результатами, выраженными в измеримых показателях развития территории.

Во-вторых, государственная служба выполняет функцию обслуживания государства в строгом публично-правовом смысле, так обеспечивает работоспособность региональных институтов власти как системы. То есть, государственная служба региона является операционным «двигателем» исполнительной власти и одновременно процессным контуром, через который реализуется властная компетенция субъекта.

Также государственная служба выполняет функцию обслуживания общества, поскольку конечная легитимация регионального управления определяется способностью власти обеспечивать права и свободы гражданин, доступность и качество государственных услуг, социальную устойчивость и рост

качества жизни населения [1]. В региональном масштабе это проявляется через организацию предоставления услуг, проектирование и реализацию социальных программ, управление инфраструктурными проектами, поддержку занятости и предпринимательства, развитие человеческого капитала. При этом государственная служба выступает проводником социально-ориентированной политики субъекта, где качество исполнения служебных обязанностей непосредственно отражается на результатах в чувствительных для населения сферах (здравоохранение, образование, социальная защита, ЖКХ, безопасность, инвестиционный климат), что делает государственную службу фактором как административной, так и социальной эффективности.

Содержательно роль государственной службы в государственном управлении региона целесообразно раскрывать через взаимосвязанные функциональные блоки (рисунок 1).

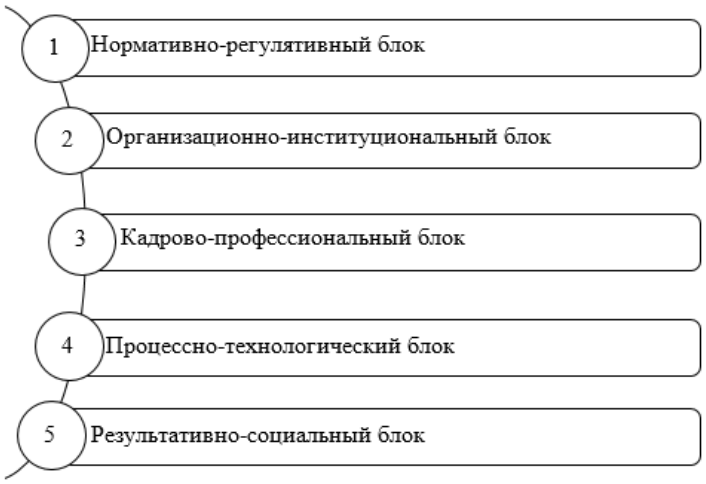


Рис.1 Функциональные блоки роли государственной службы
в региональном управлении
Источник: составлено автором

Рассмотрим каждый блок подробнее.

Нормативно-регулятивный блок сводится к тому, что региональная государственная служба обеспечивает юридическую определённость и правоприменительную устойчивость регионального управления. А именно, подготовку проектов нормативных правовых актов, правовую экспертизу, соблюдение процедур публичного нормотворчества, сопровождение правоприменения в отраслевых сферах. На этом уровне государственная служба задаёт качество правового фундамента управленческих решений.

Организационно-институциональный блок обусловлен тем, что государственная служба региона формирует и поддерживает работоспособность организационной структуры органов власти в силу распределения функций и полномочий, выработки вертикалей и горизонталей власти, соподчиненности, оптимизации численности и структуры аппарата, обеспечения

межведомственной кооперации. В условиях региональной специфики особенно значимо наличие устойчивых процедур координации, поскольку именно на стыках ведомств возникает основной риск управленческих разрывов [2].

Кадрово-профессиональный блок представлен из системы воспроизводства управленческой компетентности – конкурсных процедур, квалификационных требований, кадрового резерва, оценки служебной деятельности, повышения квалификации, управления служебной карьерой. В региональном управлении кадровый блок имеет повышенную значимость, поскольку качество исполнения полномочий субъекта напрямую зависит от профессионализма аппарата при ограниченности ресурсов и необходимости адаптации федеральных стандартов к местным условиям.

Процессно-технологический блок выражается в способности региона управлять процессами регламентация административных процедур, цифровизации и стандартизации операций, управленческом контроле сроков и качества, снижении транзакционных издержек граждан и бизнеса. Здесь государственная служба выступает носителем управленческих технологий (проектное управление, процессный подход, риск-ориентированный контроль), и тем самым обеспечивает переход от управления функциями к управлению результатами.

Результативно-социальный блок проявляется в достижении региональных целей, которые должны быть выражены в системе измеримых индикаторов и общественно значимых эффектов. В регионе это означает способность аппарата обеспечивать рост качества жизни и доступность базовых благ, результативность государственных программ, бюджетную дисциплину, повышение инвестиционной привлекательности и доверия граждан. На данном уровне роль государственной службы оценивается управленческим вкладом в социально-экономическую динамику субъекта.

Особенность регионального уровня заключается в том, что государственная служба действует в контуре двойной подотчётности, с одной стороны, – федеральным стандартам и требованиям к публичному управлению, с другой – населению региона и его ожиданиям относительно качества государственных услуг и жизненной среды [3]. Поэтому роль государственной службы в регионе должна рассматриваться как баланс законности, результативности и общественной легитимности. Из этого следует, что эффективная организация аппарата и высокое качество управленческих процессов выступают необходимым условием достижения измеримых результатов развития территории, а общественная оценка и доверие – ключевым критерием устойчивости регионального управления.

Систематизируя объективные статистические показатели и субъективные параметры общественной оценки, целесообразно представить их в виде единой модели компонентов качества государственной службы в региональном разрезе (рисунок 2). Таким образом, можно проследить связь нормативно-организационных предпосылок функционирования государственной службы региона с процессными характеристиками исполнения полномочий и итоговыми результатами, выраженными в общественно значимых эффектах.



Рис. 2 Компоненты качественной оценки государственной службы в региональном разрезе
Источник: составлено автором

На основании представленной модели перейдем от разрозненной фиксации показателей к усовершенствованной методике измерения ее результативности в региональном разрезе.

На первом этапе формируется иерархическая система критериев, привязанная не только к общим показателям развития, но и к целям региона (стратегия субъекта, госпрограммы, приоритетные проекты). В отличие от «плоского» перечня индикаторов предлагается строить дерево целей, где каждый показатель имеет: управленческую интерпретацию (какой управленческий механизм влияет на показатель), допустимый коридор значений, источник данных и периодичность, тип критерия – «стимул» (рост = лучше) или «дестимул» (снижение = лучше).

Для региональной релевантности перечень целесообразно группировать не только по социально-экономическим блокам, но и по контурам качества государственной службы региона:

– нормативно-правовой контур (соблюдение регламентов, правоприменительная дисциплина, антикоррупционные требования);

– организационный контур (структура, межведомственная координация, управляемость процессов);

– кадровый контур (укомплектованность, текучесть, квалификация, обучение, кадровый резерв, конкурсность);

– процессный контур (сроки, стандарты, качество административных процедур и услуг);

– результативный контур (достижение целей программ, социально-экономические эффекты);

– общественный контур (удовлетворённость, доверие, восприятие качества).

Тем самым методика становится ориентированностей анализ системы государственной службы региона, где финансы – лишь один, хотя и ключевой, блок.

На втором этапе проводится стандартизация показателей. Для обеспечения сопоставимости сохраняется нормирование в интервал [0;1] и базовая логика «стимул/дестимул».

Если рост показателя повышает эффективность (стимул):

$$a_{ij} = \frac{b_{ij}}{\frac{max b_{kj}}{k}}$$

Если снижение показателя повышает эффективность (дестимул):

$$a_{ij} = \frac{\frac{min b_{kj}}{k}}{b_{ij}}$$

Чтобы уйти от зависимости от текущих экстремумов, введем целевой ориентир b_i (порог/норматив/план региона или федеральный ориентир). Тогда нормирование приобретает управленческий смысл достижения цели, а не ориентации на лучший регион:

– для стимула:

$$a_{ij} = \min(1, \frac{b_{ij}}{b_i})$$

– для дестимула:

$$a_{ij} = \min(1, \frac{b_i}{b_{ij}})$$

Для показателей, чувствительных к численности населения и структуре расселения, фиксируется приоритет удельных и относительных величин (на душу населения, на 1 сотрудника, на 1 услугу, на 1 рубль расходов), чтобы сравнение регионов было корректным.

На третьем этапе осуществляется интегральная оценка методом расстояний, взвешивания и декомпозиции. Метод расстояний при этом понимается как способ комплексной сравнительной оценки близости региона к целевому профилю:

$$K_i = \sqrt{\sum_{j=1}^{n} (1 - a_{ij})^2} \ ,$$

При применении взвешенного метода расстояний, чтобы устранить недостаток аддитивности и повысить управленческую интерпретируемость, введем веса w_i (где $\sum w_i = 1$), отражающие приоритеты региона и значимость индикатора:

$$K_i = \sqrt{\sum_{j=1}^{n} w_i (1 - a_{ij})^2}$$

Тогда коэффициент становится чувствительным к стратегическим акцентам субъекта РФ (для депрессивных территорий – занятость и доходы; для территорий с демографическим риском – здоровье и рождаемость; для регионов с инфраструктурным износом – ЖКХ и жильё).

Для удобства интерпретации используется итоговый индекс эффективности E_r:

$$E_r = 1 - \frac{\mathrm{Kr}}{\mathrm{Kmax}}$$

где Kmax – наихудшее значение в сравниваемой совокупности или нормативный «предел».

Чтобы методика не результировалась исключительно рейтингом, рассчитывается вклад каждого показателя в отклонение, что позволяет формировать управленческие приоритеты не декларативно, а по доле вклада в общий разрыв:

$$C_{ir} = \frac{\mathrm{w_i} \times (1 - \mathrm{a_{ij}})^2}{\sum_{j=1}^{n} w_k (1 - a_{ij})^2}$$

На четвертом этапе осуществляется динамическая оценка и устойчивость результатов:

– расчет $E_r(t)$ по годам и кварталам;

– темп улучшения:

$$E_r = E_r(t) - E_r(t-1)$$

– индикаторы устойчивости (вариативность ключевых показателей), чтобы отличать разовые всплески от устойчивого управления.

На пятом этапе осуществляется включение общественной оценки и контроля стоимости результата. Для усиления социально-ориентированного ядра в итоговой оценке выделяется самостоятельный блок общественной оценки S_r (удовлетворенность, доверие, качество услуг), который входит в итоговую модель как равноправный показатель:

$$E_r^{\text{ИТОГ}} = \alpha E_r + \beta S_r, \quad \alpha + \beta = 1$$

Параллельно вводится компонент «стоимости результата» (экономичность) как соотношение достигнутых эффектов и бюджетных расходов, что устраняет

стимул «любой ценой» выполнять показатели и связывает эффективность государственной службы региона с бюджетной устойчивостью.

Выводы

Изложенный материал позволяет сформулировать следующий вывод. Повышение результативности государственной службы субъекта Российской Федерации требует перехода от разрозненной фиксации показателей к единой модели, которая одновременно описывает функциональную роль службы в региональном публичном управлении и задаёт управленчески интерпретируемую систему измерения качества. В конечном счёте именно указанная совокупность решений формирует основу для повышения качества государственных услуг, оптимизации управленческих процессов и совершенствования кадровой политики на региональном уровне, поскольку обеспечивает сопоставимость результатов, прозрачность источников данных и верифицируемую ответственность в региональном публичном управлении.

Список использованных источников:

1. Лаврова Т.Б. Кадровый потенциал муниципальной службы как ресурс развития территорий // Т. Б. Лаврова, А. М. Колесников, О. И. Кондратенко // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. – 2024. – № 4. – С. 13-17. – DOI 10.18572/2500-0349-2024-4-13-17.

2.Прокофьев С.Е. Государственная и муниципальная служба : Учебник // С. Е. Прокофьев, Е. Д. Богатырев, С. Г. Еремин. – 4-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт. – 2024. – 301 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18798-4.

3. Васильева И.В. Принятие управленческих решений на современном этапе // Синергетика сбалансированного развития аграрной отрасли и сельских территорий страны : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Казань, 24–26 июня 2020 года. – Казань: ИП Рагулин Р.А. – 2020. – С. 34-38.

4. Пузанов В.В. Ресурсный потенциал региона на службе Отечеству // В. В. Пузанов, Д. В. Репников // Вестник Удмуртского университета. Серия История и филология. – 2021. – Т. 31, № 1. – С. 156-161. – DOI 10.35634/2412-9534-2021-31-1-156-161.

5. Купряшин Г.Л. Политико-административные институты модернизации государственного управления: автореф. дис. ... д-ра полит. наук: 23.00.02 / Купряшин Геннадий Львович; [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова]. М., 2013. – 254 с.

6. Писарев А.Н. Конституционно-правовые основы системы органов публичной власти в Российской Федерации: учебное пособие; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Российский государственный университет правосудия. – М.: РГУП. – 2018. – 299 с.

УДК 33

ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА СТРОИТЕЛЬНЫЙ БИЗНЕС РОССИИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Смирнов Сергей Анатольевич,
Московский институт современного академического образования, г. Москва

E-mail: sa-smirnov81@mail.ru

***Аннотация**. В статье рассматривается, как санкционное давление сказалось на строительном бизнесе России, и каким образом последствия и реакции отрасли различаются по регионам. Тема сохраняет актуальность: строительство по-прежнему остаётся одной из опорных отраслей национальной экономики, однако после 2022 г. компании столкнулись с резким удорожанием логистики и материалов, ограничениями на ввоз оборудования и программного обеспечения, изменением условий финансирования и сдвигами в структуре спроса на жильё [1; 2; 3; 5]. Цель работы – выявить ключевые каналы, по которым санкции воздействуют на строительный бизнес, и описать региональные различия в устойчивости отрасли. В качестве методов использованы сравнительный, статистический и структурно-функциональный анализ, а эмпирической базой послужили данные Росстата, Банка России, Минстроя России, а также современные научные публикации по теме санкций и строительного комплекса [1; 2; 3; 4; 5; 6]. Результаты показывают, что санкции не вызвали единообразного спада строительства, а скорее перераспределили нагрузку между сегментами рынка и территориями: инфраструктурное строительство и регионы, где значительная доля работ обеспечивается государственным заказом, программами комплексного развития территорий и адресными ипотечными инструментами, восстанавливались быстрее; территории, в большей мере опирающиеся на рыночную ипотеку, импортное оборудование и коммерческий спрос, замедлились заметнее [5; 6; 7; 8]. Сделан вывод, что региональный срез выступает основным ключом к оценке санкционного воздействия: устойчивость строительного бизнеса определяется не столько общеотраслевыми показателями, сколько сочетанием институциональной поддержки, профиля спроса, логистических условий и качества региональной инвестиционной среды.*

***Abstract**. The article examines the impact of sanctions pressure on the Russian construction business, focusing on interregional differentiation of consequences and adaptation mechanisms. The relevance of the topic is determined by the system-forming role of construction in the national economy and the transformation of supply chains, financing parameters, material costs and housing demand after 2022 [1; 2; 3; 5]. The purpose of the study is to identify the main channels of sanctions influence on the construction business and determine regional differences in sector resilience. The methodological framework includes comparative, statistical and structural-functional analysis. The empirical base consists of data from*

Rosstat, the Bank of Russia, the Ministry of Construction of Russia, and recent academic publications on sanctions and the construction sector [1; 2; 3; 4; 5; 6]. It is concluded that sanctions did not lead to a uniform decline in construction activity; instead, they redistributed the load across segments and territories. Regions with infrastructure demand, government-backed development and targeted mortgage programs adapted faster, while territories highly dependent on market mortgages, imported equipment and private demand experienced stronger deceleration [5; 6; 7; 8].

Ключевые слова: *строительный бизнес, санкции, экономика, Россия.*
Key words: *construction business, sanctions, economy, Russia.*

Введение

Строительная отрасль в России занимает особое место в региональной и отраслевой экономике: она одновременно отражает уровень инвестиционной активности, формирует значительную часть занятости и поддерживает спрос на строительные материалы, транспортные услуги и продукты финансового сектора. После 2022 г. на первый план вышел вопрос не столько о том, удалось ли удержать объёмы строительных работ, сколько о том, насколько изменились сами условия деятельности подрядчиков и производителей стройматериалов [1; 2; 3].

Актуальность

В научной литературе сходятся в том, что санкции повлияли на строительный комплекс по нескольким направлениям: это и ограничение доступа к зарубежным технологиям, комплексным программным решениям и оборудованию, и удорожание импортных комплектующих, и осложнение трансграничных расчётов, и сжатие инвестиционных возможностей, и сдвиг в структуре потребительского спроса [1; 2; 3]. При этом официальная статистика показывает, что отрасль в целом сохранила положительную динамику по ряду макропоказателей. Отсюда следует и собственная задача исследования: объяснить, почему при формальном сохранении масштабов строительной активности её территориальные эффекты оказались настолько разными [4; 6].

Цель статьи – определить особенности влияния санкций на строительный бизнес России в региональном разрезе и установить факторы, которые повлияли на различия в адаптационных реакциях субъектов Российской Федерации.

Для достижения цели решены следующие задачи:

– систематизированы основные каналы санкционного воздействия на строительный бизнес;

– проанализированы общеотраслевые показатели устойчивости строительного комплекса;

– выявлены региональные различия в динамике строительства и жилищного рынка;

– сформулированы выводы о приоритетах региональной экономической политики в условиях санкций.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа и синтеза, сравнительный и статистический анализ, а также элементы

регионально-структурного подхода. Логика работы строилась на сопоставлении двух уровней – общеотраслевого и территориального.

Информационная база включала три блока источников. Первый – научные публикации, посвящённые влиянию санкций на строительство, импортозамещение и адаптацию отрасли [1; 2; 3]. Второй – официальная статистика Росстата, на основе которой оценивались динамика объёма строительных работ, валовой добавленной стоимости, инвестиций, рентабельности, ввода жилья и объёмов незавершённого строительства [4]. Третий блок составили материалы Банка России и Минстроя России, фиксирующие изменения в проектном финансировании, региональные различия на рынке жилья и нормативные меры поддержки строительного бизнеса [5; 6].

Основная часть

Каналы санкционного воздействия на строительный бизнес

Санкции повлияли на строительный бизнес России сразу по нескольким направлениям, которые удобно рассматривать не как изолированные эффекты, а как переплетённые между собой каналы – технологический, ценовой, финансовый, спросовый и институциональный.

Первый канал – технологический и материальный. После 2022 г. подрядчики и производители стройматериалов столкнулись с перебоями в поставках оборудования, комплектующих, программных продуктов и запасных частей для строительной техники, а также отдельных видов материалов – прежде всего в тех сегментах, где ранее преобладала импортная продукция (башенные краны, сложная инженерия, отделочные материалы премиального сегмента, специализированное ПО для проектирования) [1; 2; 3].

Второй канал связан с удорожанием строительного процесса. Логистические разрывы, рост цен на топливо и материалы, удорожание услуг подрядчиков – всё это, по оценкам исследователей, заметно повысило себестоимость объектов и вынудило пересматривать бюджеты инвестиционных проектов [1; 3].

Третий канал – финансовый. Ограничение внешних инвестиций, удорожание заимствований и рост неопределённости сместили центр тяжести в сторону внутренних источников капитала, проектного финансирования и прямой поддержки государства [2; 3; 5].

Изменился и сам спрос. Завершение универсальных льготных ипотечных программ, повышение ставок в рыночном сегменте и снижение доступности отдельных категорий жилья усилили различия между регионами по ёмкости первичного рынка [5; 6].

Наконец, проявился институциональный канал: устойчивость строительного бизнеса оказалась тесно связана с тем, какие возможности предлагает региональный контекст. Там, где экономика субъекта опиралась на инфраструктурные проекты, программы комплексного развития территорий, промышленный заказ и специальные ипотечные режимы, последствия санкций оказались заметно мягче [5; 6].

Общеотраслевые показатели устойчивости

Несмотря на внешние ограничения, официальная статистика показывает, что строительный комплекс России в 2021-2023 гг. не только удержал, но и

нарастил объёмы. Объём работ по виду деятельности «Строительство» увеличился с 11 047,9 млрд руб. в 2021 г. до 15 092,3 млрд руб. в 2023 г., а индексы физического объёма (в сопоставимых ценах) составили 107,0%, 107,5% и 107,9% соответственно [4].

Валовая добавленная стоимость строительства выросла с 5 849,8 млрд руб. в 2021 г. до 7 864,0 млрд руб. в 2023 г.; доля строительства в ВВП оставалась на уровне порядка 5,0% [4]. Инвестиции в основной капитал, направляемые на развитие строительства, увеличились с 869,4 млрд руб. до 1 435,9 млрд руб., что говорит о сохранении инвестиционного интереса к отрасли даже на фоне санкционных ограничений [4].

Положительной была и динамика финансовых показателей. Рентабельность в строительстве выросла с 5,1% в 2021 г. до 8,0% в 2023 г., а сальдированный финансовый результат увеличился со 171 до 649 млрд руб. [4]. Параллельно рос ввод жилья: 92,6 млн кв. м в 2021 г., 102,7 млн кв. м в 2022 г. и 110,4 млн кв. м в 2023 г. [4].

Эти позитивные цифры, однако, не отменяют накапливающихся структурных рисков. Росстат зафиксировал рост числа объектов незавершённого строительства с 82,4 тыс. в 2021 г. до 97,6 тыс. в 2023 г., увеличение физического и морального износа основных фондов в строительстве до 54,1%, а также сохраняющуюся значимость таких ограничений, как дефицит финансирования, сокращение объёмов заказов и кадровый дефицит [4]. Иными словами, устойчивость отрасли держалась во многом за счёт господдержки и перераспределения нагрузок, а не за счёт снятия самих ограничений [4; 5].

Дополнительное подтверждение этой тенденции дают отраслевые данные за 2024 г. По данным соответствующего источника, в России было введено 107,8 млн кв. м жилья, что лишь немногим ниже рекордного уровня 2023 г.; при этом ввод индивидуального жилья достиг 62,3 млн кв. м (+6%), тогда как ввод многоквартирных домов застройщиками сократился на около 12% и составил порядка 45,5 млн кв. м [7; 11]. Продажи жилья по договорам долевого участия снизились примерно на 22% к уровню 2023 г., а задолженность застройщиков по проектному финансированию выросла до 8,4 трлн руб., что отражает одновременно ослабление массового спроса и усиление кредитной зависимости девелопмента [7].

Таким образом, на макроуровне речь идёт не о спаде строительной отрасли, а об её переходе к более сложной модели работы. В этой модели устойчивость поддерживается избирательной господдержкой, стимулированием инфраструктурного спроса, расширением сегмента ИЖС и активным замещением рыночных механизмов государственными и квазигосударственными инструментами [3; 5; 7].

Государственная поддержка как фактор адаптации отрасли

Заметную роль в стабилизации строительного бизнеса сыграли антикризисные меры федерального уровня. В 2022-2025 гг. Минстрой России и федеральный законодатель ввели упрощённые градостроительные процедуры, продление сроков аренды земельных участков, особый порядок корректировки проектной документации при замене импортных материалов российскими аналогами, инструменты пересмотра условий государственных и

муниципальных контрактов, а также специальные режимы применения неустоек и штрафов в долевом строительстве [5].

Эти меры имеют отчётливый региональный срез. В субъектах с большой долей бюджетных строек, инфраструктурных объектов и проектов, реализуемых при участии государственных институтов развития, нормативная гибкость и доступ к субсидируемому финансированию снижали чувствительность бизнеса к внешним ограничениям [5; 6]. Напротив, там, где преобладали коммерческие проекты, зависящие от рыночной ипотеки и частного спроса, адаптация шла заметно тяжелее [6].

Региональная дифференциация последствий санкций

Материалы Банка России показывают, что санкционное воздействие на строительный бизнес проявилось в макрорегионах России по-разному. По данным декабрьского доклада Банка России, в 3 квартале 2025 г. строительные работы продолжали расти в Центральном федеральном округе и на Дальнем Востоке, тогда как на Северо-Западе, Юге, Урале и в Сибири фиксировалось снижение строительной активности; точные значения трёхмесячных средних к аналогичному периоду прошлого года уточняются по таблицам приложений к указанному докладу [6].

Самый заметный спад ввода жилья в этот период наблюдался в Южном макрорегионе – около −19,2%, при росте на Урале порядка +7,0% и на Дальнем Востоке порядка +34,1% [6]. Это означает, что сам по себе санкционный режим не предопределяет результат: гораздо более значимым оказывается сочетание адресных ипотечных программ, инфраструктурных инвестиций, регионального спроса и условий проектного финансирования [6].

Центральный макрорегион показал более высокую устойчивость во многом за счёт развития транспортной инфраструктуры и комплексного развития территорий [6]. Здесь строительному бизнесу помогали крупные инвестиционные проекты, ёмкий рынок и возможность перераспределять ресурсы между жилым, инфраструктурным и коммерческим сегментами [6].

На Дальнем Востоке опорой выступили специальные режимы стимулирования спроса и продолжающееся развитие инфраструктуры. Банк России указывает, что максимальный прирост продаж по ДДУ и заметное расширение счетов эскроу в 2025 г. пришлись именно на территории, охваченные «Дальневосточной и арктической ипотекой», и на ряд восточных регионов [6]. По сути, на Дальнем Востоке именно льготная ипотека во многом замещала просевшее рыночное кредитование.

Южный макрорегион, напротив, оказался заметно более чувствительным к охлаждению рынка жилья. Банк России фиксировал здесь наиболее ощутимое снижение ввода жилья и ослабление смежного спроса на товары для дома и ремонта – а это говорит о тесной связи между активностью девелоперов и платёжеспособным спросом населения [6]. В то же время в более раннем докладе регулятор отмечал, что внутренний туризм стимулировал строительство и реконструкцию гостиниц, туристических центров и баз отдыха на Юге, Северо-Западе и в Поволжье [8]. Иначе говоря, часть строительной активности на Юге смещается из массового жилья в туристическую и сервисную инфраструктуру [8].

Поволжье и Урал занимают промежуточное положение. С одной стороны, в этих макрорегионах сохранялась активность в отдельных сегментах проектного финансирования и жилищного строительства; деловой климат в строительстве в 2025 г. улучшался, особенно в Нижегородской и Самарской областях и в Татарстане [6]. С другой стороны, Банк России указывал на слабость рынка недвижимости в части спроса на мебель, строительные материалы и товары для ремонта, что свидетельствует об ограниченности частного спроса и неравномерном восстановлении [6].

Региональные кейсы на уровне субъектов Федерации

На уровне отдельных субъектов хорошо видно, что санкционное давление распределяется между территориями неравномерно.

Так, в Кировской области в 2024 г. введено 603,8 тыс. кв. м жилья – на 1,4% больше, чем годом ранее; при этом доля индивидуального жилищного строительства достигла 65% от общего ввода [8]. Этот пример показывает, что для регионов со сравнительно умеренной ёмкостью многоквартирного рынка одним из ключевых механизмов адаптации становится опора на ИЖС – сегмент, менее чувствительный к циклам крупного девелопмента [8].

В Енисейской Сибири картина была неоднородной. В Красноярском крае объём жилищного строительства в 2024 г. составил 1 489,2 тыс. кв. м – на 8,7% меньше уровня 2023 г.; в Республике Хакасия снижение составило 2,2%, тогда как в Республике Тыва ввод жилья вырос на 97,4% [7]. Даже в пределах одного макрорегиона прослеживаются принципиально разные локальные траектории, которые зависят от базы сравнения, структуры застройки, доли индивидуального строительства и региональных инвестиционных программ [7].

По данным территориального органа Росстата по Республике Башкортостан, в 2024 г. объём работ по виду деятельности «Строительство» в республике, по данным соответствующего источника, составил порядка 481,1 млрд руб. (+8,2% к предыдущему году), а ввод жилья – 3 348,2 тыс. кв. м [9]. Подобные регионы-лидеры показывают, что устойчивости адаптации строительного бизнеса к санкциям способствует сочетание масштабного внутреннего рынка, диверсифицированной экономики и развитого подрядного сектора [9].

Обсуждение

Полученные результаты говорят о том, что санкции не столько сократили строительство как таковое, сколько усилили различия между регионами. Достаточно сопоставить две крайние точки 2025 г.: спад ввода жилья на Юге около −19,2% и рост на Дальнем Востоке около +34,1% [6]. На стороне выигравших – территории с доступом к институциональным и финансовым ресурсам; на стороне отстающих – регионы, в которых строительный рынок сильнее зависит от классической модели массового ипотечного спроса и импортной технологической базы [1; 2; 3; 5; 6].

С экономической точки зрения это означает, что центр устойчивости отрасли смещается от универсального рыночного механизма к смешанной модели. В ней заметно возрастает роль государства, банковского проектного финансирования, специальных ипотечных программ, инфраструктурных заказов и региональной промышленной базы [5; 6; 7].

Для региональной политики это имеет несколько практических последствий.

Поддержка строительного бизнеса не может быть единообразной: она должна учитывать преобладающий в субъекте сегмент – массовое жильё, ИЖС, инфраструктурные объекты, туристическую недвижимость или промышленное строительство.

Не меньшее значение, чем объём финансирования, имеет институциональная скорость прохождения процедур – экспертиза, корректировка проектной документации, подключение к инфраструктуре [5].

В условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям повышается роль региональных кластеров стройматериалов, инженерных решений и программного обеспечения, благодаря чему импортозамещение перестаёт быть абстрактной федеральной задачей и становится частью территориальной конкурентоспособности [2; 3].

Особое внимание необходимо уделять кадровому потенциалу: дефицит квалифицированной рабочей силы остаётся одним из наиболее устойчивых ограничителей строительной деятельности [4; 6].

Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

Санкции комплексно повлияли на строительный бизнес России – через материально-технологический, финансовый, логистический и спросовый каналы [1; 2; 3].

На макроуровне строительная отрасль удержала устойчивость: в 2021-2023 гг. наблюдался рост объёма работ, валовой добавленной стоимости, инвестиций и ввода жилья, однако параллельно усилились признаки структурного напряжения – рост незавершённого строительства, износ основных фондов, кадровый и финансовый дефицит [4].

Главным компенсатором негативных эффектов санкций стали меры государственной поддержки, упростившие нормативные процедуры и поддержавшие финансирование строительных проектов [5].

Региональный аспект оказался определяющим: территории с высокой долей инфраструктурного строительства, государственно поддерживаемого девелопмента, программ комплексного развития территорий и специальных ипотечных режимов адаптировались быстрее, чем регионы, опирающиеся в основном на рыночную ипотеку и частный потребительский спрос [6; 8].

В среднесрочной перспективе позиции строительного бизнеса в российских регионах будут зависеть от того, насколько удачно удастся одновременно поддерживать спрос, развивать проектное финансирование, локализовать технологии и материалы и упрощать административные процедуры.

Новизна работы состоит в том, что санкционное влияние рассмотрено не только как общеотраслевой процесс, но и как процесс, по-разному проявляющийся в разных регионах, где значимую роль играют местные институты и структура строительного рынка.

Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования органами регионального управления, девелоперскими

структурами и исследовательскими центрами при разработке программ поддержки жилищного и инфраструктурного строительства в условиях санкционных ограничений.

Список использованных источников:

1. Мельников В.В. Воздействие санкций на строительную отрасль России: текущее состояние и перспективы отраслевого развития. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vozdeystvie-sanktsiy-na-stroitelnuyu-otrasl-rossii-tekuschee-sostoyanie-i-perspektivy-otraslevogo-razvitiya (дата обращения: 15.04.2026).
2. Мельников В.В. Развитие строительного комплекса Российской Федерации в условиях санкций. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-stroitelnogo-kompleksa-rossiyskoy-federatsii-v-usloviyah-sanktsiy (дата обращения: 15.04.2026).
3. Мечикова М.Н. Влияние санкций и политики импортозамещения на строительную отрасль в России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sanktsiy-i-politiki-importozamescheniya-na-stroitelnuyu-otrasl-v-rossii (дата обращения: 15.04.2026).
4. Росстат. Строительство в России. 2024: статистический сборник. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Stroit_2024.pdf (дата обращения: 15.04.2026).
5. Минстрой России. Актуальная информация о мерах поддержки граждан, экономики, строительной отрасли и жилищно-коммунального комплекса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://minstroyrf.gov.ru/measures-to-support/ (дата обращения: 15.04.2026).
6. Банк России. Региональная экономика: комментарии ГУ. Декабрь 2025 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59476/1225.pdf (дата обращения: 15.04.2026).
7. Красноярскстат. Жилищное строительство в 2024 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: : https://24.rosstat.gov.ru/news/document/253359 (дата обращения: 15.04.2026).
8. Кировстат. Строительство и инвестиции в Кировской области в 2024 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://43.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Press43_Stroit_2024.pdf (дата обращения: 15.04.2026).
9. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан. Основные показатели строительной деятельности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://02.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/!IAM-stroit-vo-2024.pdf (дата обращения: 15.04.2026).
10. Банк России. Доклад «Региональная экономика: комментарии ГУ». Октябрь 2024 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/reg_review/report_1024/ (дата обращения: 15.04.2026).
11. ЕРЗ.РФ со ссылкой на ДОМ.РФ. В 2024 году в России было введено 107,8 млн кв. м жилья – немногим меньше, чем в рекордном 2023-м. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://erzrf.ru/news/eksperty-v–2024-godu-v–rossii-bylo-vvedeno-1078-mln-kv-m-zhilya-nemnogim-menshe-chem-v-rekordnom-2023-m?tag=Рейтинг+ЕРЗ (дата обращения: 15.04.2026).

УДК 658.5.012.2

ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СТЕПЛАЙФ»)

Мельниченко Надежда Федоровна,
Московский международный университет, г. Москва

E-mail: n.melnichenko@mmu.ru

Комина Ксения Владимировна,
Московский международный университет, г. Москва

E-mail: ksygood@yandex.ru

Аннотация. *В статье обоснована актуальность перехода высокотехнологичных компаний к модели открытых инноваций в условиях усиливающейся рыночной турбулентности и ресурсных ограничений. Рассмотрены теоретические основы концепции, предложенной Г. Чесбро, и выявлены ключевые барьеры её внедрения в российском корпоративном секторе: высокая степень недоверия между экономическими агентами, дефицит отраслевой информации о внешних технологических разработках и фрагментарная государственная поддержка. На примере отечественного разработчика бионических протезов ООО «Степлайф» проанализирована практика реализации отдельных элементов модели открытых инноваций. Показано, что компания компенсирует ограниченность внутренних ресурсов активным использованием внешних источников знаний и технологий: резидентством в инновационном центре «Сколково», партнёрством с китайской Hunan Yijiang Medical Technology, взаимодействием с научным сообществом и конечными пользователями. Выявлено, что именно гибридная модель, сочетающая защиту ключевых компетенций с избирательной открытостью, позволила ООО «Степлайф» ускорить цикл разработки, диверсифицировать продуктовый портфель и добиться рекордного роста выручки в 2025 году. Сформулированы предложения по более полной имплементации принципов открытых инноваций в стратегию управления компанией.*

Abstract. *The article substantiates the relevance of the transition of high-tech companies to an open innovation model in the context of increasing market turbulence and resource constraints. The theoretical foundations of the concept proposed by H. Chesbrough are considered, and key barriers to its implementation in the Russian corporate sector are identified: a high degree of mistrust between economic agents, a shortage of industry information about external technological developments, and fragmented state support. Using the example of the domestic developer of bionic prostheses, Steplife LLC, the practice of implementing individual elements of the open*

innovation model is analyzed. It is shown that the company compensates for the limited internal resources through the active use of external sources of knowledge and technology: residency in the Skolkovo innovation center, partnership with the Chinese Hunan Yijiang Medical Technology, interaction with the scientific community and end users. It is revealed that it is the hybrid model, combining the protection of core competencies with selective openness, that allowed Steplife LLC to accelerate the development cycle, diversify the product portfolio and achieve record revenue growth in 2025. Proposals are formulated for a more complete implementation of the principles of open innovation in the company's management strategy.

Ключевые слова: *открытые инновации, инновационный менеджмент, ООО «Степлайф», бионические протезы, высокотехнологичная компания, модель управления, трансфер технологий.*

Key words: *open innovation, innovation management, Steplife LLC, bionic prostheses, high-tech company, management model, technology transfer.*

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется нарастающей турбулентностью внешней среды, ускорением технологических циклов и, как следствие, сокращением жизненного цикла инновационной продукции. В этих условиях классическая модель управления инновациями, предполагающая опору исключительно на внутренние научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), демонстрирует всё меньшую эффективность, особенно для компаний, не обладающих значительными финансовыми резервами. Возникает объективная потребность в новых методологических подходах, способных обеспечить устойчивый рост за счёт более гибкого использования распределённых источников знаний. Одним из таких подходов, получивших широкое признание в мировом менеджменте, является концепция «открытых инноваций», сформулированная Генри Чесбро [6].

Актуальность

Цель настоящей статьи заключается в выявлении особенностей применения модели открытых инноваций в управлении российской высокотехнологичной компанией на примере производителя бионических протезов ООО «Степлайф», а также в определении перспектив её дальнейшего внедрения.

Основная часть

Термин «открытые инновации» был введён в научный оборот Г. Чесбро в 2003 г. и определён им как парадигма, согласно которой компании могут и должны использовать как внутренние, так и внешние идеи и пути выхода на рынок для создания и присвоения ценности [6]. В противовес традиционной «закрытой» модели, жёстко контролирующей все стадии инновационного процесса внутри фирмы, открытая модель предполагает стирание границ организации и формирование разветвлённых сетей кооперации с исследовательскими центрами, стартапами, поставщиками, потребителями и даже конкурентами. Как подчёркивает А.А. Трифилова, суть перехода заключается в том, что компания начинает рассматривать рынок идей как

равноправный источник инноваций наряду с собственными лабораториями, отказываясь от синдрома «изобретено не здесь» [5].

Однако, как показывают исследования, прямое заимствование западных управленческих практик без учёта институциональных особенностей российской экономики сталкивается с серьёзными препятствиями. А.В. Васина, О.Н. Киселева и О.В. Сысоева отмечают, что, несмотря на активное заимствование терминологии, степень реальной открытости российских компаний остаётся крайне низкой [1]. К числу ключевых барьеров они относят хроническое недоверие между потенциальными партнёрами, опасения утечки ноу-хау и общей потери конкурентных преимуществ, а также отсутствие отлаженных механизмов государственного стимулирования межфирменной научно-технической кооперации. И.В. Разинкина, в свою очередь, акцентирует внимание на разрыве между фундаментальной наукой и промышленностью, что не позволяет бизнесу своевременно идентифицировать перспективные для коммерциализации внешние разработки [4]. С.С. Кудрявцева подчёркивает методологическую незрелость самого инструментария управления открытыми инновациями, который пока не адаптирован к специфике российского корпоративного управления [2]. Несмотря на это, для высокотехнологичных компаний малого и среднего бизнеса, не имеющих возможности содержать масштабные R&D-департаменты, именно элементы открытой модели могут стать единственной возможностью для преодоления «инновационной пропасти».

Ярким примером, иллюстрирующим данное утверждение, является отечественная компания ООО «Степлайф» – разработчик и производитель бионических протезов верхних и нижних конечностей, включая высокофункциональные тяговые и биоэлектрические модели. Компания занимает уникальную нишу на стыке медицины, робототехники и IT-технологий, что само по себе требует междисциплинарной кооперации, которую сложно полностью обеспечить внутренними ресурсами. Анализ стратегии и практики управления инновационной деятельностью ООО «Степлайф» позволяет заключить, что компания де-факто реализует гибридную модель, инкорпорирующую ряд базовых принципов открытых инноваций.

Во-первых, компания выстроила систему внешних источников фундаментальных и прикладных знаний. Являясь резидентом инновационного центра «Сколково», ООО «Степлайф» получило доступ не только к налоговым преференциям, но и, что более существенно для инновационного менеджмента, к развитой экосистеме, включающей экспертные сообщества, лаборатории и центры коллективного пользования. Это соответствует принципу «входящего» потока открытых инноваций (outside-in), при котором ценные идеи и технологии заимствуются из внешней среды для ускорения собственных разработок.

Во-вторых, ООО «Степлайф» осуществляет трансфер технологий через международное производственное и инженерное партнёрство. Согласно официальным данным, компания взаимодействует с китайской Hunan Yijiang Medical Technology, что позволяет объединить российские конструкторские компетенции с возможностями высокотехнологичных производственных площадок [7]. Данный пример наглядно демонстрирует, что даже в условиях

геополитических ограничений и нарушения ряда традиционных логистических цепочек открытая модель, переориентированная на альтернативных стратегических партнёров, не теряет своей актуальности, а, напротив, становится более востребованной.

В-третьих, важным элементом инновационной модели компании является непосредственная интеграция конечного пользователя в процесс создания и совершенствования продукта. Разработка мобильного приложения для управления протезом и получения обратной связи [8], планы по созданию сопутствующих продуктов, таких как специализированная косметика для ухода за культей [8], свидетельствуют о том, что ООО «Степлайф» ориентируется не только на инженерные решения, но и на формирование целостной потребительской экосистемы. Это согласуется с тезисом Л.С. Орловой о том, что открытые инновации в современном понимании предполагают активное вовлечение пользователей в процесс инновационной деятельности на всех этапах жизненного цикла продукта [3].

Результативность применения описанных методов косвенно подтверждается достигнутыми экономическими показателями. По данным публичной отчётности, процитированным в деловых СМИ, выручка компании по итогам 2025 года выросла на 244,65% по сравнению с предыдущим периодом и достигла 800 млн рублей [8]. Столь стремительный рост в высококонкурентной и технологически сложной отрасли позволяет утверждать, что сформированная модель управления инновациями, основанная на сочетании внутренних ключевых компетенций с активным привлечением внешних источников знаний и производственных мощностей, доказала свою эффективность.

Вместе с тем нельзя не отметить, что использование принципов открытых инноваций в ООО «Степлайф» носит пока фрагментарный характер. Остаются незадействованными такие важные направления, как формирование отраслевых консорциумов с прямыми конкурентами для доконкурентных разработок, лицензирование собственных технологий сторонним компаниям (inside-out процесс) и более глубокая интеграция с вузовской наукой, выходящая за рамки разовых соглашений. Как показывает практика, дальнейшее наращивание инновационного потенциала потребует формализации политики в области интеллектуальной собственности, стимулирующей как защиту ключевых патентов, так и монетизацию побочных изобретений через их передачу внешним агентам, способным быстрее вывести их на иные рынки.

Выводы

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что ООО «Степлайф» на практике демонстрирует жизнеспособность адаптированной модели открытых инноваций в российском высокотехнологичном секторе. Особенностью её реализации является опора не на классическую экосистему западного типа с десятками партнёров, а на избирательную кооперацию с одним-двумя ключевыми технологическими и экспертными партнёрами, дополненную активным вовлечением конечных пользователей. В условиях ограниченных внутренних ресурсов именно такая конфигурация позволила компании преодолеть барьеры «закрытого» инновационного цикла и добиться значительных коммерческих успехов. Перспективы дальнейшего развития

связываются с расширением числа каналов диффузии собственных технологий и переходом от ситуативного использования инструментов открытых инноваций к их встраиванию в корпоративную стратегию на системной основе.

Список использованных источников:

1. Васина А.В., Киселева О.Н., Сысоева О.В. Практика реализации концепции открытых инноваций в России: государственный, региональный и корпоративный уровни // Регионология. – 2023. – Т. 31, № 2(123). – С. 294-312.
2. Кудрявцева С.С. Теоретико-методологические аспекты в разработке подхода к управлению открытыми инновациями // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 2(30). – С. 45-53.
3. Орлова Л.С. Развитие концепции открытых инноваций и эмпирические исследования ее применения // Инновации. – 2020. – № 7. – С. 81-89.
4. Разинкина И.В. Проблемные аспекты парадигмы открытых инноваций на разных уровнях инновационного процесса // Креативная экономика. – 2022. – № 3. – С. 907-924.
5. Трифилова А.А. «Открытые инновации» – парадигма современного инновационного менеджмента // Инновации. – 2007. – № 1. – С. 2-5.
6. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий / пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: Поколение. – 2007. – 336 с.
7. Steplife: российский производитель бионических протезов нового поколения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://steplife.ru (дата обращения: 10.05.2026).
8. Steplife до 2028 года выпустит нейроинтерфейс и серию бионических рук // РБК Компании. – 27.10.2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://companies.rbc.ru/news/v6BE5dXWrd/steplife-do-2028-goda-vyipustit-nejrointerfejs-i-seriyu-bionicheskih-ruk/ (дата обращения: 10.05.2026).

УДК 33

SEO КАК ИНСТРУМЕНТ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА: СПЕЦИФИКА ПРОДВИЖЕНИЯ IGAMING-БРЕНДОВ НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ

Домникий Семен Дмитриевич,
Научный руководитель: Федюнин Дмитрий Валерьевич,
Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова, г. Москва

E-mail: yngjew420@gmail.com

Аннотация. *В условиях нарастающей цифровизации глобальной экономики поисковая оптимизация превращается в один из ключевых инструментов международного маркетинга. Особую актуальность данная тема приобретает применительно к igaming-индустрии, которая сочетает в себе высококонкурентную среду, регуляторные ограничения и специфические поведенческие паттерны аудитории. Статья посвящена исследованию роли SEO-стратегии в процессе продвижения igaming-брендов на зарубежных рынках.*

Abstract. *Amid growing digitalization of the global economy, search engine optimization is becoming one of the key tools of international marketing. This topic is particularly relevant in the context of the igaming industry, which combines a highly competitive environment, regulatory constraints, and specific audience behavioral patterns. The article examines the role of SEO strategy in promoting igaming brands in foreign markets.*

Ключевые слова: *поисковая оптимизация, международный маркетинг, igaming, цифровое продвижение, зарубежный рынок, органический трафик, поведение потребителей, конкурентная среда.*

Key words: *search engine optimization, international marketing, igaming, digital promotion, foreign market, organic traffic, consumer behavior, competitive environment.*

Введение

Глобализация цифровых рынков существенно изменила логику продвижения брендов за рубежом. Если прежде выход на иностранный рынок требовал прежде всего физического присутствия и масштабных рекламных бюджетов, то сегодня значительная часть знакомства потребителя с новым брендом начинается именно с поисковой строки. По данным аналитической платформы Statista, мировой рынок онлайн-гемблинга достиг в 2023 году отметки в 110,5 млрд USD, демонстрируя устойчивую восходящую динамику (рис. 1). В этом контексте SEO – поисковая оптимизация – становится не вспомогательным каналом, а полноценным инструментом стратегического маркетинга [1, с. 47].

Актуальность

Понятие SEO в научной литературе трактуется достаточно широко. В узком смысле оно охватывает технические меры по улучшению видимости сайта в поисковых системах: оптимизацию кода, ускорение загрузки страниц, работу со структурой URL. В широком – включает контент-маркетинг, управление ссылочным профилем, улучшение поведенческих показателей и адаптацию сайта под требования алгоритмов Google, Bing и региональных поисковиков. Именно второй подход наиболее релевантен для решения задач международного маркетинга, поскольку предполагает комплексное воздействие на позиции бренда в конкретной географической локации [2, с. 113].

Основная часть

Применительно к igaming-индустрии – под которой понимается совокупность онлайн-казино, букмекерских компаний, poker-румов и платформ для ставок на спортивные события – SEO обретает ряд принципиальных особенностей. Во-первых, данная ниша относится к категории YMYL (Your Money, Your Life), что означает повышенное внимание алгоритмов Google к качеству и достоверности публикуемого контента. Во-вторых, конкуренция здесь является одной из самых высоких среди всех категорий бизнеса: по данным Semrush, стоимость клика по высококонкурентным коммерческим запросам в тематике онлайн-казино достигает 15-20 USD в ряде европейских рынков [3].

Третья особенность обусловлена регуляторной средой. Реклама igaming-продуктов запрещена или существенно ограничена в Google Ads, Meta и ряде других рекламных сетей в большинстве юрисдикций. Это делает платное привлечение трафика либо невозможным, либо крайне дорогостоящим, что, в свою очередь, придаёт органическому поиску статус приоритетного канала роста. Именно SEO позволяет igaming-бренду обеспечить стабильный приток целевых пользователей без зависимости от рекламных платформ, одновременно формируя долгосрочное конкурентное преимущество [4, с. 78].

С точки зрения международного маркетинга, SEO-стратегия для igaming-бренда включает несколько обязательных компонентов. Первый – технический аудит и оптимизация: обеспечение корректной индексации, настройка hreflang-атрибутов для многоязычных сайтов, оптимизация Core Web Vitals. Второй – семантическое ядро под каждый целевой рынок: ключевые запросы существенно различаются по языку, объёму и конкурентности, например, запрос «online casino» в Великобритании имеет иной профиль, чем аналогичный в Польше или Германии. Третий – построение ссылочного профиля через публикации на авторитетных тематических площадках, что в igaming сопряжено с необходимостью работы в условиях жёстких ограничений: часть доноров ссылок отказывается сотрудничать с казино-тематикой [2, с. 119].

В таблице 1 представлена систематизация ключевых факторов ранжирования, актуальных для igaming-сегмента, с указанием их относительного значения по шкале от 1 до 10 и специфики применения в данной нише [1, с. 52].

Как видно из таблицы 1, наибольший вес в системе ранжирования имеют ссылочные и контентные факторы. При этом в igaming-сегменте именно они создают наибольшие трудности при реализации SEO-стратегии: контент требует

строгого соответствия требованиям E-E–A-T, а формирование ссылочного профиля осложнено нишевыми ограничениями [5, с. 34].

Таблица 1

Ключевые факторы ранжирования для igaming-сайтов [1; 2; 3]

Группа факторов	Фактор	Вес в ранжировании (из 10)	Специфика igaming
Технические факторы	Скорость страниц	8,5	Критична для мобильных пользователей
Технические факторы	Адаптивность (Mobile-first)	8,0	До 70% трафика с мобильных устройств
Контентные факторы	Релевантность контента	9,0	Ключевые слова с высокой конкуренцией
Контентные факторы	E-E–A-T (опыт, экспертиза, авторитет)	8,8	Особый акцент на регуляторную надёжность
Ссылочные факторы	Качество обратных ссылок	9,2	Жёсткие ограничения на тематику доноров
Ссылочные факторы	Разнообразие ссылочного профиля	7,5	Сложность построения: нишевые площадки
Поведенческие факторы	CTR в поисковой выдаче	7,8	Влияние брендовой узнаваемости
Поведенческие факторы	Время на сайте / глубина просмотра	7,2	Геймификация удерживает пользователей

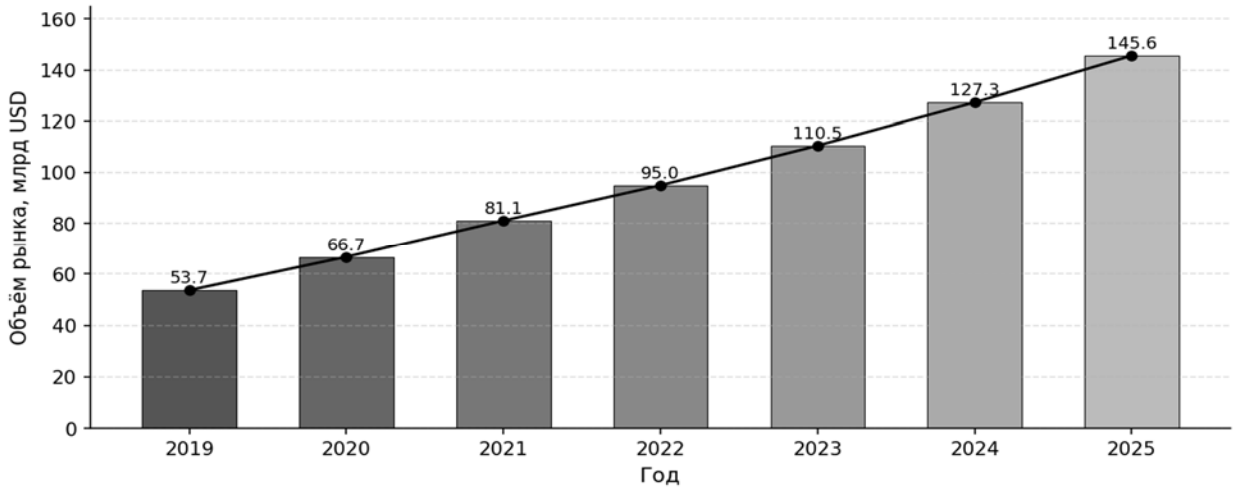


Рис. 1 Динамика мирового рынка онлайн-гемблинга, 2019-2025 гг., млрд USD [6]

На рисунке 1 хорошо видно: рынок онлайн-гемблинга рос без остановок на всём показанном отрезке. Показательно, что даже пандемия не притормозила

отрасль – напротив, она подтолкнула часть аудитории традиционных казино к переходу в онлайн, что ускорило и без того уверенный рост. Для SEO-специалистов это означает одно: бороться за органический трафик в нише будет становиться только сложнее, а значит, ценность продуманной поисковой стратегии год от года только растёт [6].

Стоит также отметить, что разные регионы требуют принципиально разных SEO-подходов. Западноевропейские рынки – Великобритания, Германия, Испания – давно насыщены и переполнены конкурентами: там без серьёзной контентной базы и сильного ссылочного профиля в топ просто не попасть. Восточная Европа и Латинская Америка устроены иначе – рынки моложе, аудитория менее избалована, и при грамотном охвате семантики плюс качественной технической оптимизации выйти на хорошие позиции реально в разумные сроки [4, с. 85].

Выводы

Подводя итог, SEO в igaming – это не один из инструментов маркетинга, а фактически его основа. Ситуацию определяет сочетание нескольких факторов: традиционная реклама в большинстве юрисдикций закрыта или жёстко ограничена, конкуренция в поиске запредельная, а алгоритмы Google всё строже оценивают качество контента. В таких условиях бренд, который вложился в сильную SEO-стратегию с учётом местной специфики, получает то, что недоступно через платные каналы, – стабильный органический трафик и реальную независимость от рекламных платформ [5, с. 41].

Список использованных источников:

1. Ашманов И.С. Оптимизация и продвижение в поисковых системах // И. С. Ашманов, А. А. Иванов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер. – 2021. – 448 с.

2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент // Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. – 15-е изд. – Санкт-Петербург: Питер. – 2019. – 848 с.

3. Семрош К. Digital Marketing Analytics: Making Sense of Consumer Data in a Digital World / К. Семрош, М. Томас. – 2nd ed. – Indianapolis: Que Publishing. – 2017. – 352 p.

4. Чумиков А.Н. Реклама и связи с общественностью: имидж, репутация, бренд. – Москва: Аспект-Пресс. – 2018. – 159 с.

5. Fishkin R. Lost and Founder: A Painfully Honest Field Guide to the Startup World. – New York: Portfolio/Penguin. – 2018. – 304 p.

6. Global Online Gambling Market Report 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.statista.com/topics/1124/online-gambling/ (дата обращения: 15.03.2026).

УДК 33

ЛОКАЛИЗАЦИЯ КОНТЕНТА КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ SEO-СТРАТЕГИИ ПРИ ВЫХОДЕ IGAMING-БРЕНДА НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК

Домникий Семен Дмитриевич,
Научный руководитель: Федюнин Дмитрий Валерьевич,
Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова, г. Москва

E-mail: yngjew420@gmail.com

Аннотация. *Расширение деятельности igaming-компаний на международные рынки сопряжено с необходимостью адаптации контента к лингвистической и культурной среде целевой аудитории. Статья рассматривает локализацию контента как системообразующий элемент SEO-стратегии, определяющий органическую видимость бренда в поисковых системах зарубежных рынков.*

Abstract. *The expansion of igaming companies into international markets requires adapting content to the linguistic and cultural environment of the target audience. The article examines content localization as a core element of SEO strategy that determines the organic search visibility of a brand in foreign markets.*

Ключевые слова: *локализация контента, SEO-стратегия, igaming, международный маркетинг, органический трафик, культурная адаптация, поисковая оптимизация, зарубежный рынок, целевая аудитория.*

Key words: *content localization, SEO strategy, igaming, international marketing, organic traffic, cultural adaptation, search engine optimization, foreign market, target audience.*

Введение

Выход на зарубежный рынок в условиях цифровой экономики неизбежно ставит перед компанией вопрос о том, насколько её онлайн-присутствие соответствует ожиданиям и поведенческим паттернам новой аудитории. Для igaming-брендов, продвигаемых преимущественно через органический поиск, ответ на этот вопрос становится вопросом коммерческого выживания: пользователь, не находящий привычного языка, знакомых культурных образов и понятных платёжных механизмов, с высокой вероятностью покинет сайт. Именно поэтому локализация контента перестала быть вспомогательной функцией и заняла центральное место в архитектуре SEO-стратегии [1, с. 63].

Актуальность

Под локализацией в контексте SEO понимается не просто перевод текста на иностранный язык, а комплексная адаптация контента к условиям целевого

рынка. Она охватывает несколько измерений: языковое, культурное, техническое и юридическое. Языковая локализация предполагает работу с носителями языка, учёт диалектных особенностей и региональной лексики. Культурная – адаптацию визуальных образов, колористики, примеров и метафор. Техническая – корректную настройку hreflang-атрибутов, geo-таргетинга и структуры URL для мультирегиональных сайтов. Юридическая – соответствие требованиям регулятора конкретной юрисдикции, что в igaming особенно критично [2, с. 89].

Основная часть

С точки зрения поисковых алгоритмов, локализованный контент создаёт ряд принципиальных преимуществ. Во-первых, он обеспечивает лучшее соответствие поисковому намерению пользователя: запросы на родном языке имеют иную семантическую структуру, чем дословно переведённые эквиваленты. Во-вторых, нативно созданный контент, как правило, демонстрирует более высокие поведенческие показатели – меньший показатель отказов, большее время на сайте и глубину просмотра – что положительно влияет на позиции в региональной выдаче. В-третьих, качественная локализация формирует доверие аудитории, что особенно значимо в igaming-нише, где пользователь оперирует реальными деньгами [3, с. 44].

Ключевую роль в igaming-локализации играет работа с семантическим ядром под каждый целевой рынок. Практика показывает, что механическое копирование структуры ключевых слов с одного рынка на другой ведёт к существенным потерям трафика. Например, в Великобритании доминирующим запросом является «online casino», тогда как в Германии активно используется «Online Casino» с заглавной буквы и добавлением региональных уточнителей, а в Латинской Америке наибольший объём генерируют запросы с локальными сленговыми обозначениями игровых продуктов. Иными словами, готовые семантические решения с одного рынка здесь попросту не работают – ключевые слова приходится подбирать заново, опираясь на локальные данные и инструменты аналитики, актуальные именно для этого региона [4, с. 117].

Практический интерес представляет то, как глубина локализации сказывается на коммерческих результатах сайта. В таблице 1 эти параметры сведены по уровням – от поверхностной адаптации до полноценной локальной версии – применительно к igaming-проектам [1; 5].

Таблица 1 показывает, что движение от базового к полному уровню – это не просто наращивание функций, а смена самой логики работы с пользователем: вместо переведённого текста человек получает среду, в которой всё сделано под него. Именно такой подход даёт ощутимый эффект и в поисковой выдаче, и в конверсии [2, с. 94].

Таблица 1

Уровни локализации контента
и их характеристики для igaming-проектов [1; 5]

Уровень локализации	Языковая адаптация	Культурная адаптация	Адаптация UX	Интеграция локал. ссылок
Базовый	Машинный перевод	Отсутствует	Единый шаблон	Нет
Средний	Профессиональный перевод	Частичная адаптация заголовков	Локальные валюты и языки	Минимальный ссылочный профиль
Полный	Нативный контент	Адаптация образов, цветов, культурных кодов	Полная локализация: валюта, юрисдикция, методы оплаты	Развитый локальный ссылочный профиль

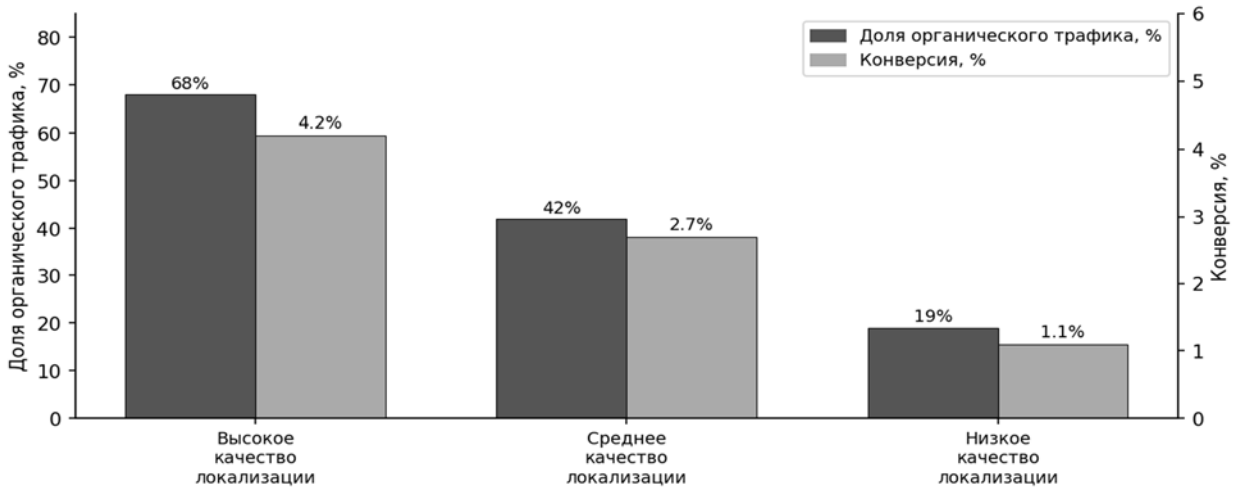


Рис. 1 Зависимость органического трафика
и конверсии от уровня локализации контента [5]

Цифры на рисунке 1 говорят сами за себя: сайты с высоким уровнем локализации привлекают органический трафик в доле 68% против 19% у слабо адаптированных ресурсов, а конверсия при этом вырастает с 1,1% до 4,2% – разница, которую сложно игнорировать при планировании стратегии. Примечательно, что зависимость не линейная: средний уровень локализации даёт лишь умеренный прирост, тогда как по-настоящему весомый скачок происходит только при переходе к полной адаптации. Получается, что делать «наполовину» в этом вопросе почти так же неэффективно, как не делать совсем [5].

В igaming-индустрии дополнительным измерением локализации выступает юрисдикционная адаптация. Каждый целевой рынок имеет собственное регуляторное поле: в Великобритании деятельность лицензируется UK Gambling

Commission, в Германии – Gemeinsame Glücksspielbehörde der Länder, в ряде стран Латинской Америки действуют национальные агентства с собственными требованиями к контенту. Сайт, не отражающий соответствующей юрисдикционной информации, рискует не только получить пониженные позиции в выдаче, но и столкнуться с правовыми последствиями. Поэтому юридический аспект локализации неотделим от её SEO-измерения [3, с. 51].

Выводы

Таким образом, локализация контента в контексте SEO-стратегии igaming-бренда представляет собой многоуровневый процесс, охватывающий языковую, культурную, техническую и юридическую адаптацию. Глубина локализации напрямую определяет органическую видимость сайта в поисковых системах целевого рынка, поведенческие показатели аудитории и, в конечном счёте, коммерческий результат. Успешная реализация SEO-стратегии при выходе на зарубежный рынок невозможна без рассмотрения локализации как её системообразующего, а не вспомогательного элемента [4, с. 122].

Список использованных источников:

1. Ашманов И.С. Оптимизация и продвижение в поисковых системах // И. С. Ашманов, А. А. Иванов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер. – 2021. – 448 с.

2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент // Ф. Котлер, К. Л. Келлер; пер. с англ. – 15-е изд. – Санкт-Петербург: Питер. – 2019. – 848 с.

3. Крейг М. Локализация программного обеспечения: практическое руководство // М. Крейг, Д. Флауэр. – Москва: Символ-Плюс. – 2018. – 320 с.

4. Семрош К. Digital Marketing Analytics: Making Sense of Consumer Data in a Digital World // К. Семрош, М. Томас. – 2nd ed. – Indianapolis: Que Publishing, 2017. – 352 p.

5. SimilarWeb. Global iGaming Traffic Report. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.similarweb.com/blog/research/market-research/online-gambling/ (дата обращения: 15.03.2026).

УДК 519.6

РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОЦЕНКЕ РИСКОВ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ ПОЛУЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ПРИНАДЛЕЖАЩИХ ОДНОМУ СОБСТВЕННИКУ

Глубоков Михаил Владимирович,
Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет, г. Москва

E-mail: glubokovmv@yandex.ru

Бессмертная Алиса Александровна,
Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет, г. Москва

E-mail: bessmertnaya.alisa@mail.ru

Аннотация. *Оценка рисков реализации модели получения прибыли для группы предприятий, принадлежащих одному собственнику производится с целью выявления количественно измеримой возможности не достижения предусмотренных сводным (консолидированным) бюджетом финансовых показателей [1; 2].*

Необходимость разработки предложений по оценке рисков реализации модели получения прибыли обусловлена потребностями собственников бизнеса в получении средней величины ожидаемой прибыли [1; 2].

При проведении исследования выполнен анализ современных методов, применяемых для оценки рисков реализации моделей получения прибыли [2; 3]. Выбор осуществляется при условии ограничений на объем финансирования.

Abstract. *Risk assessment regarding the implementation of a profit-generation model for a group of enterprises under common ownership is conducted with the aim of identifying the quantitatively measurable probability of failing to achieve the financial targets stipulated in the consolidated budget [1; 2].*

The necessity of developing proposals for assessing the risks associated with implementing a profit-generation model stems from business owners' need to realize a specific average level of expected profit [1; 2].

In the course of this study, an analysis was performed on modern methods currently employed for assessing the risks involved in implementing profit-generation models [2; 3]. The selection of methods is carried out subject to constraints on the volume of available funding.

Ключевые слова: *риск, результат, модель, прибыль, оценка.*

Key words: *risk, result, model, profit, assessment.*

Введение

Под риском неполучения прибыли в настоящей статье условимся понимать количественно измеряемую возможность получения ущерба (убытка) по результатам хозяйственной деятельности.

Актуальность

Актуальность проблемного вопроса разработки предложений по оценке рисков реализации модели получения прибыли обусловлена противоречием между потребностями собственников бизнеса в достижении заданных ключевых показателей прибыли и возможностями современного методического обеспечения [4; 5; 6], не содержащего результативных методов оценки вероятности потери прибыли.

При этом потребности собственников бизнеса проявляются в контроле ими результатов исполнения показателей бюджета организации (по доходам), что предполагает необходимость использования соответствующих методов оценки риска их реализации.

Цель исследования: разработка предложений по уточнению методов оценки рисков реализации модели получения прибыли для малых предприятий, предусмотренных требованиями современных отечественных руководящих документов [4; 5; 6].

Материал и методы исследования

Согласно [4; 5; 6], для оценки рисков реализации модели получения прибыли могут быть использованы следующие методы:

– анализ чувствительности;

– вероятностная оценка риска;

– построение дерева решений проекта.

Руководящие документы строго не определяют сферу применимости каждого из вышеуказанных методов (как и не содержат детальных рекомендаций по поводу выбора способов их применения). В этих условиях выбор лучшего из этих методов для решения задачи оценки рисков реализации модели получения прибыли должен быть сделан в результате анализа их достоинств и недостатков.

Основная часть

Достоинством трех вышеуказанных методов является их простота. Недостатком этих методов является отсутствие возможности оценки отклонения исследуемых показателей от их среднего значения, определяемого, как правило, через расчет математического ожидания показателя средней прибыли. При этом даже результаты вероятностных расчетов не будут связаны с теоретическим центром всех их возможных исходов, что не дает возможность для определения причин и характера отклонений. При таком подходе исследователь не будет иметь возможностей для уменьшения потенциально возможных отклонений исследуемых случайных величин от ожидаемого центрального (среднего) значения. В свою очередь, это означает, что при использовании трех рассматриваемых первых методов собственник бизнеса не будет иметь инструмента для принятия решения о корректировке причин искажения

финансовых результатов. Последнее замечание снижает практическую значимость применения трех методов оценки риска, предусмотренных требованиями руководящих документов.

Предложением по устранению вышеуказанного недостатка методов оценки риска, предусмотренных является дополнение содержания этих руководящих документов в части необходимости использования статистических методов оценки отклонений исследуемых случайных величин от их ожидаемого центрального (среднего) значения.

Достоинствами предлагаемого в настоящей статье статистического метода являются его точность [7; 8] и простота.

Используем предлагаемый метод для решения задачи оценке рисков реализации модели получения прибыли.

Пусть у исследователя имеются данные о месячной прибыли 10 малых предприятий, принадлежащих одному собственнику (в тыс. руб.):120; 135; 140; 150; 165; 170; 185; 190; 200; 220.

Требуется проверить результативность выбора модели получения прибыли собственников и оценить риск ее реализации.

С точки зрения собственника при этом требуется оценить отклонение прибыли от ее средней величины и сделать вывод об однородности совокупности.

Решение

1. Расчет размаха вариации R. Показатель отражает разницу между максимальным и минимальным значением:

$$R = X_{(MAX)} - X_{(MIN)}, \quad (1)$$

$$R = (220 - 120)\text{тыс.руб.} = 100\ \text{тыс.руб.},$$

Разница между самой высоким и самым низким значениями прибыли – 100 тыс. руб.

2. Средняя арифметическая:

$$\overline{X} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{n}, \quad (2)$$

Где:

– $\overline{X}$ – средняя арифметическая величина для значения прибыли;

– Xi – значение показателя прибыли для i-го предприятия;

– n – количество малых предприятий.

$$\overline{X} = \frac{(120 + 135 + 140 + 150 + \ldots + 190 + 200 + 220)}{10} = 167{,}5\ \text{тыс.руб.},$$

3. Среднее линейное отклонение:

$$a = \frac{\sum_{i=1}^{n}|x_i - \overline{X}|}{n}, \quad (3)$$

$$a = \frac{|120-167{,}5|+|135-167{,}5|+\cdots\ldots\ldots+|200-167{,}5|+|220-167{,}5|}{10} = \frac{255}{10} = 25{,}5$$

В среднем прибыль отклоняется от средней арифметической на 25,5 тыс. руб.

4. Дисперсия (σ2)

Дисперсия – есть мера разброса данных вокруг их среднего значения. Показывает, насколько отклоняются значения в выборке от её среднего арифметического. Иными словами, дисперсия есть мера изменчивости данных. Чем больше дисперсия, тем больше разброс значений относительно среднего и наоборот.

Дисперсия для генеральной совокупности определяется по формуле:

$$\delta^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{X})^2}{n}, \quad (4)$$

Генеральная совокупность - совокупность всех объектов (единиц), признаки которых должны быть измерены или оценены и определяются целями исследования (в данном случае – значения месячной прибыли 10 малых предприятий).

$$\delta^2 = \frac{2256{,}25+1056{,}25+756{,}25+\cdots\ldots\ldots+1056{,}25+2756{,}25}{10} = 901{,}25,$$

5. Среднее квадратическое отклонение определяется по формуле:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{X})^2}{n}}, \quad (5)$$

Среднеквадратическое отклонение (среднеквадратичное отклонение, стандартное отклонение) показывает, насколько сильно отдельные значения отличаются от среднего. Это статистическая характеристика распределения случайной величины, которая описывает степень разброса значений относительно математического ожидания.

$$\delta = \sqrt{901{,}25} \approx 30{,}02 \text{ тыс. руб.},$$

Это означает, что стандартное отклонение прибыли от среднего — 30,02 тыс. руб.

6. Коэффициент вариации определяется по формуле:

$$CV = \left(\frac{\delta}{\overline{x}}\right)100\%, \quad (6)$$

Коэффициент вариации (CV) – относительный показатель разброса данных, выражающий стандартное отклонение как процент от среднего

значения. Позволяет сравнивать вариабельность наборов данных, даже если их единицы измерения или средние значения существенно отличаются.

$$CV = \left(\frac{30,02}{167,5}\right) 100\% \approx 17,9\%,$$

7. Вывод: коэффициент вариации 17,9% находится в диапазоне 10-20%, что соответствует средней степени рассеивания данных [8].

Результаты исследования

Совокупность можно считать условно однородной: разброс прибыли не слишком велик, но и не минимален.

Средняя прибыль (167,5 тыс. руб.) характеризует финансовый результат малых предприятий в выборке, как умеренный.

Вариация прибыли малых предприятий умеренная. Это может свидетельствовать о сопоставимых условиях хозяйствования и правильности построения единой бизнес-модели развития для предприятий в анализируемой генеральной совокупности.

Следует отметить, что в результате применения предлагаемого метода оценки риска собственник получил действенный инструмент принятия решения о корректировке используемой бизнес-модели получения прибыли. Так, если бы значение коэффициента вариации было бы больше 20%, собственник должен был бы начать изучить причины снижения прибыли на том или ином предприятии, финансовый результат деятельности которого отклоняются от средней величины (от математического ожидания).

Выводы

– предлагаем внедрить метод оценки риска, разработанный при помощи формул (5-6) в руководящие документы, устанавливающие правила определения средней прибыли организаций;

– предлагаем доработать руководящие документы [4,5,6] в части уточнения методов оценки рисков.

При этом, во-первых, отказаться от использования:

– методов экспертного оценивания рисков по причине наличия возможности для сговора поставщиков экспертов или нарушения правил экспертного оценивания (главным из которых является отсутствие института независимых экспертов в стране, в силу чего экспертное оценивание в большинстве случаев становится неправомерным);

– вероятностных методов оценки рисков, в основе которых не используется аппарат расчета среднего квадратического отклонения и коэффициента вариации.

Во-вторых, дополнить [4; 5; 6] разделом, содержащем математический аппарат для расчета математического ожидания, среднего квадратического отклонения и коэффициента вариации.

В-третьих, необходимо организовать работу по созданию программного обеспечения, которое должно быть использовано для выполнения расчетов показателей риска.

Список использованных источников:

1. Зиненко А.П. Модель оценки рисков предпринимательской деятельности: монография. М.: Издательство «Наука». – 2023. – 156 с.

2. Найт Ф.Х. Риск, неопределённость и прибыль = Risk, Uncertainty and Profit // Ф. Х. Найт; пер. с англ. – Москва: Дело. – 2003. – 360 с.

3. Марковиц Г. Избранные научные труды: портфельная теория и другие работы = Selected Scientific Works: Portfolio Theory and Other Papers // Г. Марковиц; пер. с англ.; под ред. А. А. Быкова. – М.: Экономика. – 2011. – 480 с.

4. ГОСТ Р 58970-2020. Менеджмент риска. Количественная оценка влияния рисков на стоимость и сроки инвестиционных проектов [Текст] // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. – Москва: Стандартинформ. – 2020. – 16 с.

5. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Часть вторая / Министерство экономического развития Российской Федерации. – Москва: Экономика. – 2023. – 120 с.

6. ГОСТ Р 58771-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Технологии оценки риска: утв. и введён в действие Приказом Росстандарта от 17 декабря 2019 г. №1405-ст: введён в действие с 1 марта 2020 г.: взамен ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. – Москва: Стандартинформ. – 2020.

7. Горелик В.А., Золотова Т.В. Использование статистических оценок в игре с природой как модели инвестирования // Статистика и экономика. – 2020. – Т. 17, № 6. – С. 64-72.

8. 1fin.ru. Коэффициент вариации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: 1fin.ru. (дата обращения: [08.05.2026]).

УДК 33

РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Золотарева Анастасия Алексеевна,
Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
г. Санкт-Петербург

E-mail: shetanastasya10@mail.ru

Аннотация. *Значение инноваций для экономической безопасности строительных предприятий значительно возросло. Ранее инновации являлись лишь средством повышения эффективности производственных процессов, теперь они стали фактором, позволяющим предприятию противостоять современным угрозам, от срыва сроков и карового дефицита, до кассовых разрывов, гибко реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать долгосрочное устойчивое развитие. Статья посвящена тому, как инновации перестают быть просто конкурентным преимуществом и становятся важным инструментом развития в индустрии, а также неотъемлемым элементом в системе обеспечения экономической безопасности строительного предприятия. Последовательно раскрыты три группы инноваций: технологические, управленческие и финансовые, как взаимодополняющие инструменты для минимизации рисков в строительной отрасли. Технологическое направление включает в себя информационное моделирование зданий и применение искусственного интеллекта. Управленческий блок фокусируется на внедрении Last Planner System и роботизации, позволяющих минимизировать негативное влияние человеческого фактора. Финансовая сфера рассматривает цифровые экосистемы продаж и смарт – контракты, как средства обеспечения прозрачности денежных потоков и диверсификации источников капитала. Подчеркивается, что инновации, устраняя прежние уязвимости, одновременно порождают новые риски, что требует механизмов их защиты.*

Abstract. *The importance of innovation for the economic security of construction companies has increased significantly. Previously, innovations were only a means of increasing the efficiency of production processes, now they have become a factor that allows the company to withstand modern threats, from deadlines and cash shortages to cash gaps, to flexibly respond to changes in the external environment and ensure long-term sustainable development. The article is devoted to how innovation ceases to be just a competitive advantage and becomes an important tool for development in the industry, as well as an integral element in the system of ensuring the economic security of a construction company. Three groups of innovations have been consistently revealed: technological, managerial, and financial, as complementary tools for minimizing risks in the construction industry. The*

technological direction includes information modeling of buildings and the use of artificial intelligence. The management unit focuses on the implementation of the Last Planner System and robotics, which minimize the negative impact of the human factor. The financial sector considers digital sales ecosystems and smart contracts as a means of ensuring transparency of cash flows and diversification of capital sources. It is emphasized that innovations, while eliminating previous vulnerabilities, simultaneously generate new risks, which requires mechanisms to protect them.

Ключевые слова: *экономическая безопасность, строительное предприятие, инновации, риски.*

Key words: *economic security, construction enterprise, innovation, risks.*

Введение

Строительные предприятия функционируют в условиях высокой степени неопределенности. В подобных условиях, поддержание экономической безопасности приобретает первостепенное значение для обеспечения устойчивого и результативного развития компаний. Обеспечение экономической безопасности строительного предприятия это – создание системы защиты его ресурсов и процессов от внешних и внутренних угроз. Такая система обеспечит бесперебойную работу, финансовую устойчивость и возможности для дальнейшего развития компании.

Актуальность

Настоящая работа ставит целью исследование роли инноваций в обеспечении экономической безопасности строительного предприятия и раскрытие их трансформации из опционального инструмента повышения эффективности в неотъемлемый элемент защитного контура.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа и синтеза, системный подход, а также методы сравнительного и логического анализа. Информационной базой послужили научные публикации отечественных авторов по проблемам экономической безопасности предприятий, цифровизации строительной отрасли и внедрения инновационных технологий в производственные и управленческие процессы.

Основная часть

В современных условиях на первый план в строительной индустрии выходит способность к быстрой адаптации и минимизация издержек без потери качества. В этом контексте инновации становятся важным элементом системы экономической безопасности.

Система экономической безопасности строительного предприятия представляет собой многоуровневую конструкцию, где инновации выступают в роли сквозного интегрирующего инструмента (рис. 1).

Нарушение сроков является ключевой угрозой для экономики строительной отрасли. Срыв графика строительства неизбежно ведет к увеличению финансовой нагрузки, начислению штрафов и негативно сказывается на репутации. Вытекающие риски требуют минимизации и постоянного наблюдения [2]. Технологические инновации в таком случае могут выступать, как средство смягчения этих рисков.

К техническим инновациям относится информационное моделирование зданий (*BIM*). *BIM* – это не просто визуализация, а полноценный цифровой двойник объекта, наполненный детальными данными. Внедрение *BIM* – технологий повышает экономическую безопасность предприятия, благодаря возможностям, которые мы рассмотрим далее.



Рис. 1 Инновации в системе экономической безопасности строительного предприятия

1. На этапе цифрового моделирования автоматически выявляются любые пересечения инженерных систем. Это позволяет избежать дорогостоящих переделок на строительной площадке, которые могут обойтись в 5-10% от общей сметы. Применение *BIM* значительно повышает точность данных и улучшает взаимодействие между участниками проекта [3];

2. Автоматизированный расчет объемов работ минимизирует ошибки и коррупционные риски, связанные с человеческим фактором в сметных расчетах;

3. Интеграция модели с календарным планом проекта позволяет оптимизировать поставки материалов, снижая риск кассовых разрывов.

Так же к технологическим инновациям относятся системы на базе искусственного интеллекта. Такие системы способны прогнозировать отклонения от запланированных сроков выполнения работ заблаговременно.

Интеграция ИИ и технологий интернета вещей *(IoT)* в строительные процессы, как показывают последние исследования обеспечивает постоянный мониторинг и своевременное обнаружение потенциальных угроз, что способствует сокращению затрат [1].

Управленческие инновации направлены на трансформацию организации системы труда. Если технологические инновации защищают предприятие от срыва сроков и удорожания материалов, то управленческие нацелены на нейтрализацию наиболее труднопрогнозируемой угрозы – человеческого фактора.

Last Planner System (LPS) – передовой метод, призванный сделать планирование более точным и предсказуемым. Его суть заключается в активном вовлечении непосредственных исполнителей – мастеров и бригадиров – в процесс составления планов. Уменьшение числа невыполненных недельных и суточных задач напрямую связано с финансовой устойчивостью проекта. *LPS* борется не с последствиями срыва сроков, а с самой причиной – культурой безответственного отношения к выполнению планов, что негативно сказывается на бюджете. Опыт применения LPS, в том числе в России, подтверждает повышение производительности и эффективности труда [4].

Одним из наиболее перспективных направлений снижения кадровых рисков и повышения производственной безопасности выступает роботизация. Роботизация строительных процессов позволяет перевести дефицит и текучесть персонала из разряда критических угроз в управляемые факторы. Роботизация уже сегодня укрепляет экономическую безопасности подрядных организаций в следующих направлениях:

1. Системы для роботизированной кладки и 3*D* – печати значительно превосходят человека по скорости и точности выполнения работ, функционируя круглосуточно;

2. Использование бульдозеров, самосвалов и экскаваторов с системами автопилота позволяет автоматизировать земляные и транспортные работы. Экономическая безопасность повышается за счет снижения числа травм и связанных с ними расходов, а также благодаря возможности вести работы в любое время суток и в выходные дни без дополнительного персонала [1];

3. Автономные летательные аппараты с фотограмметрией автоматизируют топосъемку, контроль соответствия котлованов и фундаментов проекту, а также отслеживают динамику выполнения работ;

4. Промышленные экзоскелеты и носимые устройства снижают нагрузку при подъеме тяжестей, снижая утомляемость и уровень травматизма. С точки зрения экономической безопасности, это инструмент снижения потерь, связанных с больничными листами, текучестью кадров и падением производительности труда уставших рабочих.

Совокупный эффект управленческих инноваций заключается в трансформации строительного производства в управляемый процесс, где человеческий фактор перестает быть основным источником неопределенности и финансовых потерь.

Уровень экономической безопасности строительного предприятия традиционно определяется такими показателями, как достаточность собственного капитала, низкая долговая нагрузка и стабильность денежных потоков. Однако в современных условиях, характеризующихся макроэкономической нестабильностью, ужесточением регулирования долевого строительства и ростом стоимости заемных средств, классические инструменты финансового менеджмента оказываются недостаточными [2]. Это обуславливает необходимость разработки и внедрения инновационных финансовых моделей.

В условиях текущей рыночной конъюнктуры, отмеченной высокой стоимостью ипотечного кредитования и строгими требованиями к

формированию эскроу-счетов, традиционные модели продаж недвижимости, базирующиеся на физическом присутствии в офисах на строительных площадках, демонстрируют снижение эффективности. В качестве инновационного решения выступает переход к комплексным цифровым экосистемам. Данные системы включают в себя виртуальные туры по объектам незавершенного строительства с возможностью интерактивного выбора отделочных материалов, оперативный персонализированный расчет ипотечных продуктов от банков – партнеров, электронную регистрацию сделок и автоматическое зачисление средств на эскроу-счета. С позиции банка – кредитора, такая цифровизация воронки продаж выполняет многоаспектные защитные функции:

1. Способствует расширению географии спроса, снижая зависимость от локальных рынков и диверсифицируя источники поступлений;
2. Ускоряет оборачиваемость капитала и минимизирует риски возникновения кассовых разрывов на критически важном этапе формирования эскроу-счетов, от которого зависит график раскрытия кредитной линии;
3. Наличие цифрового следа каждой транзакции обеспечивает прозрачность финансовых потоков для банка-кредитора и надзорных органов, тем самым снижая репутационные и санкционные риски для застройщика.

Финансовые инновации не сводятся лишь к привлечению внешних инвестиций. Внутренняя цифровизация казначейства создает дополнительный уровень финансовой безопасности. Это достигается за счет внедрения автоматизированных систем управления денежными потоками. Такие системы в реальном времени собирают информацию по всем счетам, объектам и договорам, позволяя прогнозировать кассовые разрывы на 2-4 недели вперед. Система предлагает решения для их устранения, например, корректировку платежей субподрядчикам или использование краткосрочного овердрафта. Благодаря такой предиктивной аналитике казначейство трансформируется из простого учета в центр, обеспечивающий финансовую стабильность. Более того, использование смарт-контрактов на блокчейн-платформах для расчетов с подрядчиками автоматизирует процесс выплат, привязывая их к фактическому завершению этапов, подтвержденному цифровыми актами. Это исключает риск нецелевого использования авансовых средств и снижает вероятность дорогостоящих судебных споров и остановок строительства, которые представляют собой одну из наиболее значимых угроз экономической безопасности строительных предприятий [2].

Финансовые инновации в строительной отрасли выходят за рамки простого внедрения цифровых технологий. Они представляют собой интегрированный инструментарий для управления рисками, охватывающий как краткосрочные операционные проблемы ликвидности, так и долгосрочные стратегические угрозы, связанные с доступом к финансированию. Компании, активно применяющие эти инновации, создают многоуровневую систему финансовой устойчивости, где ключевыми факторами обеспечения стабильности выступают прозрачность процессов, диверсификация источников финансирования и способность к прогнозированию.

Стоит отметить, что внедрение инновационных процессов влечет за собой появление новых рисков. Система экономической безопасности предприятия должна включать механизмы не только, для внедрения инноваций, но и для их защиты [5].

Выводы

В современных условиях инновации переросли статус вспомогательного инструмента повышения эффективности и стали необходимым элементом системы экономической безопасности строительного предприятия. Рассмотренные направления, технологическое, управленческое и финансовое формируют многоуровневый защитный контур. При этом стратегия экономической безопасности должна быть гибкой, с одной стороны внедрять инновации как инструмент защиты, с другой – прогнозировать и минимизировать риски самих инноваций, от киберугроз до утечки данных. В строительной отрасли способность к инновационной трансформации становится условием стабильности. Гибкая стратегия, сочетающая внедрение передовых технологий и прогнозирование, порождаемых ими рисками, позволяет предприятию долгосрочно и стабильно развиваться.

Список использованных источников:

1. Алексанин А.В., Григорьев М.И. Цифровая трансформация охраны труда и безопасности в строительстве // Промышленное и гражданское строительство. – 2024. – № 11. – С. 73-77.

2. Гагулькин В.В. К вопросу об обеспечении экономической безопасности строительного предприятия // Современные технологии управления. – 2024. – №3 (107). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-obespechenii-ekonomicheskoy-bezopasnosti-stroitelnogo-predpriyatiya (дата обращения: 07.03.2026).

3. Таскаев Е.В. Цифровые технологии как инструмент в оценке эффективности строительства // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2025. – №05/2. – С. 72-75.

4. Харламова М.В., Ощерин Л. А. Применение Last Planner System для оптимизации строительства // Вестник науки. – 2025. – №5 (86). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-last-planner-system-dlya-optimizatsii-stroitelstva (дата обращения: 09.03.2026).

5. Шеховцова А.В. Роль инноваций в обеспечении экономической безопасности на микро и макроуровне / А. В. Шеховцова, А. И. Васильченко // Russian Economic Bulletin. – 2021. – Т. 4, № 2. – С. 98-103. – EDN OWKVXN.

УДК 330.322

АКТУАЛЬНЫЕ ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ДВУСТОРОННИХ СОГЛАШЕНИЙ О ЗАЩИТЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИИ В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Пержин Никита Евгеньевич,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

E-mail: nik.perzhin00@mail.ru

Аннотация. *Энергетический сектор играет ключевую роль в экономике Российской Федерации. Он привлекает значительные объемы иностранных инвестиций. Разработка нефтяных и газовых месторождений, строительство трубопроводов, электроэнергетические проекты – все эти направления требуют масштабных финансовых вложений. Это зачастую обеспечиваемых зарубежными инвесторами.*

Abstract. *The energy sector plays a key role in the economy of the Russian Federation. Attracting significant amounts of foreign investment. The development of oil and gas fields, the construction of pipelines, and electric power project all require large-scale financial investments. It often provided by foreign investors.*

Ключевые слова: *инвестиции, иностранный капитал, энергетический суверенитет, энергетическая безопасность, национальные интересы, санкции, защита инвестиций, энергетический сектор.*

Key words: *Investments, foreign capital, energy sovereignty, energy security, national interests, sanctions, investment protection, energy sector.*

Введение

В настоящем исследовании в качестве исходного материала использованы тексты действующих двусторонних инвестиционных соглашений, например, соглашения между странами Евразийского союза (соглашения о защите инвестиций, часто обозначаемые аббревиатурой BIT – от англ. «Bilateral Investment Treaty»), заключённых между Россией иностранными государствами, нормативные правовые акты Российской Федерации, в том числе положения из утверждённой правительством РФ, энергетической стратегии России. Кроме того, судебные решения российской и международной юрисдикций, включая решения международных арбитражей. А также научные публикации отечественных авторов. Сопоставительный анализ положений BIT с национальным законодательством позволил выявить нормативные противоречия и правоприменительные особенности.

Методологическая основа включает комплекс научных методов. Прежде всего, использован системно-структурный метод, обеспечивающий целостное восприятие международно-правовой конструкции BIT и механизма её взаимодействия с национальным правом. С применением сравнительно-

правового анализа сопоставляются подходы к регулированию инвестиционной защиты в рамках международных соглашений и российских правовых норм. Догматический анализ позволил выделить ключевые правовые положения, их толкование и применение на практике. Такой междисциплинарный подход позволяет рассматривать не только нормативную модель, но и функциональные результаты и пробелы в реализации инвестиционных гарантий.

Как пишет Н. Г. Доронина, двусторонние инвестиционные соглашения являются основными элементами международного инвестиционного права, на которых строятся все взаимоотношений в данной сфере. Они обеспечивают гармонизацию правовых стандартов и механизмов, а также их исполнения в рамках межгосударственных отношений [3, с. 65].

Для стимулирования и защиты таких вложений законодательство РФ предусматривает базовые гарантии прав иностранных инвесторов. В частности, ст. 8 Федерального закона от 09.07.1999 № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» содержит запрет на национализацию или реквизицию иностранных инвестиций, за исключением случаев, прямо предусмотренных федеральным законом. Даже в случае принудительного изъятия активов, предусмотрена обязанность обеспечить инвестору своевременное и полное возмещение причиненных убытков. Тем не менее, не всегда у государства есть возможность в полной мере защитить права сторон, поэтому важную роль в правовом регулировании защиты прав инвесторов выступают двусторонние соглашения.

Актуальность

Актуальность темы обусловлена ростом числа инвестиционных споров в данной сфере и необходимостью совершенствования правовых механизмов, обеспечивающих баланс между защитой инвесторов и суверенными интересами государства.

Основная часть

Двусторонние инвестиционные соглашения – это международные договоры между двумя государствами, устанавливающие гарантии и обязательства по отношению к инвестициям инвесторов одного государства на территории другого государства. С. В. Бахин отмечает, что обычно такие соглашения предусматривают ряд стандартных материальных гарантий [2, с. 14]. Эти гарантии включают в себя защиту от незаконной экспроприации, то есть лишения собственности без справедливой компенсации, обеспечение режима наибольшего благоприятствования и национального режима, защищающего внутренний рынок, обеспечение справедливого и равноправного отношения, а также свободное использование прибыли и иных выплат [2, с. 15].

Ключевым положением большинства двусторонних договоров является механизм разрешения споров между инвестором и государством. Как правило, инвестору предоставляется право обратиться в международный арбитраж в случае нарушения государством принимающей стороны своих обязательств. В контексте же энергетического сектора эти механизмы особенно значимы, поскольку энергетические проекты всегда крупномасштабны, представьте какие затраты и человеческий ресурс необходим чтобы, например, построить ветровую электростанцию на кольском полуострове. Такие проекты всегда требуют

длительной окупаемости и могут сталкиваться с политическими и регуляторными рисками, что особенно проявляется в периоды масштабных экологических, политических и иных катастроф, вызывающих незамедлительную реакцию государства и общества.

Примером двустороннего соглашения, затрагивающего энергетическую отрасль, может служить заключенный в 1990-е годы ряд соглашений между Россией и западноевропейскими странами для стимулирования вложений в нефтегазовый комплекс. Кроме того, следует упомянуть Договор к Энергетической хартии 1994 г., который, по словам А. А. Конопляника, хотя и является многосторонним соглашением, сыграл заметную роль в инвестиционной сфере энергетики [5, с. 92]. Российская Федерация подписала данный договор, и в 1990-х годах он временно применялся на территории РФ, что было указано в ст. 45 Договора к Энергетической хартии о временном применении, хотя впоследствии Россия отказалась от его применения в 2009 году [5, с. 94]. Тем не менее, данный опыт выявил важные проблемы правоприменения международных инвестиционных соглашений в энергетике, в частности, в связи с делом ЮКОСа, когда иностранные акционеры упомянутой нефтяной компании обратились в международный арбитраж, ссылаясь на гарантии, предоставленные Энергетической хартией [5, с. 93].

В юридической науке ведется активная дискуссия относительно эффективности и рисков двусторонних инвестиционных соглашений в энергетическом секторе. Одни исследователи, в частности Н. Г. Доронина, подчеркивают, что наличие таких соглашений является важным условием для привлечения международного капитала в стратегически важную отрасль энергетики [53с. 65]. Важно отметить, что надлежащая правовая защита инвестиций способствует стабильности инвестиционного климата и снижению прогнозируемого риска. Это в конечном счете выгодно и принимающему государству, нуждающемуся в технологиях и капитале. С другой стороны, ряд ученых и экспертов, в частности Ю. М. Федянин указывает на проблемы, связанные с ограничением суверенных прав государства [6, с. 44]. В частности, дискуссия затрагивает вопрос о так называемом «регуляторном охлаждении» – опасении, что государство может воздерживаться от введения новых норм, например экологических или антимонопольных, опасаясь исков от иностранных инвесторов на основании соглашений о защите инвестиций, что могло бы плохо отразиться на национальном уровне безопасности государства. [6, с. 47]. Особенно остро этот вопрос встает в энергетическом секторе, где государство нередко вынуждено регулировать тарифы, экспортные пошлины, правила охраны окружающей среды и иные аспекты общественно значимой деятельности, что потенциально может затрагивать интересы инвесторов, поскольку государство будет ставить на первое место национальные интересы, а не интересы иностранных инвесторов.

Новизна настоящего исследования заключается в системном сопоставлении международных стандартов защиты инвестиций, содержащихся в двусторонних соглашениях, с практикой их правоприменения на территории Российской Федерации. Данное сопоставление ведется в энергетическом секторе, и именно в рамках комплексного анализа таких коллизий, которые

формируют реальные правовые риски для инвесторов и государства. В отличие от традиционных трудов, ограниченных описанием типичных международных гарантий, данная работа выявляет функциональные противоречия между инвестиционными гарантиями BIT и механизмами их реализации в российской правовой системе.

Как пишет Н. Г. Доронина, инвестиционные соглашения способствуют улучшению инвестиционного климата, но требуют адаптации под современные экономические и правовые реалии. На основе этого утверждения автором формулируются конкретные предложения по уточнению понятийных категорий и содержательных норм BIT, направленных на устранение выявленных правоприменительных неопределённостей [3, с. 65].

Кроме того, важность работы заключается в выделении структурных рисков, таких как «treaty shopping» и отсутствие чётких критериев признания инвестиционной законности, а также в предложении практических механизмов совершенствования договорных норм, которые ранее не были предметом комплексного анализа именно в национальном и международно-правовом контексте энергетического сектора.

Теперь рассмотрим основные проблемы, главной из которых, является проблема применения двусторонних соглашений о защите инвестиций в энергетике, суть которой заключается в коллизии между международными обязательствами России по таким соглашениям и нормами национального законодательства. Согласно ч. 4 ст. 15 Конституции РФ, международные договоры Российской Федерации являются составной частью ее правовой системы и в случае противоречия с внутренним законом имеют приоритет.

Однако на практике исполнение арбитражных решений, вынесенных на основании инвестиционных соглашений, может столкнуться с сопротивлением как со стороны инвестора, так и со стороны, в проект которой инвестировали. Резонансным примером стала ситуация с решениями по искам бывших акционеров компании «ЮКОС» – хотя эти споры рассматривались не по двустороннему договору, а по Энергетической хартии, Россия оспаривала юрисдикцию арбитража, ссылаясь на то, что Договор к Энергетической хартии не был ратифицирован в установленном порядке. Этот прецедент, отраженный в постановлении пленума ВАС от 1 ноября 2024 г. по делу № А14-683/2024, выявил проблему временного применения международных договоров и неоднозначного толкования объема обязательств государства, а также проблему исполнения крупных арбитражных решений внутри страны.

Другой актуальный вопрос – так называемый «договорный шоппинг» (в деловом обороте применяется термин – «treaty shopping») и определение круга защищаемых инвесторов и инвестиций, как отмечает П. И. Яковлев [7, с. 22]. Многие действующие двусторонние соглашения РФ были заключены в 1990-е годы и содержат достаточно широкие определения понятий «инвестор» и «инвестиция». Это позволяет некоторым компаниям структурировать капитал через третьи страны для получения защиты соглашения (например, регистрируя фирму в государстве, с которым у России имеется BIT, с единственной целью – подвести существующие российские активы под юрисдикцию этого договора) [7, с. 21]. Подобная практика вызывает критику, так как по сути дает

возможность отечественным бенефициарам пользоваться режимом, предназначенным для иностранных инвесторов, что искажает изначальный смысл соглашений.

Связанный с этим аспект – требование законности инвестиций. Если инвестиция изначально осуществляется с нарушением закона той страны, где эти вложения осуществляются, например, без необходимых лицензий или с использованием коррупционных схем, возникает вопрос, должна ли она подпадать под защиту международного соглашения. В так называемых «старых» Договорах, такие положения зачастую отсутствовали, что позволяло инвесторам претендовать на защиту даже в ситуациях, где их собственное поведение было противоправным. Это проблематично с точки зрения принципов добросовестности и верховенства права и ставит принимающее государство в затруднительное положение при спорах.

Энергетический сектор подвержен значительным политическим и макроэкономическим рискам, которые также влияют на применение инвестиционных соглашений. Например, резкие колебания цен на нефть и газ, геополитическое причины, например боевые действия или блокировка торговых путей и, как следствие, введение международных санкций или неожиданные изменения налогового режима способны серьезно повлиять на окупаемость инвестиционных проектов. Государство, сталкиваясь с кризисными ситуациями, может принимать чрезвычайные меры – вводить экспортные ограничения, менять налоговую или тарифную политику, национализировать либо временно брать под управление критически важные объекты [7, с. 19]. Подобные действия, даже продиктованные публичными интересами, могут рассматриваться как нарушение обязательств по защите инвестиций.

Дополнительный риск связан с юрисдикцией рассмотрения споров и исполнением арбитражных решений. Как правило, отмечает Р. О. Балезин, такие споры разрешаются в иностранных арбитражных учреждениях «ad hoc» по регламенту ЮНСИТРАЛ либо в постоянных арбитражных центрах за рубежом. В то время как для приведения решений в исполнение на территории России применяется Нью-Йоркская конвенция 1958 года [1, с. 22]. Однако если российский суд усмотрит, что вынесенное решение нарушает основы публичного правопорядка России или было принято без надлежащей компетенции, в его признании и исполнении может быть отказано. Этот важный правовой механизм создает дополнительную правовую неопределенность для инвесторов и государства.

В результате системного анализа выявлено, что, несмотря на формальную регламентацию гарантий инвестиций в двусторонних соглашениях, на практике их реализация сопровождается рядом устойчивых правовых проблем.

Для минимизации указанных проблем в последние годы предпринимаются шаги как на международном, так и на национальном уровне. Правительство Российской Федерации инициировало пересмотр подходов к заключению новых инвестиционных соглашений. Так, постановлением Правительства РФ в 2016 году были утверждены руководящие принципы, которыми следует руководствоваться при разработке и заключении новых договоров о защите инвестиций. В этих рекомендациях учтен предыдущий опыт инвестиционных споров с участием России, включая вышеупомянутый прецедент с ЮКОСом.

В частности, предлагается прямо исключать возможность временного применения положений новых соглашений. Так, условия договора должны вступать в силу только после его ратификации, без ретроактивного действия и без рассмотрения споров, возникших до вступления договора в силу, отмечает Р. О. Балезин. [1, с. 23]. Такой подход призван предотвратить ситуации, когда инвестор обращается к арбитражу, опираясь на договор, еще не ратифицированный в полном порядке.

Кроме того, обновленные модельные положения предусматривают более чёткие критерии квалификации инвестора и инвестиций. Предлагается, чтобы под защиту подпадали лишь те компании, которые ведут реальную хозяйственную деятельность в стране своей регистрации. А также, чтобы бенефициары, являющиеся гражданами государства-реципиента, не могли через формальные схемы использовать международный договор для защиты своих интересов. Такой шаг затруднит практику «treaty shopping» и обеспечит, чтобы инвестиционные соглашения защищали именно подлинные иностранные капиталовложения.

Важным нововведением стало включение оговорки о «чистых руках». Это положение, согласно которому инвестиция, осуществленная с нарушением законодательства принимающего государства, лишается защиты. Это стимулирует инвесторов соблюдать национальные нормы, в том числе экологические, антикоррупционные, лицензионные требования, и позволяет государству отвергать претензии недобросовестных участников.

В сфере разрешения споров новые соглашения целесообразно дополнять процедурами, направленными на повышение эффективности и предсказуемости процесса. Например, вводится обязательный «охлаждающий» период, обычно это срок 6 месяцев, для переговоров перед обращением в арбитра Такой механизм это дает шанс на досудебное урегулирование конфликта. Также предусматриваются сроки давности для предъявления требований инвестором, ограничение периода, в течение которого можно инициировать спор с момента, когда инвестору стало известно о нарушении. Такие меры призваны предотвратить затяжные конфликты: инвестор должен своевременно заявить о проблеме, а государство – оперативно получить ясность по претензиям.

Некоторые эксперты полагают что для России будет полезно активнее участвовать в многосторонних инициативах по реформированию механизма инвестиционного арбитража. Так, Д. В. Кайсин пишет, что в рамках комиссии ЮНСИТРАЛ, например, обсуждается создание постоянного международного инвестиционного суда или апелляционного органа, который мог бы заменить систему разрозненных арбитражей по отдельным договорам [4, с. 114]. Хотя эти идеи пока находятся в стадии обсуждения, в перспективе их реализация могла бы повысить предсказуемость разрешения споров и снизить уровень конфликта [4, с. 115]. Для государства с крупным энергетическим сектором, как Россия, важно участвовать в выработке новых правил, чтобы защитить свои интересы и обеспечить приток инвестиций на устойчивой основе.

Выводы

Таким образом, проведенный анализ актуальных правовых проблем применения двусторонних соглашений о защите инвестиций в энергетическом

секторе показывает необходимость взвешенного подхода к балансированию интересов иностранных инвесторов и государственного суверенитета. Энергетика, будучи стратегической отраслью, притягивает значительные иностранные капиталовложения, но одновременно сопряжена с повышенным риском инвестиционных споров. Современные тенденции направлены на совершенствование договорно-правовой базы:

– обновление текстов BIT с учетом накопленного опыта;

– уточнение понятий и условий предоставления правовой защиты для инвесторов;

– реформирование механизмов разрешения споров с учетом соблюдения принципов верховенства суверенитета РФ и равенства участников рынка;

– создание единого международного центра, регулирующего арбитражные споры и исполнения решений судов, а также устраняющего проблемы коллизий в праве.

Параллельно с этим, требуется развитие национального законодательства и правоприменительной практики, обеспечивающих предсказуемость и законность решений государственных органов. Реализация обозначенных мер позволит укрепить доверие инвесторов, снизить вероятность конфликтов и обеспечить стабильное развитие энергетического сектора, не ущемляя при этом ключевых государственных интересов Российской Федерации.

Реализация этих предложений позволит повысить предсказуемость правовой среды, укрепить инвестиционный климат и обеспечить сбалансированное сочетание защиты инвесторов и суверенных интересов государства.

Список использованных источников:

1. Балезин Р.О. Проблема исполнения решений иностранных судов и международных коммерческих арбитражей на территории Российской Федерации // Образование и право. – 2024. – №4. – С. 18-23.

2. Бахин С.В. Заключение двусторонних международных договоров об иностранных инвестициях: новые подходы Российской Федерации // Правоведение. – 2017. – №5. – С. 13-17.

3. Доронина Н.Г. Значение двусторонних соглашений о защите капиталовложений и перспективы их совершенствования / Н. Г. Доронина // Журнал российского права. – 2017. – №9. – С. 61-64.

4. Кайсин Д.В. Международный инвестиционный суд: быть или не быть? // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – 2018. – №4. – С. 113-115.

5. Конопляник А.А. Договор к Энергетической хартии: разрушить нельзя модернизировать // ЭКО. – 2011. – №2. – С. 91-94.

6. Федянин Ю.М. Международно-правовое регулирование иностранных инвестиций и их обеспечение в международном праве // ВЭПС. – 2013. – №1. – С. 43-47.

7. Яковлев П. И. Особенности международного и российского налогообложения иностранных организаций, действующих через постоянное представительство // Налоги и налогообложение. – 2020. – №6. – С. 18-22.

УДК 33

НОВЫЕ АГЕНТЫ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

Водопетов Сергей Вячеславович,
Останин Игорь Игоревич,
Игнатов Егор Дмитриевич,
Российский университет дружбы народов, г. Москва

E-mail: igost4@gmail.com

Аннотация. *В статье рассматривается трансформация культурной политики в условиях развития креативной экономики и усиления роли негосударственных акторов. Анализируется процесс формирования новых агентов культурной политики, к которым относятся представители бизнеса, частного сектора и креативных индустрий. Особое внимание уделяется интеграции маркетинга, связей с общественностью и рекламных коммуникаций в культурную сферу. Раскрываются теоретические подходы к пониманию маркетинга культуры, PR и рекламы как инструментов формирования культурной среды и управления восприятием территорий. В качестве практического примера рассмотрена деятельность компании «СИБУР», реализующей комплексные социокультурные проекты и способствующей развитию городской инфраструктуры и туристической привлекательности региона. Делается вывод о том, что использование коммуникационных стратегий новыми агентами культурной политики способствует формированию культурной идентичности, вовлечению аудитории и развитию территорий в условиях современной экономики.*

Abstract. *This article examines the transformation of cultural policy in the context of the development of the creative economy and the increasing role of non-state actors. It analyzes the emergence of new cultural policy agents, including representatives of business, the private sector, and the creative industries. Particular attention is paid to the integration of marketing, public relations, and advertising communications in the cultural sphere. The article explores theoretical approaches to understanding cultural marketing, PR, and advertising as tools for shaping the cultural environment and managing territorial perceptions. A practical example is provided, based on the activities of SIBUR, a company implementing comprehensive socio-cultural projects and promoting the development of urban infrastructure and the tourist appeal of the region. It concludes that the use of communication strategies by new cultural policy agents contributes to the formation of cultural identity, audience engagement, and territorial development in the context of the modern economy.*

Ключевые слова: *культурная политика, креативная экономика, новые агенты культурной политики, маркетинг культуры, PR, реклама, территориальный маркетинг, брендинг территории, культурная идентичность, СИБУР, НОРНИКЕЛЬ, социокультурные проекты.*

Key words: *cultural policy, creative economy, new cultural policy agents, cultural marketing, PR, advertising, territorial marketing, territorial branding, cultural identity, SIBUR, Nornickel, socio-cultural projects.*

Введение

В современном обществе все сильнее утверждается роль культуры как одной из важнейших сегментов экономики государства и стратегического ресурса развития общества. Все больше людей не из области культуры проявляют интерес к культурным событиям, происходящим в их городах [17]. Одной из причин происходящего можно назвать желание взрослых людей к просвещению своих детей с целью получения «человека культуры», чтобы в будущем можно было следовать концепциям диалога культур, а не концепции диссидентства.

В Российской Федерации обратили внимание на культурную политику относительно недавно, но понимание того, что нужна грамотная и четко реализуемая стратегия в данной отрасли, включая новые для нас креативные индустрии и политику, присутствовала. За последнее время мировая экономика сильно изменилась, появились новые технологии, и информатизация общества в мире вышла на высший уровень, именно из-за этих причин изменилось и качество ведения бизнеса и выстраивания партнерских отношений.

Актуальность

Креативная экономика в данный момент является одним из важнейших направлений развития постиндустриальных стран. Креативную политику подхватили помимо стран еще и крупные представители бизнеса, которые стремятся к развитию производств, территорий и сообществ. Так и появились новые агенты культурной политики, которые заинтересовались современным направлением и за короткий промежуток времени смогли добиться важнейших изменений и уже начать получать доход от своей новой деятельности, однако связано их стремление не с получением прибыли, а с тем, чтобы занять место в современной истории как инновационные и well-being компании [11].

Основная часть

В качестве примера нового агента культурной политики можно рассмотреть деятельность компании «СИБУР», которая в последние годы активно реализует социальные и культурные инициативы в регионах своего присутствия. Будучи одним из крупнейших нефтехимических холдингов России, компания выходит за рамки традиционной производственной функции и формирует комплексную стратегию развития территорий. Существенную роль в этом процессе играют институциональные и корпоративные акторы, а также партнерство бизнеса, власти и культурных организаций. Реализация фестивалей, создание общественных пространств и поддержка культурных проектов становятся частью стратегии продвижения территории. Эти инициативы способствуют повышению привлекательности городов для туристов, инвесторов и креативного класса. Наиболее яркие изменения прочувствовали на себе жители Тобольска, которые увидели улучшения в инфраструктуре и реконструкцию исторических сооружений, что привело туристов в город. СИБУР участвовал в

разработке туристического мастер-плана города в рамках программы «Тобольск настоящий» совместно с правительством Тюменской области и администрацией Тобольска. Цель плана – к 2030 году увеличить турпоток до 850 тысяч посещений в год [20].

Маркетинг, PR и реклама в культурной политике

В условиях развития креативной экономики культурная политика все в большей степени интегрируется с инструментами маркетинга, связей с общественностью и рекламных коммуникаций. Данный процесс обусловлен трансформацией культуры из преимущественно символической сферы в значимый сегмент экономики, ориентированный на производство и распространение смыслов, ценностей и впечатлений [9]. В этой связи особую актуальность приобретает рассмотрение культурной политики как коммуникационной системы, функционирующей в логике рыночных и медийных механизмов.

Маркетинг в сфере культуры традиционно рассматривается как совокупность методов и инструментов, направленных на изучение потребностей аудитории и продвижение культурных продуктов [12]. Однако в современных исследованиях происходит расширение данного понятия: маркетинг начинает восприниматься как стратегический механизм формирования культурной среды и управления восприятием территории [9]. В рамках концепции территориального маркетинга культура выступает ключевым ресурсом позиционирования города или региона, формируя его уникальное символическое пространство [2]. Это особенно важно в условиях глобальной конкуренции территорий за человеческий капитал, инвестиции и туристические потоки.

С теоретической точки зрения, маркетинг в культурной политике связан с переходом от продуктовой к ценностной модели взаимодействия с аудиторией. Данный подход соотносится с концепцией маркетинга впечатлений (experience economy), предложенной Дж. Пайном и Дж. Гилмором, согласно которой ключевым объектом потребления становятся не товары или услуги, а переживания и эмоции [10]. Если ранее акцент делался на создании и распространении культурного продукта (выставки, спектакли, мероприятия), то в настоящее время приоритет смещается в сторону формирования устойчивых культурных практик и вовлеченности аудитории. Таким образом, маркетинг становится инструментом не только продвижения, но и соучастия, обеспечивая включенность различных социальных групп в культурные процессы.

Связи с общественностью (PR) играют в данном контексте ключевую роль, обеспечивая коммуникацию между субъектами культурной политики и обществом. В теоретическом плане PR рассматривается как управляемая коммуникация, направленная на формирование взаимопонимания и доверия между организацией и ее аудиториями [6]. PR-деятельность в культурной сфере направлена на формирование репутации, легитимности и социальной значимости новых агентов культурной политики, включая бизнес-структуры. В условиях, когда крупные компании начинают активно участвовать в культурных инициативах, возникает необходимость в выстраивании прозрачных и эффективных коммуникаций с различными аудиториями: жителями, профессиональным сообществом, органами власти.

Современные подходы к PR в культурной сфере основываются на концепции двусторонней симметричной коммуникации, разработанной Дж. Грунигом, которая предполагает диалог и учет интересов всех сторон взаимодействия [8]. Это означает отказ от односторонней коммуникации в пользу интерактивных форм взаимодействия, предполагающих обратную связь и вовлечение аудитории в процесс создания культурных смыслов. Особую роль в этом процессе играют цифровые технологии, обеспечивающие новые каналы коммуникации – социальные сети, онлайн-платформы и медиасервисы. Через данные инструменты формируется не только информационная повестка, но и коллективная идентичность, основанная на совместном участии в культурных практиках [5].

Реклама, в свою очередь, выступает как важный элемент коммуникационной стратегии в культурной политике. В научной литературе реклама рассматривается не только как средство стимулирования спроса, но и как форма социокультурного воздействия, способная формировать ценности и модели поведения [3]. В отличие от коммерческой рекламы, ориентированной преимущественно на экономический результат, реклама культурных инициатив выполняет более сложные функции: она не только информирует о событиях и проектах, но и способствует формированию культурных норм, популяризации искусства и расширению культурного участия населения.

Следует отметить, что реклама в культурной сфере тесно связана с процессами брендинга. Теория брендинга территорий, разработанная С. Анхольтом, подчеркивает, что имидж города или региона формируется через совокупность символических и коммуникационных практик [1]. Формирование бренда территории, институции или проекта предполагает создание устойчивого образа, обладающего эмоциональной и символической значимостью для аудитории. В рамках культурной политики брендинг позволяет объединить разрозненные инициативы в единую стратегию, обеспечивая их узнаваемость и долгосрочное влияние.

Маркетинг, PR и реклама выступают неотъемлемыми элементами современной культурной политики, обеспечивая ее адаптацию к условиям креативной экономики и медиатизированного общества. Их использование позволяет не только повышать эффективность реализации культурных проектов, но и формировать новые модели взаимодействия между государством, бизнесом и обществом. В этом контексте культурная политика трансформируется в комплексную систему управления символическими ресурсами, где коммуникационные стратегии становятся ключевым фактором ее успешности.

Использование маркетинга, PR и рекламы агентами культурной политики

Новые агенты культурной политики, к которым относятся крупные корпорации, частные фонды и представители креативных индустрий, активно используют инструменты маркетинга, PR и рекламы для реализации своих стратегий в культурной сфере. Их деятельность характеризуется интеграцией экономических и социокультурных целей, что соответствует современным представлениям о культуре как ресурсе развития территорий [9].

Маркетинг в деятельности новых агентов выступает не только как инструмент продвижения, но и как механизм стратегического управления территорией. В рамках концепции территориального маркетинга культура используется как ключевой фактор формирования уникального образа города или региона [2]. Это особенно актуально в условиях глобальной конкуренции за человеческий капитал и инвестиции.

Ярким примером реализации данного подхода является деятельность компании «СИБУР», которая выступает одним из новых агентов культурной политики в России. Компания активно использует маркетинговые инструменты для развития территорий своего присутствия, в частности города Тобольска. В рамках программы «Тобольск настоящий» реализуются проекты, направленные на формирование туристической привлекательности города, развитие культурной инфраструктуры и создание новых общественных пространств. Данные инициативы способствуют формированию позитивного имиджа территории и повышению ее конкурентоспособности [18].

Важную роль в стратегии СИБУР играет событийный маркетинг. Проведение культурных мероприятий, фестивалей и образовательных программ позволяет не только привлечь внимание широкой аудитории, но и сформировать устойчивые культурные практики среди местных жителей. Согласно концепции экономики впечатлений, подобные события создают эмоциональную связь между аудиторией и территорией, усиливая ее символическую ценность [10].

PR-деятельность новых агентов направлена на формирование доверия и легитимности их участия в культурной политике. В теоретическом плане это соответствует модели двусторонней симметричной коммуникации, предполагающей диалог и учет интересов различных групп общественности [8]. В случае СИБУР PR-стратегия включает активное взаимодействие с местными сообществами, органами власти и профессиональной средой. Это позволяет компании позиционировать себя не только как промышленного игрока, но и как социально ответственного партнера. Особое значение имеет реализация принципов корпоративной социальной ответственности, в рамках которой культурные проекты становятся частью устойчивого развития бизнеса [4]. Поддержка культурных инициатив позволяет компаниям укреплять свою репутацию и формировать долгосрочные отношения с обществом. Реклама в деятельности новых агентов культурной политики также приобретает специфические черты. Она направлена не столько на прямое стимулирование спроса, сколько на формирование ценностных установок и имиджа. В случае СИБУР рекламные и коммуникационные кампании акцентируют внимание на развитии городской среды, поддержке культуры и улучшении качества жизни населения. Таким образом, реклама становится инструментом символического конструирования реальности [3].

Цифровые технологии играют ключевую роль в реализации маркетинговых и PR-стратегий. Использование социальных сетей и онлайн-платформ позволяет новым агентам напрямую взаимодействовать с аудиторией, формируя сообщества вокруг культурных проектов. Это соответствует концепции сетевого общества, в котором коммуникация становится основным механизмом социального взаимодействия [5].

Таким образом, кейс компании «СИБУР» демонстрирует, что новые агенты культурной политики используют маркетинг, PR и рекламу как комплекс взаимосвязанных инструментов, направленных на развитие территорий, формирование культурной идентичности и укрепление социальных связей. Их деятельность отражает переход к новой модели культурной политики, в которой ключевую роль играют коммуникационные стратегии и партнерство различных акторов.

Другим примером использования маркетинга, PR и рекламы в культурной политике является деятельность компании ПАО ГМК «Норильский никель», реализующей культурные и социокультурные проекты в регионах своего присутствия. Особое внимание компания уделяет развитию культурной среды в Норильске и Мончегорске, где реализуются программы поддержки музеев, городских фестивалей, общественных пространств и креативных инициатив. Маркетинговые инструменты в данном случае используются для формирования позитивного образа северных территорий и повышения их привлекательности для жителей, туристов и потенциальных специалистов. С 2025 года ключевые социальные и культурные инициативы компании были объединены в комплексную программу «Люди территории», которая аккумулирует лучшие практики и предоставляет грантовую поддержку локальным проектам – от фестивалей до образовательных инициатив по сохранению языков коренных народов. В 2025 году в рамках конкурса социальных проектов 144 инициативы получили гранты на общую сумму 155 млн рублей, при этом значительная часть проектов связана с культурой, досугом и развитием креативных индустрий [19]. Важную роль играет событийный маркетинг: проведение таких фестивалей, как научно-популярный «Арктик Фест» (более 3500 гостей в 2026 году) и спортивно-медийный «Медиафест» (свыше 3500 участников в 2025 году), способствует созданию устойчивого культурного бренда территории и укреплению локальной идентичности [16, 13]. Параллельно компания активно развивает туристическую привлекательность регионов, последовательно трансформируя их имидж из промышленных центров в туристско-рекреационные кластеры, что подтверждается двукратным ростом турпотока на Таймыр.

PR-стратегия компании ориентирована на формирование репутации социально ответственного бизнеса, участвующего в развитии городской среды и качества жизни населения. Это подкрепляется конкретными показателями: за 10 лет инвестиции «Норникеля» в социальную инфраструктуру превысили 350 млрд рублей, а в 2024 году объём финансирования благотворительных проектов составил 14 млрд рублей [12]. При этом цифровые коммуникации и медиа используются для вовлечения местных сообществ в культурные проекты и распространения информации о преобразовании регионов. Примером служит документальный фильм «Сердце Арктики», созданный в партнерстве с РБК для привлечения молодых специалистов и демонстрации нового образа жизни в Арктике. Кейс «Норникеля» демонстрирует, что новые агенты культурной политики используют маркетинговые и коммуникационные инструменты как механизм социального и культурного развития индустриальных территорий, опираясь на системные программы корпоративной социальной ответственности и долгосрочные партнерства с государством и местными сообществами.

Иной тип корпоративной культурной политики демонстрирует деятельность столичного девелопера MR Group, реализующего стратегию Art & Culture. В отличие от «Норникеля», действующего в логике преобразования индустриальных территорий, MR Group встраивает искусство непосредственно в продукт и позиционирование жилых комплексов в мегаполисе. С 2022 года компания инициировала сотрудничество более чем с двадцатью культурными институциями, включая Большой театр, Московский музей современного искусства, Третьяковскую галерею и ярмарку Cosmoscow, выступая при этом не спонсором, а соавтором культурного продукта. Ключевым инструментом выступает паблик-арт: создание парков скульптур на территории жилых комплексов (например, в проектах MOD и JOIS) превращает их в публичные культурные пространства, доступные не только резидентам, но и горожанам [14]. Событийный маркетинг реализуется через иммерсивные презентации – симфонические поэмы, мультимедийные спектакли и выставки, формирующие образ девелопера как «визионера рынка недвижимости».

Выводы

PR-эффекты стратегии MR Group выражаются в росте цитируемости компании (на 56% в 2023 году), приросте аудитории за счёт культурных событий и прямой коммерческой конверсии в продажи недвижимости. Данный кейс демонстрирует, что в постиндустриальном контексте крупного города культурная политика корпоративного актора смещается от компенсаторной модели к смыслообразующей: искусство становится не дополнением к продукту, а его неотъемлемой частью, а граница между маркетингом, социальной ответственностью и производством культурных благ принципиально размывается. Таким образом, сопоставление кейсов показывает, что новые агенты культурной политики – вне зависимости от отраслевой принадлежности и географического контекста – используют маркетинговые и коммуникационные инструменты как механизм социального и культурного развития территорий, варьируя модели от индустриального патернализма до постиндустриального культурного девелопмента.

Список использованных источников:

1. Anholt S. Competitive Identity. Tirana. – 2007;
2. Ashworth G., Kavaratzis M. Place Branding. London. – 2010;
3. Baudrillard J. The Consumer Society. London. – 1998;
4. Carroll A. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Irvine. – 1999;
5. Castells M. The Rise of the Network Society. Oxford. – 2010;
6. Cutlip S., Center A., Broom G. Effective Public Relations. Upper Saddle River. – 2006;
7. Evans G. Cultural Planning and Urban Regeneration. London. – 2001;
8. Grunig J., Hunt T. Managing Public Relations. New York. – 1984;
9. Hesmondhalgh D. The Cultural Industries. London. – 2019;
10. Pine B., Gilmore J. The Experience Economy. Boston. – 1999;

11. Агенты и институты культуры. – 2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://psyera.ru/agenty-i-instituty-kultury_11884.htm (дата обращения: 12.03.2026);

12. Доверительная ответственность: как Норникель выстраивает новую философию бизнеса. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://infragreen.ru/dovieritielnaia-otvietstviennost-kak-nornikiel-vystraivaiet-novuiu-filosofiiu-bizniesa/ (дата обращения: 20.03.2026);

13. Когда зажигают звезды. В Мурманской области состоялся спортивный праздник «Норникель Медиафест». – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rg.ru/2025/08/19/reg-szfo/kogda-zazhigaiut-zvezdy.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 17.03.2026);

14. Компания MR Group раскрыла бизнес-результаты культурных коллабораций. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mr-group.ru/news/kompaniya-mr-group-raskryla-biznes-rezultaty-kulturnykh-kollaboratsiy/ (дата обращения: 21.03.2026);

15. Котлер Ф., Шефф Дж. Маркетинг в сфере культуры. Гарвард, М., 2004;

16. Норильск провел цикл фестивалей научных открытий и изобретений на территории присутствия «Норникеля». – 2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://news.sgnorilsk.ru/2026/04/15/norilsk-otkryl-czikl-festivalej-nauchnyh-otkrytij-i-izobretenij-na-territorii-prisutstviya-nornikelya/ (дата обращения: 17.03.2026);

17. Обзор на социальный опрос ВЦИОМ. – Российская культура. – 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: : https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vlijanie-zapada-i-rossiiskaja-kultura (дата обращения: 05.03.2026);

18. Официальные материалы программы «Тобольск настоящий»;

19. Подведены итоги программы «Люди территории-2025». – 2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://news.sgnorilsk.ru/2026/01/13/podvedeny-itogi-programmy-lyudi-territorii-2025/ (дата обращения: 15.03.2026);

20. СИБУР принял участие в разработке туристического мастер-плана Тобольска. – 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://glava.admtobolsk.ru/news/culture/6998/ (дата обращения: 15.03.2026).

УДК 336.76

БЕЗДОКУМЕНТАРНЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ: ПРАВОВАЯ ФИКЦИЯ ИЛИ НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ?

Доровов Владислав Александрович,
Ротко Светлана Владимировна,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы, г. Ростов-на-Дону

E-mail: dorovov22@mail.ru

Аннотация. *Статья посвящена исследованию правовой природы бездокументарных ценных бумаг – одного из наиболее дискуссионных институтов современного гражданского права. Анализируются теоретические подходы к определению сущности бездокументарных ценных бумаг, рассматриваются проблемы их оборотоспособности и защиты прав владельцев. Автор приходит к выводу, что бездокументарные ценные бумаги представляют собой не правовую фикцию, а новый объект гражданских прав, органично вписавшийся в систему цифровой экономики.*

Abstract. *This article examines the legal nature of uncertificated securities, one of the most controversial institutions in modern civil law. It analyzes theoretical approaches to defining the essence of uncertificated securities, and examines issues related to their negotiability and the protection of owners' rights. The author concludes that uncertificated securities are not a legal fiction, but a new object of civil rights that seamlessly integrates into the digital economy.*

Ключевые слова: *бездокументарные ценные бумаги, правовая природа, цифровизация, объекты гражданских прав, защита прав владельцев, фикция.*

Key words: *uncertificated securities, legal nature, digitalization, objects of civil rights, protection of owners' rights, fiction.*

Введение

Рубеж XX-XXI вв. в теории ценных бумаг был встречен юридическим сообществом неоднозначно. Законодатель предложил новую форму ценных бумаг, исключающую документ в буквальном значении этого слова. Реформа, начатая ещё в 1990-е годы, подтолкнула отечественных цивилистов к многочисленным спорам о правовой природе бездокументарных ценных бумаг (далее также – БЦБ) и постоянному поиску правомерных способов защиты прав их владельцев. Только в 2013 году законодатель окончательно обособил в статье 128 Гражданского кодекса РФ бездокументарные ценные бумаги и дал их легальное определение в статье 142 ГК РФ. [1]

Актуальность

Однако, несмотря на законодательное закрепление, вопрос о том, чем же является бездокументарная ценная бумага – юридической фикцией, заменяющей классический документ, или самостоятельным объектом гражданских прав,

соответствующим реалиям цифровой экономики – остаётся открытым. Настоящая статья ставит своей целью разрешить указанную дилемму на основе анализа доктринальных подходов, законодательства и практики его применения.

Основная часть

Легальное определение бездокументарной ценной бумаги содержится в п. 1 ст. 142 ГК РФ: «Бездокументарными ценными бумагами признаются обязательственные и иные права, которые закреплены в решении о выпуске или ином акте лица, выпустившего ценные бумаги в соответствии с требованиями закона, и осуществление и передача которых возможны только с соблюдением правил учета этих прав в соответствии со статьей 149 настоящего Кодекса».

Как видно из определения, законодатель отказался от отождествления ценной бумаги с документом. Бездокументарная ценная бумага – это не материальный носитель, а совокупность прав, существующих в «бестелесной» форме. Именно эта особенность породила многолетнюю дискуссию о её правовой природе.

В отечественной цивилистике сложилось несколько основных подходов к определению сущности бездокументарных ценных бумаг.

Первый подход (В.А. Белов, Л.Р. Юлдашбаева) отрицает за бездокументарными ценными бумагами качество ценных бумаг как таковых. Сторонники этой позиции указывают, что классическая ценная бумага неразрывно связана с документом, и «бестелесная» бумага – это юридическая фикция, не имеющая практического смысла. [2]

Второй подход (Е.А. Крашенинников) признаёт бездокументарные ценные бумаги ценной бумагой особого рода, приравнивая их к «бестелесным вещам» – так называемым immaterial objects. Данная позиция основана на рецепции германской цивилистической традиции, в рамках которой права на ценные бумаги рассматриваются по аналогии с правом собственности на вещи. [3]

Третий подход, в настоящее время преобладающий, рассматривает бездокументарные ценные бумаги как самостоятельный объект гражданских прав, не сводимый ни к документарным бумагам, ни к «бестелесным вещам». Данная позиция нашла отражение в том, что с 2013 года бездокументарные ценные бумаги прямо отнесены к объектам гражданских прав (ст. 128 ГК РФ) наряду с вещами, иным имуществом, результатами работ и услугами.

Представляется, что именно третий подход наиболее точно отражает современные реалии. Бездокументарная ценная бумага – это не фикция (поскольку фикция предполагает заведомую условность, не соответствующую действительности), а объективная реальность цифровой экономики, где оборот прав обеспечивается не физическим документом, а записями в реестре или иной информационной системе.

Одним из главных аргументов критиков бездокументарной формы ценных бумаг долгое время являлся тезис о невозможности применения к БЦБ вещно-правовых способов защиты, в частности – виндикации (истребования имущества из чужого незаконного владения).

Действительно, поскольку бездокументарная ценная бумага не имеет материального носителя, классическая виндикационная модель (ст. 301-302 ГК

РФ), предполагающая индивидуально-определённую вещь, к ней неприменима. Однако это не означает, что владелец БЦБ остаётся беззащитным. Законодатель и судебная практика выработали специальные механизмы защиты.

В соответствии со ст. 149.2 ГК РФ, передача прав на бездокументарные ценные бумаги осуществляется посредством списания их со счёта одного лица и зачисления на счёт другого на основании соответствующего распоряжения. Запись по счёту имеет правообразующее значение – именно с момента внесения записи возникают, переходят и прекращаются права на БЦБ.

При незаконном списании ценных бумаг владелец может защитить свои права следующими способами:

1. Восстановление права по счёту – внесение исправительной записи об аннулировании незаконной операции.

2. Признание сделки недействительной – если списание произошло в результате порока воли или иного нарушения.

3. Взыскание убытков с лица, виновного в незаконном списании (включая регистратора или депозитария).

Таким образом, отсутствие виндикации не свидетельствует о неполноценности БЦБ как объектов оборота, а лишь указывает на необходимость использования иных, адаптированных к их правовой природе, способов защиты. Как справедливо отмечает Д.А. Саликов, «в настоящее время все юридическое сообщество оценило практическую ценность бездокументарной формы оборота обязательств в виде ценных бумаг». [4]

Цифровая экономика предъявляет новые требования к правовому регулированию оборота прав. Бездокументарные ценные бумаги, существующие исключительно в форме записей в реестрах и информационных системах, органично вписываются в эту парадигму.

Законодательство о цифровых финансовых активах (Федеральный закон № 259-ФЗ) ввело в оборот новые объекты – ЦФА и утилитарные цифровые права, которые по своей природе близки к бездокументарным ценным бумагам. [5] Как отмечают Б.С. Шалабаев и В.П. Камышанский, «цифровые финансовые активы по своей природе действительно способны стать основным драйвером цифровой трансформации права и экономики, но для этого пока отсутствует необходимая законодательная основа». [6]

Представляется, что бездокументарные ценные бумаги являются определённым промежуточным звеном между классическими документарными бумагами и цифровыми активами нового поколения. Они сохранили ключевые черты ценных бумаг (эмиссионность, стандартность, публичную достоверность), но приобрели новую форму существования, соответствующую цифровой среде.

Дальнейшее развитие института, по мнению ряда авторов, может пойти по пути сближения бездокументарных ценных бумаг с цифровыми активами. В частности, высказывается предположение, что «общемировой тренд на цифровизацию и общественная потребность в улучшении защиты прав инвесторов могут привести к трансформации бездокументарных акций в цифровые». [7]

Проведённый анализ позволяет дать обоснованный ответ на вопрос, вынесенный в заголовок статьи.

Бездокументарная ценная бумага не является правовой фикцией. Фикция в праве – это заведомо несуществующее положение, которое законодатель сознательно принимает за действительное для достижения определённых целей (например, фикция «юридического лица» как искусственного субъекта права). Однако в случае с бездокументарной ценной бумагой мы имеем дело не с вымыслом, а с объективно существующим феноменом – правом, зафиксированным в установленной законом форме (запись по счёту). Эта форма не менее реальна, чем бумажный документ, хотя и не имеет материального воплощения. [8]

Как справедливо отмечают Д.В. Лубягина и Н.А. Абузярова, необходимо закрепление института бездокументарных ценных бумаг «не в традиционных, рассчитанных на оборот предметов материального мира, а в отдельных специальных нормах». И российский законодатель пошёл по этому пути, создав в Гражданском кодексе и специальных законах (прежде всего – в Федеральном законе «О рынке ценных бумаг») полноценное правовое регулирование оборота БЦБ. [9]

Таким образом, бездокументарные ценные бумаги – это **новая реальность** современного гражданского оборота, адекватная уровню развития технологий и потребностям участников экономических отношений. Они ни в коей мере не являются «эрзацем» документарных ценных бумаг или временной уступкой техническим ограничениям. Напротив, для массового эмиссионного оборота (акции, облигации) бездокументарная форма стала доминирующей, что подтверждает её практическую востребованность и жизнеспособность.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы:

1. Бездокументарные ценные бумаги являются самостоятельным объектом гражданских прав, отнесённым статьёй 128 ГК РФ к числу объектов наряду с вещами, иным имуществом, результатами работ и услугами.

2. Отсутствие материального носителя не делает БЦБ «фикцией» – фиксация прав в форме записи по счёту является полноценным юридическим способом оформления имущественных прав, признаваемым законом и правоприменительной практикой.

3. Способы защиты прав владельцев бездокументарных ценных бумаг (восстановление записи по счёту, признание сделок недействительными, взыскание убытков) адекватны их правовой природе, хотя и отличаются от классической виндикации.

4. Развитие цифровой экономики и законодательства о цифровых финансовых активах открывает новые перспективы для института бездокументарных ценных бумаг. Возможна дальнейшая трансформация БЦБ в цифровые активы с сохранением их инвестиционной сущности и приобретением дополнительных свойств (токенизация, использование распределённых реестров).

Таким образом, бездокументарные ценные бумаги – это не правовая фикция прошлого, а реальность настоящего и перспектива будущего российской экономики и права.

Список использованных источников:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Белов В.А. Бездокументарные ценные бумаги. – М.: Центр деловой информации еженедельника «Экономика и жизнь». – 2001. – 107 с.
3. Крашенинников Е. А. Ценные бумаги на предъявителя. – Ярославль: ЯрГУ, 1995. – 52 с.
4. Саликов Д.А. Перспектива развития правового института бездокументарных ценных бумаг в условиях становления цифровой экономики России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – № 6.
5. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (ред. от 09.04.2026) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 17. – Ст. 1918.
6. Шалабаев Б.С. Цифровые финансовые активы как основной драйвер цифровой трансформации права и экономики / Б.С. Шалабаев, В.П. Камышанский // Право в эпоху искусственного интеллекта: сборник научных статей. – Тюмень: ТюмГУ-Press. – 2024. – С. 265-268.
7. Ланских П.М. Цифровые финансовые активы, их происхождение, развитие и перспективы на российском финансовом рынке / П.М. Ланских, В.В. Смирнов, И. В. Рукавишникова. – М.: ИНФРА-М. – 2021. – 32 с.
8. Кулик М.М. Эмиссия бездокументарных ценных бумаг как основание их возникновения // Теорія і практика правознавства. – 2016. – № 1.
9. Лубягина Д.В. Правовая природа бездокументарной ценной бумаги // Д.В. Лубягина, Н.А. Абузярова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2007. – № 4. – С. 145-149.

УДК 336.76

КРЕДИТНЫЕ ДЕФОЛТНЫЕ СВОПЫ (CDS) КАК ОРУЖИЕ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ: МЕХАНИЗМ, ЭТИКА И РОЛЬ В КРИЗИСАХ 2008 И 2023 ГГ.

Доровов Владислав Александрович,
Ротко Светлана Владимировна,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Ростов-на-Дону

E-mail: dorovov22@mail.ru

***Аннотация**. В статье исследуется двойственная природа кредитных дефолтных свопов. С одной стороны, этот инструмент изначально создавался как эффективный механизм хеджирования кредитных рисков. С другой стороны, практика финансовых рынков 2008-2023 гг. показывает, что кредитные дефолтные свопы могут использоваться как оружие спекулятивной атаки, инструмент корпоративного шантажа (так называемые «пустые кредиторы» – empty creditors) и фактор дестабилизации суверенных заёмщиков. На примере краха Lehman Brothers, европейского долгового кризиса и проблем Credit Suisse в 2023 году анализируются механизмы превращения кредитных дефолтных свопов в деструктивный инструмент. Предлагаются направления регуляторной реформы.*

***Abstract.** This article examines the dual nature of credit default swaps. On the one hand, this instrument was originally created as an effective credit risk hedging mechanism. On the other hand, financial market experience from 2008 to 2023 demonstrates that credit default swaps can be used as a weapon of speculative attack, a tool of corporate blackmail (so-called "empty creditors"), and a factor in the destabilization of sovereign borrowers. Using the example of the collapse of Lehman Brothers, the European debt crisis, and the problems of Credit Suisse in 2023, the mechanisms by which credit default swaps are transformed into a destructive instrument are analyzed. Directions for regulatory reform are proposed.*

***Ключевые слова:** кредитные дефолтные свопы, CDS, финансовое оружие, спекулятивные атаки, пустые кредиторы, системный риск, хеджирование, деривативы.*

***Key words:** credit default swaps, CDS, financial weapon, speculative attacks, empty creditors, systemic risk, hedging, derivatives.*

Введение

Кредитные дефолтные свопы (Credit Default Swaps, CDS) являются одним из наиболее противоречивых инструментов современного финансового рынка. Созданные в конце 1990-х годов как средство страхования облигаций от дефолта, к середине 2000-х годов они превратились в гигантский внебиржевой рынок, номинальный объём которого в отдельные периоды превышал мировой ВВП.

Актуальность

Простота конструкции (покупатель CDS платит премию продавцу и получает компенсацию при наступлении кредитного события) обманчива. За ней скрывается фундаментальная трансформация природы финансовых сделок: от классического страхования к чистому пари, не требующему наличия страхуемого актива. [1]

Основная часть

Именно эта возможность заключать сделки без наличия страхуемого интереса (так называемые «голые CDS» – naked CDS) превратила CDS в потенциальное оружие. Цель данной статьи – показать, при каких условиях инструмент хеджирования становится инструментом атаки, какие механизмы лежат в основе этого превращения и какие уроки извлекли регуляторы после серии финансовых кризисов. [2]

1. Механизм действия CDS: от хеджа к пари. Для понимания деструктивного потенциала необходимо чётко различать две формы использования CDS:

А) Легитимная форма (хеджирование): Инвестор, владеющий облигациями корпорации X на $1 млн, покупает CDS на ту же самую корпорацию на $1 млн. Если компания объявляет дефолт, инвестор получает возмещение от продавца CDS и компенсирует потери по облигациям. Здесь CDS выполняет функцию страховки.

Б) Спекулятивная форма (голый CDS): Трейдер не владеет облигациями корпорации X, но покупает на неё CDS. По сути, он делает ставку на дефолт компании. Если дефолт происходит – трейдер получает выплату, не имея никаких убытков по облигациям (которых у него нет). Если дефолта нет – он теряет уплаченную премию.

Именно «голые» CDS являются тем самым «оружием». Поскольку рынок CDS многократно превышает рынок базовых облигаций, продавец CDS (часто инвестиционный банк) принимает на себя риски, значительно превышающие реальную долговую нагрузку эмитента. [3]

2. CDS как инструмент спекулятивной атаки на компанию. Классическим примером использования CDS в качестве оружия стала ситуация вокруг Lehman Brothers в 2008 году, однако наиболее наглядно механизм проявился в атаках на европейские банки в 2011-2012 годах.

Механизм «самоисполняющегося пророчества» выглядит следующим образом:

– Крупный хедж-фонд накапливает значительную позицию по голым CDS на компанию-цель.

– Фонд начинает публичную кампанию (через анонимные блоги, «аналитические записки» для прессы), ставя под сомнение ликвидность или платёжеспособность цели.

– Распространение слухов приводит к росту стоимости CDS (спред расширяется).

– Контрагенты компании-цели (поставщики, кредиторы) начинают требовать досрочного погашения кредитов или ужесточения условий.

– Компания сталкивается с реальным кризисом ликвидности, вызванным исключительно спекулятивной атакой.

При наступлении дефолта (спровоцированного атакой) фонд получает многомиллиардную выплату по CDS.

Исследование Европейского центрального банка (2013) показало, что расширение спредов CDS по суверенным облигациям Греции, Ирландии и Португалии в 2010-2011 годах лишь на 30-40% коррелировало с реальными макроэкономическими показателями. Остальное было чистым спекулятивным давлением. [4]

3. Проблема «пустого кредитора» (empty creditor). Более изощрённая форма использования CDS как оружия – это стратегия «пустого кредитора». Она возникает, когда кредитор покупает CDS на долг компании, превышающий размер его фактического кредитного требования. Формально он остаётся кредитором, но реально его экономический интерес становится обратным: он выигрывает от дефолта, а не от оздоровления компании.

Рассмотрим пример: Банк «А» выдал кредит компании «В» на $50 млн и одновременно купил CDS на $200 млн (на ту же компанию). При ухудшении финансового состояния компании банк «А» не заинтересован в реструктуризации долга или предоставлении отсрочки – напротив, он будет всячески препятствовать спасению, чтобы спровоцировать дефолт и получить $200 млн по CDS, чистая прибыль составит $150 млн (за вычетом $50 млн потерянного кредита).

Этот механизм был задокументирован в деле Америка vs. Energy Future Holdings (2014). Кредиторы, державшие CDS на объём, превышающий их долг, блокировали выгодное для компании соглашение о реструктуризации, настаивая на банкротстве, которое принесло бы им сверхприбыль по свопам. [5]

4. Суверенные CDS: оружие против государств. Наиболее резонансным случаем применения CDS в качестве оружия стал греческий долговой кризис 2010-2012 годов. Суверенные CDS на облигации Греции покупались фондами, не владевшими греческими облигациями. Рост спредов до 1500 базисных пунктов сделал обслуживание долга непосильным для правительства, поскольку каждый новый выпуск облигаций требовал нереально высокой премии.

Ключевым моментом является то, что при реструктуризации греческого долга в марте 2012 года Международная ассоциация свопов и деривативов (ISDA) приняла беспрецедентное решение – она не признала реструктуризацию кредитным событием, позволяющим активировать CDS. Формально это было обосновано техническими деталями (использование коллективных оговорок о действиях). Фактически ISDA признала, что массовая активация голых CDS по Греции ($70 млрд номинального объёма) обрушила бы несколько европейских банков, продававших эти свопы. Оружие было разряжено вручную, но сам факт ручного управления доказал его реальную опасность. [6]

5. Системные риски и сетевые эффекты. CDS создают уникальную форму системного риска – так называемую «непрозрачную взаимозависимость». В отличие от биржевых фьючерсов, CDS торгуются внебиржево (OTC), и регуляторы не видят, кто перед кем имеет обязательства. В 2008 году выяснилось, что AIG (American International Group) продала CDS на $440 млрд,

не имея адекватного обеспечения. Когда спреды расширились, AIG не смогла внести требуемое обеспечение, что привело к крупнейшему в истории государственному спасению частной компании ($182 млрд).

Давайте математически посчитаем все риски. Предположим, банк «А» продал банку «В» CDS на $1 млрд. Банк «В», в свою очередь, продал CDS банку «С» на $900 млн, а банк «С» – банку «А» на $800 млн. В результате каждый банк считает свой риск захеджированным, но при дефолте одного из них возникает цепная реакция требований, многократно превышающая реальные потери по базовому активу.

После мирового финансового кризиса 2008 года регуляторы США и Европейского союза предприняли ряд мер, направленных на ограничение деструктивного потенциала кредитных дефолтных свопов. Однако эффективность этих мер оказалась неодинаковой. Ниже кратко рассмотрены четыре ключевых направления регулирования.

Первая мера: запрет голых CDS на суверенные облигации в ЕС (2012 год). Суть этой меры заключается в том, что инвесторам запрещается покупать CDS на государственные облигации стран Евросоюза, если они при этом не владеют самими облигациями (или эквивалентным долговым инструментом). [7] Иными словами, запрещаются чисто спекулятивные ставки на дефолт суверенного заёмщика. Эффективность данной меры оценивается как частичная. Дело в том, что крупные хедж-фонды легко обходят запрет, открывая дочерние структуры в юрисдикциях с мягким регулированием, например в Лондоне (до Brexit), Швейцарии или на Каймановых островах, и проводят сделки через них. Формально европейский банк не продаёт голый CDS резиденту ЕС, но продаёт его лондонской «дочке», которая действует в интересах того же фонда.

Вторая мера: обязательный клиринг через центрального контрагента (CCP). Здесь суть такова: все стандартизированные типы CDS теперь должны проходить через клиринговую палату, которая становится центральным контрагентом для каждой сделки. CCP видит все открытые позиции участников, проводит многосторонний неттинг (взаимозачёт встречных требований) и ежедневно требует внесения начальной и вариационной маржи. Эффективность этой меры оценивается как высокая. Благодаря CCP регуляторы и сами участники рынка перестали быть «слепыми» – теперь видно, кто перед кем имеет обязательства. Более того, CCP может принудительно закрыть позиции проблемного участника до того, как его дефолт вызовет цепную реакцию. Однако остаётся проблема нестандартных, экзотических CDS, которые не подлежат обязательному клирингу. [8]

Третья мера: правило «банкротство – не кредитное событие» для некоторых инструментов. Речь идёт об уточнении условий, при которых наступает кредитное событие, активирующее выплаты по CDS. Например, было чётко прописано, что банкротство самого продавца или покупателя CDS не является кредитным событием для базового актива. Также были уточнены определения реструктуризации долга. Эффективность этой меры оценивается как низкая. На практике споры о том, наступило ли кредитное событие, по-прежнему решает частная организация – Международная ассоциация свопов и деривативов (ISDA). Её решения не всегда прозрачны и, как показал греческий

кризис 2012 года, могут быть политически мотивированными. Кроме того, умелые юристы всегда могут сконструировать сделку так, чтобы формально избежать признания события.

Четвёртая мера: требования к маржинговому обеспечению. Суть: продавец CDS (то есть сторона, принимающая на себя кредитный риск) обязан держать залог (обеспечение) в размере, достаточном для покрытия потенциальных убытков при расширении спредов. Размер маржи пересчитывается ежедневно или даже внутри дня. Эффективность оценивается как средняя. С одной стороны, эта мера существенно снижает риск повторения сценария AIG, когда компания продала CDS на сотни миллиардов долларов, не имея за ними никакого реального обеспечения. С другой стороны, маржинальные требования почти не влияют на спекулятивную составляющую – на «голые» ставки на дефолт. Если хедж-фонд покупает голый CDS (ставит на дефолт), он сам вносит маржу, и для него это просто стоимость позиции. Маржинальные требования бьют в первую очередь по продавцам защиты (банкам и страховщикам), а не по покупателям-спекулянтам. [9]

Промежуточный итог по регулированию. Комбинация этих мер сделала систему устойчивее, чем в 2008 году. Вероятность того, что крах одного среднего банка обрушит весь рынок CDS, снизилась. Однако полностью «разоружить» CDS не удалось. Голые свопы продолжают существовать через офшорные юрисдикции, а системный риск переместился из двусторонних сделок в центральных контрагентов (теперь уже сам CCP может стать «точкой отказа»). Таким образом, оружие было частично затуплено, но не сломано.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что кредитные дефолтные свопы действительно могут выступать в качестве оружия на финансовом рынке. Однако важно подчеркнуть: оружием является не сам инструмент, а возможность его использования без наличия страхуемого интереса (голые CDS). В этом смысле CDS аналогичны поджогу собственного дома для получения страховки – только в роли дома выступает целая компания или экономика государства.

Список использованных источников:

1. Stulz R.M. (2010). Credit Default Swaps and the Credit Crisis. Journal of Economic Perspectives. – 24(1). – 73-92.
2. Partnoy F., Skeel D.A. (2007). The Promise and Perils of Credit Derivatives. University of Cincinnati Law Review. – 75. – 1019-1051.
3. Hull J.C. (2018). Options, Futures and Other Derivatives (10th ed.). Pearson.
4. ECB Working Paper No. 1547 (2013). The pricing of sovereign CDS during the European debt crisis. European Central Bank.
5. Bolton P., Oehmke M. (2011). Credit Default Swaps and the Empty Creditor Problem. Review of Financial Studies. – 24(8). – 2617-2655.
6. ISDA (2012). Greek Sovereign Debt Restructuring: Credit Event Determination Committee Decision.
7. Financial Crisis Inquiry Commission (2011). The Financial Crisis Inquiry Report. U.S. Government Printing Office.
8. Regulation (EU) No 236/2012 of the European Parliament.
9. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (2010).

УДК 338.24

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ

Памо Кабезас Брайан Аксель,
Научный руководитель: Беляева Ирина Юрьевна,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

E-mail: axelpamocabezas98@gmail.com

Аннотация. *В статье рассматриваются изменения корпоративного управления в российских компаниях под влиянием цифровых технологий и их отражение на деятельности советов директоров. Проводится анализ роли советов директоров в условиях цифровой среды. Особое внимание уделяется изучению цифровых аналитических инструментов в стратегических вопросах.*

Abstract. *The article examines the changes in corporate governance in Russian companies under the influence of digital technologies and their impact on the activities of the boards of directors. The article analyzes the role of boards of directors in a digital environment. Special attention is paid to the study of digital analytical tools in strategic matters.*

Ключевые слова: *корпоративное управление, цифровая трансформация, совет директоров, управленческие решения, цифровые технологии.*

Key words: *corporate governance, digital transformation, board of directors, management decisions, digital technologies.*

Введение

Актуальность исследования определяется заметным усилением технологического фактора в корпоративном управлении российских компаний, где цифровые решения постепенно меняют привычные механизмы координации и стратегического контроля. Управленческие процессы все чаще опираются на анализ значительных массивов данных, что влияет на подход к принятию решений на уровне советов директоров. Параллельно меняется формат взаимодействия: обсуждение стратегических вопросов выходит за пределы традиционных заседаний и переносится в цифровую среду. Появляется потребность в постоянном доступе к информации и ее быстрой интерпретации. В результате, управленческие процессы становятся более гибкими, а скорость согласования значительно возрастает.

Актуальность

Изменения затрагивают и профессиональный профиль членов советов директоров. Участие в управлении требует уверенного владения цифровыми

инструментами и понимания принципов работы аналитических систем. Работа с цифровыми панелями мониторинга и специализированными платформами становится частью повседневной практики. Одновременно возрастает роль навыков интерпретации данных и их использования при формировании стратегических решений. Так, эволюция корпоративного управления выходит за рамки простого технологического прогресса и затрагивает саму суть управленческих функций.

Основная часть

В работе А. Ф. Башировой отмечается, что цифровизация корпоративного управления сопровождается перестройкой информационных потоков и изменением структуры взаимодействия между уровнями управления [1, с. 160]. Усиление роли данных приводит к пересмотру способов подготовки управленческих решений и форм их обсуждения. Советы директоров переходят к более гибкому формату работы, где важна скорость получения и обработки информации. Расширение цифровых каналов коммуникации меняет характер обсуждений, делая их более структурированными и опирающимися на аналитические аргументы.

Исследования в области организационного лидерства показывают изменения в деловом взаимодействии внутри управленческих команд, связанные с использованием цифровых инструментов [3, с. 55]. Коммуникация становится более формализованной, но одновременно насыщенной данными. Распределение ролей внутри советов директоров постепенно меняется, поскольку доступ к информации становится более равномерным. Участие в обсуждении стратегических вопросов требует не только управленческих навыков, но и умения анализировать цифровые источники данных. В итоге трансформация затрагивает как внутреннюю организацию работы советов директоров, так и принципы их функционирования.

Во внутренней архитектуре корпоративного управления цифровые решения уже перестали ограничиваться вспомогательными функциями. Советы директоров постепенно переходят к работе с системами, которые не просто хранят данные, а задают формат обсуждений и принятия решений. Практика показывает, что цифровые платформы совещаний (board management systems) позволяют структурировать материалы заседаний заранее, фиксировать позиции участников и сохранять историю обсуждений без искажений. Речь идет не о формальном удобстве. Меняется сама логика работы совета: снижается зависимость от устных докладов, возрастает роль заранее подготовленных аналитических блоков [1, с. 160].

Распространение получили специализированные решения вроде BoardMaps, Diligent Boards, iBabs. Системы обеспечивают защищенный доступ к повестке заседаний, протоколам и аналитическим материалам, а также дают возможность отслеживать, какие документы изучены каждым участником. В российских компаниях внедрение подобных платформ началось активнее после 2022 года, когда усилились требования к конфиденциальности корпоративных

данных. Отдельные корпорации адаптировали зарубежные решения под локальные стандарты хранения информации, либо перешли к отечественным аналогам с закрытой архитектурой.

Цифровые инструменты анализа данных также заняли устойчивое место в работе советов директоров. Системы бизнес-аналитики (BI-платформы) позволяют обрабатывать большие объемы финансовой и операционной информации практически в режиме реального времени. Power BI, Tableau, а также российские решения вроде «Форсайт» или «Полиматика» используются для подготовки дашбордов, на основе которых строятся управленческие обсуждения. Отметим, что Power BI и Tableau являются признанными лидерами на рынке бизнес-аналитики. Однако их применение в России сталкивается с рядом трудностей из-за санкций и необходимости импортозамещения. В результате меняется характер аргументации: интуитивные оценки уступают место визуализированным показателям, сопоставленным в динамике.

Отдельное направление связано с применением технологий искусственного интеллекта при подготовке решений. Алгоритмы машинного обучения применяются для прогнозирования финансовых показателей, оценки рисков и выявления аномалий в отчетности. Подобные инструменты уже тестируются в крупных компаниях сырьевого и банковского сектора. Например, алгоритмы прогнозирования спроса позволяют заранее корректировать инвестиционные планы. Решения не принимаются автоматически. Однако аналитическая база становится глубже и точнее, что меняет характер дискуссии внутри совета [7, с. 1083]. Цифровизация затронула и процессы взаимодействия между членами совета директоров. Защищенные каналы связи и корпоративные порталы позволяют вести обсуждения без личных встреч (экономия времени, повышение гибкости процесса принятия решений). Вместе с тем появляется новая проблема: размывается граница между формализованным заседанием и неформальным обсуждением. В юридическом смысле конструируются дополнительные вопросы к фиксации волеизъявления членов совета.

Технологии блокчейн также рассматриваются как инструмент повышения прозрачности корпоративных процедур. В ряде пилотных проектов тестировались решения для фиксации голосования членов совета директоров с невозможностью последующего изменения данных. Массового внедрения пока не произошло, однако интерес к таким системам сохраняется. Логика проста: неизменность записей снижает риск разногласий по поводу точности результатов голосования. Отдельный пласт связан с цифровыми кадровыми инструментами. Платформы оценки компетенций и деловой активности позволяют анализировать вклад каждого члена совета директоров. Используются метрики участия в обсуждениях, качество предложений, частота инициирования вопросов.Такие подходы по-прежнему вызывают неоднозначную реакцию, но тенденция к количественной оценке управленческой деятельности становится все более заметной [5, с. 19].

Влияние цифровых решений на структуру совета директоров проявляется не сразу, но постепенно становится ощутимым. Повышается спрос на специалистов, способных работать с данными и понимать логику цифровых систем. Традиционная модель, в которой доминировали представители с юридическим или финансовым бэкграундом, начинает дополняться экспертами в области цифровых технологий. Такой сдвиг фиксируется в ряде исследований, посвященных трансформации корпоративного управления [4, с. 192]. Другими словами, внедрение цифровых инструментов не сводится к техническому обновлению инфраструктуры. Изменяется способ обсуждения, аргументации и фиксации решений. Совет директоров постепенно превращается в пространство, где данные и цифровые системы становятся равноправными участниками управленческого процесса.

Статистическая картина цифровизации корпоративного управления в российских компаниях в 2024-2026 годах демонстрирует неоднородную динамику. В крупных публичных корпорациях уровень применения цифровых платформ для организации работы советов директоров достигает диапазона 70-75%, тогда как в среднеразмерном корпоративном секторе фиксируются значения ниже 50%. Различие связано с неодинаковой степенью технологической зрелости управленческих структур и различиями в подходах к обработке корпоративной информации. Согласно отраслевым обзорам, примерно 60% организаций из числа крупнейших российских эмитентов применяют специализированные системы цифрового администрирования заседаний советов директоров. Так, К. Ф. Джафарова отмечает, что наблюдается гибридная модель организации процессов, когда электронные платформы совмещаются с традиционными формами проведения заседаний [2, с. 18]. Полный переход к цифровому формату фиксируется примерно у трети организаций указанной категории.

Необходимо отметить, что компании, использующие аналитические платформы для обработки данных, отмечают повышение точности инвестиционного планирования на 12-18% в течение двух-трех лет. Первичные периоды внедрения сопровождаются перераспределением внутренних процедур подготовки управленческих решений, что отражается на временных издержках и структуре аналитической работы.

Изменения затрагивают формат заседаний советов директоров. В организациях, применяющих цифровые панели управления, продолжительность обсуждений сокращается на 15-20%, при одновременном увеличении плотности принимаемых решений. Основная часть времени заседаний смещается в сторону анализа подготовленных данных, тогда как устные доклады теряют прежний объем. В корпоративном секторе предиктивная аналитика распространяется на треть компаний, которые используют элементы предиктивного моделирования при принятии управленческих решений. Наибольшая концентрация подобных практик наблюдается в банковском секторе и крупных промышленных холдингах, где прогнозирование рыночных параметров связано с управлением финансовыми рисками.

Использование защищенных цифровых каналов коммуникации охватывает около 80% крупных российских компаний. Значительная часть предварительных обсуждений управленческих вопросов переносится в цифровую среду до формального заседания совета директоров. Реальность трансформирует структуру подготовки решений, смещая часть дискуссий за пределы формализованных процедур. Сравнительный анализ динамики внедрения цифровых решений показывает рост распространения полноценных цифровых систем поддержки корпоративного управления: с менее чем 50% в 2022 году до приблизительно 75% в 2026 году среди крупнейших компаний. Распространение цифровых технологий представляет собой прогрессивную трансформацию, сопровождающуюся систематическим внедрением новых методологий управления.

Практика корпоративного управления в цифровой среде демонстрирует заметные различия между секторами экономики. В банковской сфере внедрение аналитических платформ сопровождалось переходом к регулярному использованию сценарного моделирования при обсуждении кредитной политики и инвестиционных решений. Некоторые крупные банки при принятии управленческих решений стали полагаться на автоматизированные стресс-тесты своих портфелей. Нововведение существенно повлияло на структуру обсуждений в совете директоров и снизило потребность в тщательной подготовке материалов вручную.

В промышленном секторе цифровые платформы применяются преимущественно для контроля инвестиционных проектов. Крупные холдинги используют системы проектного управления, позволяющие отслеживать стадии реализации инвестиционных программ в едином цифровом контуре. Наблюдается снижение времени согласования управленческих решений за счет предварительной подготовки аналитических сводок и визуальных отчетов.

В технологических компаниях распространение получили гибридные модели корпоративного управления, где значительная часть коммуникаций между членами совета директоров переносится в защищенные цифровые каналы. Практика показывает, что предварительное обсуждение повестки заседаний в цифровой среде приводит к сокращению количества формальных возражений на заседаниях и смещению дискуссий в сторону стратегических вопросов. А. Е. Митрофанова и Т. А. Береговская подчеркивают, что переход к единой системе хранения и обработки управленческой информации снижает фрагментарность данных и упрощает доступ к историческим материалам заседаний [5, с. 22]. Отличительно, что характер принятия решений претерпевает изменения, поскольку аналитическая работа становится более непрерывной, а не ограничивается отдельными совещаниями. Сформировавшаяся практика демонстрирует постепенное изменение роли совета директоров. То есть, управленческая функция дополняется работой с цифровыми потоками данных и инструментами прогнозирования.

Результаты анализа цифровых изменений в корпоративном управлении показывают постепенный сдвиг логики работы советов директоров. Решения все реже опираются на разрозненные устные сообщения и все чаще формируются вокруг заранее подготовленных цифровых массивов данных. Внутренняя структура обсуждений становится более насыщенной по содержанию. Впрочем, вместе с тем часть управленческой информации заранее проходит обработку в аналитических системах.

Финансовые итоги внедрения цифровых платформ выглядят неоднозначно на ранних этапах, однако в более длительной перспективе проявляется рост точности управленческих решений. Аналитические инструменты и прогнозные модели помогают грамотно распределять инвестиции и сокращать время на принятие решений. Однако уровень цифровой зрелости компаний различен, что создает разрыв в управленческих практиках.

По результатам рассмотрения корпоративной практики выделяются направления дальнейшего совершенствования управленческой среды:

1. Формирование единых цифровых форматов подготовки материалов к заседаниям советов директоров для уменьшения различий в представлении информации между подразделениями.
2. Включение прогнозных и сценарных инструментов в стандартный набор аналитических процедур при подготовке управленческих решений.
3. Развитие защищенных цифровых сред, позволяющих поддерживать рабочее взаимодействие между заседаниями без потери управленческой фиксации решений.
4. Усиление требований к цифровой подготовке участников советов директоров (понимание аналитических и визуализационных инструментов становится практической необходимостью).
5. Создание более строгих правил хранения и фиксации цифровых следов управленческих решений, включая историю обсуждений и версий документов.

Реализация перечисленных направлений способна изменить не только техническую сторону корпоративного управления, но и сам характер принятия решений внутри российских компаний. Управленческий процесс постепенно смещается в сторону работы с данными и их интерпретации, где личный опыт участников совета дополняется цифровой аналитикой [6, с. 108].

Выводы

В целом исследование показывает, что цифровая трансформация советов директоров перестает быть исключительно технологическим процессом. Наиболее заметные результаты связаны с применением BI-платформ (Power BI, Tableau, отечественные аналитические системы), цифровых систем управления заседаниями (Diligent Boards, BoardMaps), а также инструментов предиктивной аналитики и сценарного моделирования. Указанные решения позволяют ускорять подготовку управленческих материалов, повышать точность интерпретации финансовых данных и выстраивать более последовательную работу с рисковыми сценариями. В совокупности перечисленные технологии постепенно перестраивают структуру корпоративного взаимодействия внутри управленческих органов и усиливают роль аналитической подготовки при обсуждении стратегических решений советом директоров.

Список использованных источников:

1. Баширова А.Ф. Цифровизация процессов корпоративного управления: проблемы и пути решения // Молодой ученый. – 2024. –№ 2 (501). – с. 159-161.

2. Джафарова З.К. Цифровое образование и цифровая трансформация / З.К. Джафарова, Л.А. Погорелова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2023. – № 3. – С. 17-20.

3. Комаров В.В. Конструктивность делового взаимодействия при руководстве как критерий эффективности организационного лидерства // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. – Т. 11, № 4. – С. 53-62.

4. Краснов А.Н., Балынин И.В., Шмелева Л.А. Влияние структуры совета директоров на финансовые результаты компании // Финансы: теория и практика. – 2023. – №3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-struktury-soveta-direktorov-na-finansovye-rezultaty-kompanii (дата обращения: 05.05.2026).

5. Митрофанова А.Е., Береговская Т.А. Эффективность управленческих команд: современные тенденции // УПИРР. – 2024. – №2. – с. 18-24.

6. Ординарцев И.И. Институциональные возможности развития опционных программ вознаграждения высшего менеджмента в Российской Федерации // Управленческие науки. – 2022. – №3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-vozmozhnosti-razvitiya-optsionnyh-programm-voznagrazhdeniya-vysshego-menedzhmenta-v–rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 04.05.2026).

7. Ткаченко И.Н. Роль цифровых технологий в поиске путей развития корпоративного управления в условиях глобальных вызовов // ЕГИ. – 2024. – №6 (56). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovyh-tehnologiy-v–poiske-putey-razvitiya-korporativnogo-upravleniya-v–usloviyah-globalnyh-vyzovov (дата обращения: 04.05.2026).

УДК 338.24

РИСКИ И ВЫЗОВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДИРЕКТОРОВ

Памо Кабезас Брайан Аксель,
Научный руководитель: Беляева Ирина Юрьевна,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации, г. Москва

E-mail: axelpamocabezas98@gmail.com

Аннотация. *В статье рассматриваются правовые аспекты цифровизации корпоративного управления, включая защиту информации, порядок обращения с корпоративными данными и распределение ответственности в советах директоров. Цель работы связана с анализом рисков при использовании цифровых инструментов, и уточнением границ ответственности директоров.*

Abstract. *The article discusses the legal aspects of digitalization of corporate management, including information protection, the procedure for handling corporate data, and the distribution of responsibility in boards of directors. The purpose of the work is to analyze the risks associated with the use of digital tools and to clarify the boundaries of directors' responsibility.*

Ключевые слова: *корпоративное управление, кибербезопасность, корпоративные данные, ответственность директоров, защита информации, цифровые платформы.*

Key words: *corporate management, cybersecurity, corporate data, directors' responsibility, information protection, digital platforms.*

Введение

Цифровые инструменты заметно изменили практику корпоративного управления, затронув не только организацию заседаний, но и правовую сторону деятельности советов директоров. Передача материалов через защищенные каналы, хранение протоколов в электронных системах, дистанционное голосование постепенно становятся привычными элементами работы. Подобная среда требует более внимательного отношения к процедурам хранения и обработки информации. Ошибки при работе с цифровыми данными приобретают юридическое значение и нередко рассматриваются как нарушение обязанностей директора.

Актуальность

Согласно позиции А. Ф. Башировой, цифровизация связана с перераспределением рисков внутри управленческой структуры, где уязвимости

смещаются в сферу информационной безопасности [1, с. 160]. В корпоративной практике прослеживается аналогичная картина. Контроль за достоверностью информации и безопасностью каналов передачи становится частью управленческих обязанностей. Игнорирование технических аспектов уже не воспринимается как допустимое поведение, поскольку последствия могут затрагивать интересы акционеров и третьих лиц.

Основная часть

Сбой системы, некорректная загрузка данных или внешнее вмешательство способны исказить исходные показатели. Э. Э. Долгополюк и Ю. С. Сардановская отмечают зависимость корпоративных решений от корректности обработки информации в цифровой среде [2, с. 33]. В результате принимаются решения, которые впоследствии получают правовую оценку. Возникает сложность разграничения технической ошибки и управленческого просчета, что усложняет определение степени ответственности членов совета директоров. Дополнительные риски связаны с обращением конфиденциальной информации: электронные системы хранения предполагают одновременный доступ нескольких участников к корпоративным материалам. При недостаточном контроле возрастает вероятность утечки сведений. Подобные ситуации рассматриваются уже не как внутренние недочеты, а как нарушения, имеющие юридические последствия. В ряде случаев речь идет о гражданско-правовой или иной ответственности.

Д. Х. Харчилава и И. Ю. Беляева указывают на постепенное усложнение требований к защите информации в корпоративной среде [6, с. 89]. Переход к электронному документообороту сопровождается пересмотром внутренних регламентов и уточнением процедур доступа. Формальное закрепление правил не всегда гарантирует их соблюдение. Практика показывает, что результативность процесса во многом определяется уровнем дисциплины участников и качеством внутреннего контроля.

Расширение цифровых инструментов в корпоративном управлении в России сопровождается зафиксированными инцидентами, связанными с утечками данных и вмешательством в информационные системы крупных компаний. В 2023-2024 годах публично обсуждались последствия кибератак на Сбербанк, ВТБ и РЖД, где злоумышленники пытались получить доступ к внутренним сервисам и пользовательским данным. Несмотря на то что критическая инфраструктура в большинстве случаев оставалась работоспособной, сами факты атак показали уязвимость корпоративных цифровых контуров. Отдельного внимания заслуживают утечки персональных и корпоративных данных, зафиксированные в российском бизнесе. В 2022-2024 годах инциденты затронули Яндекс, Ростелеком и ряд финансовых организаций. В открытых источниках указывалось, что компрометация происходила через доступ к внутренним учетным записям или подрядным сервисам. Эпизоды рисков демонстрируют уязвимость не только технической инфраструктуры, но и управленческих процедур, связанных с контролем доступа к информации.

Юридическая проблематика проявляется в ситуациях, когда управленческие решения принимаются на основе информации, полученной из цифровых систем. При утечке или искажении данных возникает вопрос о границах ответственности членов совета директоров. Российское законодательство прямо не закрепляет критерии оценки действий директоров в условиях киберинцидента, что создает неопределенность при рассмотрении споров. Схожие выводы прослеживаются в работах М. М. Пуховой, где подчеркивается зависимость управленческих решений от надежности цифровой среды [3, с. 73].

Дополнительный риск связан с автоматизацией аналитических процедур. В корпоративной практике используются цифровые платформы для оценки финансовых показателей и подготовки материалов к заседаниям. При наличии ошибок в алгоритмах или некорректной настройке систем искажение данных становится технически возможным без внешнего вмешательства. Здесь ответственность распределяется сложнее, поскольку причиной выступает не противоправное действие, а сбой внутри цифровой архитектуры.

В российской корпоративной среде уже прослеживается перечень наиболее уязвимых направлений:

– несанкционированный доступ к корпоративным информационным системам;

– утечка данных через подрядные организации и внешние сервисы;

– компрометация учетных записей сотрудников;

– искажение информации внутри цифровых платформ;

– зависимость управленческих решений от корректности алгоритмов обработки данных.

Указанные риски приобретают правовое значение, поскольку напрямую затрагивают процесс принятия решений на уровне советов директоров. Вопрос о должной осмотрительности участников управления постепенно выходит за рамки классического корпоративного контроля и включает оценку цифровых угроз [7, с. 347].

Разбор споров, связанных с цифровыми сбоями и утечками данных в российских компаниях, показывает постепенное усложнение подходов к оценке поведения членов советов директоров. Арбитражные суды уже не ограничиваются формальной проверкой полномочий и факта голосования, анализ затрагивает процесс подготовки решений и работу с информацией. Исследуются каналы поступления данных, порядок их обработки, круг лиц, имеющих доступ к корпоративным системам. В ряде дел отдельно рассматривались процедуры внутреннего контроля, включая наличие регламентов по проверке отчетности перед вынесением на обсуждение. При отсутствии таких процедур или их формальном характере суды склонны рассматривать ситуацию как управленческий просчет. Наличие же продуманной системы контроля, даже при неблагоприятном результате, воспринимается иначе. Оценка становится более гибкой, с учетом реальных условий функционирования компании и характера цифровой инфраструктуры.

В делах, связанных с утечками клиентских данных и компрометацией внутренних сервисов, исследовалось, предпринимались ли попытки ограничить доступ, точно ли проводился аудит систем безопасности и проверка была инициирована после первых признаков угрозы. При бездействии или затягивании решений суды формировали более строгую позицию. В противоположных ситуациях, где фиксировались попытки усилить контроль и ограничить последствия, подход смягчался. Отдельно оценивались действия по информированию совета директоров о возникших проблемах, поскольку отсутствие полной информации повлияло на последующие управленческие решения. Таким образом, поведение управленцев рассматривается в динамике, а не в статике.

Существенный пласт дел связан с принятием решений на основе искаженных или неполных цифровых данных. В подобных спорах анализ выходит за рамки самого факта ущерба и затрагивает процедуру подготовки материалов к заседаниям. Проверяются источники информации, сопоставляются версии документов, изучается участие специалистов, отвечающих за обработку данных. Если документы формировались без проверки или с опорой на один источник, это рассматривается как недостаточная степень осмотрительности. Ситуация усложняется при отсутствии следов внешнего вмешательства, когда искажение связано с внутренними сбоями систем или ошибками настройки. В таких условиях разграничение ответственности становится более сложным, поскольку причинная связь носит неочевидный характер.

Отдельного рассмотрения заслуживает распределение ответственности внутри коллегиальных органов управления. Российская судебная практика постепенно отходит от восприятия совета директоров как единого субъекта. При наличии протоколов заседаний и иных доказательств анализируется вклад каждого участника обсуждения. Учитывается активность при рассмотрении вопросов, инициирование проверок, выраженные сомнения относительно представленных данных.

Сопоставление судебной практики с научными подходами позволяет глубже понять происходящие изменения. В исследованиях И. Н. Ткаченко подчеркивается зависимость управленческих решений от качества цифровой инфраструктуры и достоверности информации [4, с. 1083]. Похожие выводы прослеживаются в работах А. С. Филипповского и И. П. Ковалева, где рассматриваются трудности функционирования советов директоров в условиях усложняющихся информационных потоков [5, с. 380]. Научные позиции и судебная практика постепенно сходятся, формируя представление о новых стандартах управленческого поведения. Речь идет уже не только о правовой грамотности, но и о понимании цифровых процессов.

В результате складывается картина постепенного пересмотра подходов к оценке действий директоров в России. Цифровая среда перестает восприниматься лишь как внешний фактор и включается в правовой анализ наравне с финансовыми и организационными аспектами. Качество работы с

данными, глубина их проверки, организация доступа к информации начинают играть самостоятельную роль при рассмотрении споров. Появляется более требовательная модель поведения, при которой управленческие решения оцениваются с учетом цифрового контекста и связанных с ним рисков.

Заключительный этап исследования сводит воедино наблюдения, полученные при анализе российской практики корпоративного управления в цифровой среде. Расширение цифровых инструментов изменило саму логику управленческих решений. То есть, возрастает зависимость от качества данных, усложняется контроль за информационными потоками, усиливается персональная ответственность участников совета директоров. Судебная практика последних лет показывает смещение оценки в сторону поведения конкретных лиц, а не только формальных процедур. Ошибки в работе с данными, игнорирование сигналов о рисках, слабая организация внутреннего контроля все чаще рассматриваются как основания для неблагоприятной правовой оценки.

Наиболее заметные результаты цифровой трансформации в российских компаниях связаны с распространением систем аналитической обработки данных, платформ корпоративной отчетности, инструментов мониторинга рисков и защищенных цифровых каналов взаимодействия [2, с. 35]. Перечисленные решения меняют характер работы совета директоров, поскольку обсуждение все чаще строится вокруг цифровых отчетов и агрегированной информации (влияние проявляется в необходимости более глубокой проверки исходных данных перед принятием решений). Роль совета директоров постепенно смещается от формального утверждения к содержательному анализу цифровых материалов.

Выводы

Сформировавшаяся практика позволяет обозначить несколько направлений дальнейшего совершенствования:

1. Закрепление на уровне внутренних документов компаний обязанностей по проверке достоверности цифровых данных перед вынесением вопросов на рассмотрение совета директоров.

2. Введение регулярных процедур независимого аудита информационных систем и каналов обработки данных.

3. Уточнение стандартов поведения директоров с учетом цифровых рисков, включая требования к уровню осведомленности о работе корпоративных систем.

4. Развитие механизмов фиксации обсуждений и позиций участников заседаний для последующего правового анализа.

5. Расширение практики привлечения профильных специалистов при подготовке материалов к управленческим решениям.

Обобщение результатов исследования позволяет сделать вывод о формировании в российской практике более требовательной модели корпоративного управления. Цифровая среда перестает восприниматься как вспомогательный элемент и становится полноценной частью управленческого процесса. Качество работы с информацией, глубина проверки данных и готовность учитывать цифровые риски приобретают самостоятельное значение при оценке действий директоров и итогов их решений.

Список использованных источников:

1. Баширова А.Ф. Цифровизация процессов корпоративного управления: проблемы и пути решения // Молодой ученый. – 2024. – № 2 (501). – с. 159-161.
2. Долгополюк Э.Э., Сардановская Ю.С. Влияние цифровизации на совершенствование системы корпоративного управления // Вестник экономики и права. – 2024. – №88. – с. 30-36.
3. Пухова М.М. Цифровизация корпоративного управления: основные тренды и проблемы // Вестник евразийской науки. – 2025. – №5S. – с. 73.
4. Ткаченко И.Н. Роль цифровых технологий в поиске путей развития корпоративного управления в условиях глобальных вызовов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024.– № 6(56). – С. 1081-1087.
5. Филипповский А.С., Ковалев И.П. Проблемы формирования эффективных советов директоров в акционерных обществах с участием государства // Вестник науки. – 2025. – №1 (82). – с. 376-388.
6. Харчилава Д.Х., Беляева И.Ю. Особенности корпоративного управления компаний нефтегазового сектора в России // Вестник евразийской науки. – 2025. – №5S. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-korporativnogo-upravleniya-kompaniy-neftegazovogo-sektora-v-rossii (дата обращения: 04.05.2026).
7. Черненко О.Б., Нестерова О.С. Управление корпоративной культурой в условиях цифровизации экономики // Вестник Академии знаний. – 2022. – №3 (50). – С. 346-351.

УДК 331.108.2:622.32

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ И ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕРЕТОЯХАНЕФТЕГАЗ»)

Дворецкий Кирилл Юрьевич,
Алексина Анна Сергеевна,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: kirill@dvrtsky.ru

Аннотация. *В статье исследуются проблемы формирования кадровой стратегии нефтегазодобывающего предприятия в условиях дефицита квалифицированных специалистов и вахтового метода труда. На основе бизнес-анализа ООО «Меретояханефтегаз» (ЯНАО) проведена диагностика системы управления персоналом, выявлены три системных дефицита. Предложен комплекс методических инструментов: модель стратегического HR-планирования, программа адаптации вахтовых сотрудников, система оценки по KPI и «360 градусов», двухуровневая система корпоративного обучения. Реализация инструментов направлена на снижение текучести и повышение кадровой устойчивости компании.*

Abstract. *The article examines challenges in developing an HR strategy for an oil and gas extraction enterprise amid qualified labour shortages and shift-work conditions. Based on a business analysis of Meretoyakhaneftegaz LLC (Yamalo-Nenets Autonomous District), the personnel management system was diagnosed and three systemic gaps were identified. A set of methodological instruments is proposed: a strategic HR planning model, a shift-worker onboarding programme, a KPI and 360-degree evaluation system, and a two-level corporate learning system. Implementation aims to reduce turnover and improve workforce resilience.*

Ключевые слова: *кадровая стратегия, нефтегазовая отрасль, вахтовый метод, HR-планирование, адаптация персонала, оценка персонала, человеческий капитал, управление персоналом.*

Key words: *HR strategy, oil and gas industry, shift work, HR planning, employee onboarding, personnel evaluation, human capital, personnel management.*

Введение

Нефтегазодобывающая отрасль России является стратегической основой национальной экономики, формируя значительную долю доходов федерального бюджета и обеспечивая занятость сотен тысяч человек в регионах Западной и Восточной Сибири. При этом именно данный сектор сталкивается с нарастающим комплексом кадровых вызовов, которые в ближайшие годы рискуют приобрести критический характер.

Актуальность

Согласно исследованию «Россия 2025: от кадров к талантам», в стране прогнозируется нехватка до 10 миллионов высококвалифицированных специалистов. В нефтегазовой отрасли этот дефицит ощущается особенно остро: нехватка инженеров-технологов, геологов и специалистов по добыче давит на производительность и создаёт прямые операционные риски [2, 5].

Специфика нефтегазодобычи – географическая удалённость объектов, вахтовый метод организации труда, жёсткие требования к промышленной безопасности – накладывает существенный отпечаток на весь цикл управления персоналом. Привлечение, адаптация, удержание и развитие сотрудников в таких условиях требуют принципиально иных управленческих решений по сравнению с городскими компаниями. Тем не менее значительная часть нефтегазовых предприятий среднего масштаба по-прежнему управляет персоналом реактивно: закрывает вакансии по факту их возникновения и не выстраивает системной связи между HR-функцией и стратегией бизнеса [4].

Вместе с тем в академической литературе вопросу кадровых стратегий предприятий нефтегазовой отрасли в контексте вахтового метода уделяется недостаточно внимания. Большинство исследований рассматривают управление персоналом либо в отраслевом разрезе без учёта специфики вахты, либо анализируют вахтовый труд без связки с долгосрочной кадровой стратегией. Данная статья призвана восполнить этот пробел.

Целью настоящей статьи является анализ проблем кадровой стратегии нефтегазодобывающего предприятия и разработка методических инструментов их решения на примере ООО «Меретояханефтегаз» – компании, ведущей добычу углеводородного сырья на лицензионных участках Ямало-Ненецкого автономного округа.

Основная часть

Материалы и методы. Теоретическую основу исследования составили труды ведущих отечественных и зарубежных учёных в области стратегического управления персоналом. А.Я. Кибанов обосновывает необходимость рассматривать кадровую стратегию как самостоятельный уровень корпоративного управления, неотделимый от общей бизнес-стратегии, и формулирует три её основополагающих принципа: гибкость, адаптивность и вовлечённость [2]. В.И. Маслов акцентирует роль организационной культуры как среды, в которой HR-инструменты либо работают, либо остаются декларацией [4]. Зарубежные исследователи – Монди, Ноу, Премо – предлагают универсальные процессные модели HR-планирования, применимые к предприятиям различных отраслей [5].

Отдельного внимания заслуживают работы, посвящённые кадровой политике в промышленном секторе. Е.Р. Лунева анализирует специфику кадровых процессов на производственных предприятиях и обосновывает приоритет внутренних инструментов удержания над внешним наймом [6]. О.А. Козлова рассматривает внешние факторы, определяющие кадровую политику, акцентируя внимание на демографических и технологических вызовах как долгосрочных детерминантах HR-стратегии [7].

Эмпирическую базу статьи составили: анализ внутренней документации ООО «Меретояханефтегаз» (положение об оплате труда, отчёты по движению кадров за 2022-2024 гг., должностные инструкции ключевых производственных должностей); экспертные интервью с руководителями пяти производственных подразделений и двумя специалистами HR-службы; анкетирование 47 сотрудников с целью выявления факторов удовлетворённости и причин увольнений.

В качестве аналитических методов применялись: SWOT-анализ кадровой среды предприятия, компетентностный gap-анализ (сопоставление имеющихся и требуемых компетенций), сравнительный анализ отечественных и зарубежных моделей кадровой стратегии, методы систематизации и синтеза научных данных.

Результаты и обсуждение. ООО «Меретояханефтегаз» – нефтегазодобывающая компания с численностью персонала порядка 600-800 человек, ведущая операционную деятельность на лицензионных участках Ямало -Ненецкого автономного округа. Основными видами деятельности являются добыча нефти и природного газа, их первичная подготовка и транспортировка до магистральных трубопроводных систем.

Организационная структура предприятия носит линейно-функциональный характер: производственные подразделения (цеха добычи нефти и газа, служба поддержания пластового давления, служба главного механика) подчинены главному инженеру, тогда как функциональные службы – финансово-экономический блок, юридическая служба, HR-функция – подчинены генеральному директору напрямую. Значительная часть производственного персонала работает вахтовым методом по графикам «месяц через месяц» или «две недели через две недели», что определяет специфику всех кадровых процессов.

Проведённый SWOT-анализ позволил систематизировать ключевые факторы кадровой среды компании. К сильным сторонам относятся: стабильная производственная база с долгосрочным горизонтом лицензирования, сложившийся костяк квалифицированных технических специалистов (технологи, геологи, инженеры) и конкурентный уровень вознаграждения с учётом северных надбавок и районных коэффициентов. Слабые стороны – повышенная текучесть среди молодых специалистов и рабочих профессий, реактивный характер HR-управления и слабо развитая система внутреннего карьерного роста. В числе возможностей – активное развитие цифровых HR-инструментов и потенциал партнёрства с профильными вузами Тюменской области и ЯНАО. Угрозы определяются региональным дефицитом инженерно-технических кадров, демографическим спадом и волатильностью цен на энергоносители [1, 3].

Диагностика системы управления персоналом выявила три системных дефицита (таблица 1).

Таблица 1

Результаты диагностики системы
управления персоналом ООО «Меретояханефтегаз»

Направление диагностики	Текущее состояние	Оценка	Приоритет
Стратегическое HR-планирование	Отсутствует	Критично	Высокий
Система адаптации персонала	Не формализована	Неудовл.	Высокий
Оценка и аттестация	Формальная	Слабо	Высокий
Корпоративное обучение	Только ОТ и ПБ	Частично	Средний
Кадровый резерв	Не реализован	Критично	Высокий
Уровень оплаты труда	Выше среднеотраслевого	Хорошо	Низкий

Источник: анализ автора

Первый дефицит – отсутствие стратегического HR-планирования. Функции HR-службы ограничены кадровым делопроизводством, подбором персонала и организацией обязательного обучения по промышленной безопасности. Потребность в персонале оценивается ситуативно, связь с производственной программой компании не формализована, «карт критичных должностей» не существует. Стратегическое планирование потребности в кадрах не ведётся, связь с общей бизнес-стратегией компании не закреплена ни в каком документе [4].

Второй дефицит – неэффективная адаптация вахтовых сотрудников. По данным exit-интервью, основными причинами увольнений в первые два года являются: неудовлетворённость условиями проживания на вахте (43% уволившихся), отсутствие информационной и психологической поддержки в начальный период (31%), неопределённость карьерных перспектив (26%). При этом системной программы адаптации в компании нет: новый сотрудник получает стандартный инструктаж по охране труда и «прикрепляется» к коллеге в неформальном порядке.

Третий дефицит – слабая система оценки персонала. Ежегодная аттестация проводится формально, её результаты фактически не влияют на управленческие решения об обучении, ротации или вознаграждении. Это приводит к тому, что кадровые решения принимаются на основе субъективных суждений руководителей, а не объективных данных. Управление талантами и формирование кадрового резерва отсутствуют [8].

На основании выявленных дефицитов разработан комплекс из четырёх взаимосвязанных методических инструментов совершенствования кадровой стратегии.

Инструмент 1. Модель стратегического HR-планирования. Предлагается внедрить трёхлетний цикл планирования потребности в персонале, синхронизированный с производственной программой компании. Ключевым элементом является «карта критичных должностей» – перечень позиций, дефицит которых создаёт прямой операционный риск: технолог по добыче, начальник ЦДНГ, геолог участка, инженер по KTZ-добыче. По каждой такой должности формируется кадровый резерв из 1-2 сотрудников с индивидуальным планом развития на 12-18 месяцев. Ежегодный gap-анализ компетенций позволяет корректировать планы найма и обучения [3, 6].

Инструмент 2. Программа адаптации вахтовых сотрудников. Разработана структурированная 90-дневная программа с тремя контрольными точками – на 30-й, 60-й и 90-й день. В первый день вахты новый сотрудник встречается с непосредственным руководителем и получает «адаптационный пакет» (регламенты, карту объектов, контакты ключевых специалистов). Каждому новичку назначается наставник из числа опытных работников с материальным поощрением за успешную адаптацию подопечного. На контрольных точках HR-специалист проводит краткое структурированное интервью для оценки удовлетворённости и выявления рисков увольнения. Данный подход согласуется с немецкой моделью производственного наставничества, адаптированной для российских промышленных предприятий [7].

Инструмент 3. Система периодической оценки персонала. Вводится ежегодная дифференцированная оценка: для руководителей среднего звена – по методу «360 градусов» (самооценка, оценка подчинённых, коллег и вышестоящего руководителя), для производственного персонала – по ключевым показателям эффективности (KPI). Индикаторы для производственного персонала включают: выполнение плана добычи по участку, коэффициент безаварийной работы оборудования, соблюдение регламентов промышленной безопасности. Результаты оценки напрямую увязываются с решениями о премировании, включении в кадровый резерв и направлении на обучение [8].

Инструмент 4. Двухуровневая система корпоративного обучения**.** Предлагается двухуровневая архитектура. Первый уровень – обязательное обучение (охрана труда, промышленная безопасность, первая помощь) – сохраняется в действующем формате очных сессий. Второй уровень – добровольное профессиональное развитие – включает онлайн-курсы для межвахтового периода (доступны дистанционно), внутренние технические семинары от ведущих экспертов компании, а также целевые программы подготовки резервистов на критичные должности продолжительностью от 6 до 18 месяцев. Цифровой формат дистанционного обучения является ключевым с учётом географической удалённости производственных объектов [2].

Все четыре инструмента взаимосвязаны и образуют целостную систему. Стратегическое планирование задаёт долгосрочные ориентиры потребности в кадрах. Программа адаптации обеспечивает качественный «входной поток» и снижает ранние увольнения. Система оценки формирует объективную информационную базу для управленческих решений. Система обучения

обеспечивает планомерное развитие накопленного человеческого капитала. Совместная реализация этих инструментов трансформирует кадровую функцию компании из сугубо административной в стратегическую, синхронизированную с производственными целями организации [1; 4].

Выводы

Проведённое исследование подтверждает, что для нефтегазодобывающих предприятий, работающих в условиях вахтового метода и географической удалённости, вопрос выстраивания системной кадровой стратегии приобретает критическое значение. Реактивная модель управления персоналом в условиях нарастающего регионального дефицита кадров неизбежно ведёт к устойчивому росту текучести, утрате накопленных компетенций и – в конечном счёте – к операционным рискам для производственной деятельности.

На примере ООО «Меретояханефтегаз» показано, что переход к проактивной кадровой стратегии требует одновременной работы по четырём взаимосвязанным направлениям: стратегическому планированию потребности, качественной адаптации вахтовых сотрудников, объективной оценке персонала и системному корпоративному обучению. Предложенный комплекс методических инструментов формирует целостную основу для такой трансформации, адаптированную к отраслевой специфике.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные инструменты могут быть применены другими нефтегазодобывающими предприятиями среднего масштаба, сталкивающимися с аналогичными кадровыми вызовами. Реализация предложенных решений способна обеспечить: снижение коэффициента текучести персонала; повышение укомплектованности критичных должностей; рост управляемости человеческого капитала как стратегического ресурса компании; формирование устойчивого кадрового резерва, снижающего зависимость от внешнего рынка труда.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка системы ключевых показателей эффективности кадровой стратегии (HR KPI) и методики оценки экономического эффекта от реализации предложенных инструментов в условиях нефтегазодобывающего предприятия.

Список использованных источников:

1. Жук С.С. Кадровая политика предприятия как инструмент управления качеством человеческих ресурсов // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2015. – №24. – С. 136-140.

2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: Инфра-М. – 2014. – 447 с.

3. Кречетников К.Г., Воронюк Т.И. Разработка кадровой политики организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – №11. – С. 168-171.

4. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: ФинПресс. – 2013. – 288 с.

5. Монди У.Р., Ноу Р.М., Премо Ш.Р. Управление персоналом: пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. – СПб.: Нева. – 2014. – 410 с.

6. Лунева Е.Р. Совершенствование кадровой политики на предприятиях промышленности // Наука и студенчество. – 2015. – №12. – С. 13.

7. Козлова О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – №3. – С. 180-182.

8. Клейнер Г. Кадровая стратегия предприятия: систематизация и основные варианты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kleiner.ru/arpab/kadrstr.html (дата обращения: 10.07.2025).

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 5 / 2026

Подписано в печать 27.05.2026

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/

