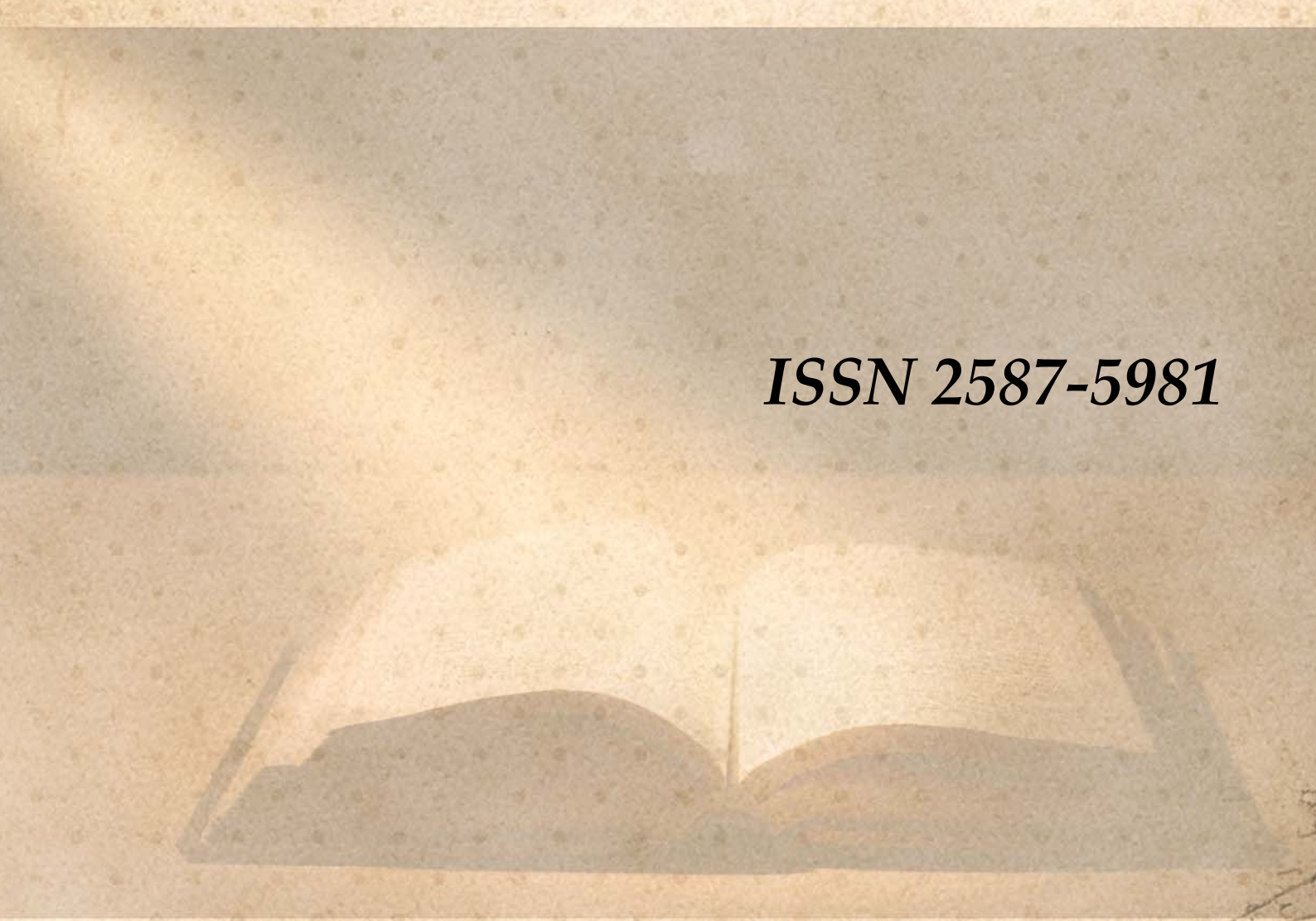
ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

ISSN 2587-5981



Периодическое издание
Выпуск № 6
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. – № 6 (51).

Оглавление выпуска

МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»

Выпуск № 6 / 2026

Стр. 7 Малая М.В., Пономарев К.О., Дымова М.А.
Анализ современных трендов продвижения и потребления кофе на рынке Российской Федерации

Стр. 14 Корнеева А.И., Зайцева Е.Д.
Парадокс эмоционального воздействия в рекламе: нейробиологические механизмы и гендерные особенности формирования потребительской лояльности

Стр. 20 Ключко В.А., Сергеева И.А., Панченко Д.А.
Бухгалтерская экспертиза доходов и расходов хозяйствующего субъекта

Стр. 25 Фомин Н.А.
Современные инструменты стратегического развития социально-экономических систем

Стр. 33 Сбродова Н.В.
Инновации как важнейший фактор региональной динамики

Стр. 40 Афанасьева О.Н., Перов П.М.
Цифровые валюты центральных банков как инструмент трансформации международных расчетов

Стр. 46 Ахметшин Р.А.
Маркетплейсы как инструмент развития малого предпринимательства: тенденции и перспективы российского рынка

Стр. 54 Вечкинзова Е.А., Ивченков И.В.
Роль маркетинга в формировании и повышении инвестиционной привлекательности компании: обзор современных исследований

Стр. 62 Шведскова Н.Ю., Семеркова Л.Н.
Методика анализа маркетинга партнерских отношений для компаний, производящих спортивную одежду

Стр. 67 Плеханова В.Д.
Цифровизация антикризисного управления персоналом: опыт российских компаний

Стр. 73 Тумакова А.В.
Принцип осмотрительности в бухгалтерском учете как механизм управления рисками финансовой отчетности: защитная функция и пределы применения

Стр. 84 Ерохин Д.Ф., Булатов Г.А.
Мультибрендовая стратегия группы «аэрофлот» как форма диверсификации рыночных ниш

Стр. 90 Савельчев И.А.
Риски фрагментации мира: «дружешоринг» как новая реальность

Стр. 97 Антонов Э.М.
Оценка развития малого и среднего бизнеса в Республике Саха (Якутия) в 2023-2025 гг.

Стр. 115 Савельчев И.А.
Социальные эффекты персонального брендинга предпринимателя в сегменте малого бизнеса

Стр. 123 Коваленко А.А.
Национальные модели промышленной роботизации и перспективы их применения в российских регионах

Стр. 133 Питинцев Р.С.
Искусственный интеллект как инструмент повышения эффективности управленческих решений в процессе формирования инвестиционного портфеля

Стр. 139 Муратов Б.Ф.
Формирование селекционно-семеноводческих кластеров в контексте обеспечения продовольственной безопасности Республики Татарстан

Стр. 152 Тимошкова Н.В.
Ретроспективный анализ этапов формирования налоговой системы Российской Федерации в сфере деятельности малых и средних предприятий на примере единого налога на вмененный доход (ЕНВД)

Стр. 162 Глубоков М.В., Пожарский Л.М.
Анализ методов оценки финансовой устойчивости поставщиков продукции для государственных нужд в современных экономических условиях

УДК 33

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТРЕНДОВ ПРОДВИЖЕНИЯ И ПОТРЕБЛЕНИЯ КОФЕ НА РЫНКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Малая Марина Владимировна,
Пономарев Кирилл Олегович,
Дымова Мария Алексеевна,
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет, г. Санкт-Петербург

E-mail: mm.marina.malaya@inbox.ru

Аннотация. *Российский рынок кофе характеризуется ростом потребления и изменяющимися тенденциями продвижения продукции. Данное исследование анализирует динамику цен, объемов массового потребления (до 18,3 млрд. чашек в 2025-2026 гг.) и сдвиги в сторону домашнего приготовления на основе статистических данных и отраслевых отчетов. Результаты выявляют снижение продаж кофе навынос и рост спроса на кофемашины, предлагая рекомендации по маркетингу, включая SEO-продвижение и ритейл-акции для усиления конкуренции.*

Abstract. *The Russian coffee market is characterized by growing consumption and evolving product promotion trends. This study analyzes price dynamics, mass consumption volumes (up to 18.3 billion cups in 2025-2026), and shifts toward home brewing based on statistical data and industry reports. The results reveal a decline in takeaway coffee sales and an increase in demand for coffee machines, offering marketing recommendations including SEO promotion and retail promotions to enhance competitiveness.*

Ключевые слова: *рынок России, рост цен на кофе, тренды потребления кофе, тренды продвижения кофе, массовое потребление, конкуренция.*

Key word: *Russian market, rising coffee prices, coffee consumption trends, coffee promotion trends, mass consumption, competition.*

Введение

Рынок кофе в России переживает активную трансформацию под влиянием изменяющихся предпочтений потребителей, экономических санкций и развития цифровых инструментов продвижения. Несмотря на историческую популярность чая, кофе постепенно укрепляет позиции, открывая новые возможности для брендов и кофеен.

Актуальность

С 2022 года геополитические вызовы и логистические барьеры ускорили адаптацию отрасли: вырос интерес к локальным обжарщикам, форматам самообслуживания и онлайн-продвижению. Это привело к заметным сдвигам в потреблении и маркетинговых стратегиях: от традиционных напитков к

премиальным и готовым решениям, с акцентом на социальные сети и персонализацию.

Таким образом, целью статьи является изучение и анализ ключевых трендов продвижения и потребления кофе на российском рынке в 2025 –2026 гг.

Материалы и методы

В ходе работы были использованы статистические данные из открытых источников за период 2024-2026 гг. по теме исследования (открытые данные ОФД, отраслевая и корпоративная аналитика, данные Росстат, научные и экспертные публикации). Статистический анализ данных проводился путем обработки данных по динамике цен, объемов продаж и долей рынка.

Основная часть

Анализ текущего состояния рынка кофе РФ

Российский рынок кофе в 2025-2026 гг. демонстрирует устойчивый рост потребления, несмотря на существенное удорожание продукта. Согласно прогнозу Министерства сельского хозяйства США, в сельскохозяйственном году 2025-2026 (октябрь 2025 – сентябрь 2026) потребление кофе в России достигнет 274,5 тыс. тонн, что соответствует 18,3 млрд. чашек напитка. Это максимальный показатель за последние шесть лет. Рост потребления относительно предыдущего сезона составит 2,8%, а в пересчёте на душу населения – 125 чашек на человека в год против 122 чашек годом ранее [17].

При этом Россия занимает девятое место в мире по объёмам потребления кофе и четвёртое место среди стран-импортёров: в текущем сезоне закупки зелёного кофе составят 228 тыс. тонн. Полная зависимость от импорта делает российский рынок крайне чувствительным к колебаниям мировых цен и курсовой динамике. Ниже приведена таблица с количеством выпитого кофе за последние несколько лет.

Таблица 1

Динамика потребления кофе в России

Показатель	2023-2024	2024-2025	2025-2026 (прогноз)	Изменение
Потребление, тыс. тонн	267,0	274,5	274,5	+2,8%
Потребление, млрд чашек	17,4	17,8	18,3	+2,8%
Чашек на человека	~120	~122	~125	+2,5%
Импорт, тыс. тонн	218	222	228	+2,7%

Примечание: данные за 2025-2026 являются прогнозными

По данным Росстата и отраслевой аналитики, за три года (2022-2025) цены на кофе в России выросли рекордными темпами:

– растворимый кофе подорожал почти на 60% (с 2 638 до 4 152 руб./кг);

– кофе в зёрнах подорожал примерно на 80% (с 1 136 до 2 061 руб./кг).

В начале 2026 года тренд сохраняется. Средняя цена чашки кофе навынос в январе / феврале 2026 года составила 233 рубля (рост +8% к прошлому году).

Ключевые причины роста цен (по данным экспертов и СМИ):

– Рекордный рост биржевых цен на арабику (превышение $4,2 за фунт) [6];

– Ослабление рубля ведет к удорожанию импортного сырья [11];

– Рост логистических издержек [7];

– Введение маркировки «Честный знак» (с 1 июня 2026 года добавит 5-10% к цене) [18].

Таблица 2

Динамика цен на кофе в России

Период	Растворимый кофе, руб./кг	Зерновой кофе, руб./кг	Кофе навынос, руб./ чашка
Январь 2022	2 638	1 136	~120
Ноябрь 2025	4 152	2 061	~210
Февраль 2026	~4 200	~2 100	233

Источник: Росстат, CheckIndex

ТРЕНДЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ КОФЕ НА РЫНКЕ РФ

Российский рынок кофе в 2025-2026 гг. демонстрирует парадоксальную картину: цены растут, а привычка пить кофе остаётся. Люди не отказываются от напитка, но начинают пить его иначе. Меняются каналы покупки, место потребления и даже состав заказа [1].

Ключевая идея, проходящая через все изменения: кофе перестаёт быть исключительно «выходом в город» и становится частью повседневного домашнего быта.

В начале 2026 года аналитика CheckIndex (сервис, анализирующий данные с каждой третьей кассы в России) зафиксировала разрыв: чашка кофе навынос в среднем стоит 233 рубля (на 8% дороже, чем год назад), но покупают её на 3% реже.

Почему так происходит?

Погода и календарь. Начало 2026 года было холодным, а новогодние праздники длинными. Как отмечают в «Платформе ОФД», трафик в заведениях питания в годовом сравнении сократился, и кофе это коснулось в меньшей степени, но влияние оказало.

Конкуренция со стороны домашнего приготовления. В «Чек Индексе» прямо указывают: «Часть игроков не выдержали конкуренции, в том числе из-за растущей популярности домашнего приготовления кофе» [2].

Закрытие части кофеен. По данным сервиса «Яндекс Карты», на 1 марта 2026 года в России работало 25,7 тыс. кофеен, что на 1% меньше, чем год назад [12].

Самый яркий тренд 2025 года – взрывной рост продаж кофемашин. По данным «М.Видео», за девять месяцев 2025 года в России продано около 1,7 млн. кофемашин и кофеварок, что на 10% больше, чем годом ранее [20].

Ещё более впечатляющие цифры у маркетплейсов. Представитель Wildberries сообщил, что оборот от продажи кофемашин на их площадке удвоился (+107%) за первые три квартала 2025 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Средняя цена кофемашины на Wildberries составила около 4 000 рублей [13].

Как отмечают аналитики, растущий интерес к кофе связан с дороговизной готовых напитков в кафе.

В кофейнях, которые пока держатся, структура заказов почти не изменилась. 80% продаж приходится на напитки с молоком – капучино, латте, флэт уайт. Это позволяет заведениям сдерживать рост цен, так как молоко дорожает медленнее кофе.

Аналитики «Точка продаж» также отмечают, что кофе в ритейле стал инструментом повышения лояльности: в 60% случаев чек с кофе включает выпечку или готовую еду. В сети «EuroSpar» абонементом на кофе пользуются 500 000 покупателей, а владельцы абонемента приходят в магазин на 135% чаще [8].

ТРЕНДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ КОФЕ НА РЫНКЕ РФ

В условиях роста цен и изменения потребительских привычек маркетинговые стратегии игроков рынка кофе претерпели существенные изменения. Компании делают ставку на три ключевых направления: экспансия в ритейле, адаптация ассортимента и цифровое продвижение.

Крупнейшие розничные сети превратили кофе в инструмент повышения лояльности. Как отмечают аналитики «Точка продаж», в 60% случаев чек с кофе включает выпечку или готовую еду – это классический пример успешной кросс-продажи.

Маркетплейсы становятся ключевым каналом продаж кофе и оборудования. Эксперты выделяют несколько эффективных инструментов продвижения на маркетплейсах:

– SEO-оптимизация карточек товаров (рост соответствия запросам увеличивает органический трафик);

– работа с юрлицами (офисные закупки растворимого кофе);

– программы лояльности и подписки на регулярную поставку.

В сегменте кофе навынос заведения делают ставку на напитки с молоком (80% продаж). Это позволяет сдерживать рост цен, так как молоко дорожает медленнее кофе.

РИСКИ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КОФЕ НА РЫНКЕ РФ

С 1 июня 2026 года вступает в силу обязательная маркировка кофе «Честный знак». По оценкам РАНХиГС, это может добавить 5-10% к стоимости кофе в нижнем ценовом сегменте. Эксперты прогнозируют, что до 20% рынка дешёвого кофе может уйти в тень, что создаст риски для легальных

производителей и вызовет необходимость дополнительных коммуникаций о качестве и легальности продукта.

Ключевые риски 2026 года:

– дальнейший рост мировых цен на арабику;

– ослабление рубля;

– логистические проблемы.

При пессимистичном сценарии рост цен на кофе может составить 15-25% в течение года.

Выводы

Производителям стоит активнее развивать сегмент зернового кофе. Спрос на него растёт, и этот тренд, судя по всему, долгосрочный. Одновременно важно готовиться к введению маркировки «Честный знак», инвестировать в системы отслеживания и прозрачности, чтобы не потерять долю на легальном рынке. Также имеет смысл расширять присутствие на маркетплейсах. Продажи кофемашин и кофе через онлайн-каналы показывают высокие темпы роста, и эту возможность нельзя упускать.

Традиционным кофейням придётся не просто: их основное преимущество атмосфера и качество, остаётся востребованным, но массовый потребитель уходит в более дешёвые каналы. Кофейням стоит делать ставку на уникальный опыт, который невозможно получить дома или в супермаркете: авторские рецепты, обучение бариста, кофейные события.

Ключевая коммуникационная задача сегодня – объяснить потребителю рост цены. Люди видят, что кофе дорожает, и хотят понимать причины. Прозрачность и честность в коммуникации становятся конкурентным преимуществом.

Кроме того, стоит активнее работать с сегментом «вдумчивого потребителя». Рассказывать о происхождении зёрен, способах обжарки, рецептах приготовления. Чем больше потребитель знает о продукте, тем выше его лояльность и готовность платить за качество.

Российский рынок кофе находится в точке структурной трансформации. Цены растут, каналы продаж перераспределяются, потребитель становится требовательнее. Успех в новых условиях зависит от способности участников рынка адаптироваться: производителям – смещать ассортимент в сторону зерна, ритейлерам – использовать кофе как инструмент лояльности, кофейням – делать ставку на уникальный опыт и альтернативные напитки. Главный вызов ближайшего будущего – сохранить доступность кофе для массового потребителя, не теряя при этом качество и прозрачность.

Список использованных источников:

1. Подлегаева Т.В., Евскина И.Г. Исследования потребительских предпочтений в сегменте кофейных напитков // Прогрессивная экономика. – 2024. – №5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovaniya-potrebitelskih-predpochteniy-v–segmente-kofeynyh-napitkov (дата обращения: 05.04.2026).

2. Комлева В.Ш., Сухова О.В., Ермаков Д.А., Кутепова Л.И., Тихонова Н.А. Исследование критериев выбора кофе потребителями // Московский экономический журнал. – 2022. – №9. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-kriteriev-vybora-kofe-potrebitelyami (дата обращения: 05.04.2026).

3. Анализ рынка кофе (с сегментами): + 300 млрд. рост // SBLOGS. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sostav.ru/blogs/32702/77839 (дата обращения: 05.04.2026).

4. Вынесли поменьше // Чек Индекс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://checkindex.ru/issledovaniya/vynesli-pomenshe/ (дата обращения: 05.04.2026).

5. Зерно, молотый или капсулы: куда движется кофейный рынок // РБК Компании. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://companies.rbc.ru/news/e2uRibcRrF/zerno-molotyij-ili-kapsulyi-kuda-dvizhetsya-kofejnyij-ryinok/ (дата обращения: 05.04.2026).

6. Какова новая кофейная реальность // РБК Компании. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://companies.rbc.ru/news/fQPKgrS4ZO/kakova-novaya-kofejnaya-realnost/ (дата обращения: 5.04.2026).

7. Количество производителей чая и кофе в РФ выросло на 7,7% // NEW RETAIL. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://new-retail.ru/novosti/retail/kolichestvo_proizvoditeley_chaya_i_kofe_v_rf_vyroslo_na_7_7/ (дата обращения: 5.04.2026).

8. Кофе to go в ритейле: как развивать интерес покупателей и увеличивать прибыль // ТОЧКА ПРОДАЖ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tpmag.ru/articles/ritejl/kofe-v–ritejle-kak-razvivat-interes-pokupatelej-i–uvelichivat-pribyil/ (дата обращения: 5.04.2026).

9. Покупки кофе навынос на Кубани с начала 2026 года сократились на 9% // Эксперт ЮГ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://expertsouth.ru/news/pokupki-kofe-navynos-na-kubani-s–nachala-2026-goda-sokratilis-na-9/?sphrase_id=12281160 (дата обращения: 05.04.2026).

10. Популярный у россиян продукт подорожал почти на треть. С чем это связано. // РБК Life. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/life/news/692d3e729a7947347f0be940?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 05.04.2026).

11. Пора переходить на чай и цикорий? В России резко подорожал кофе – сколько теперь придется отдавать за чашку // 76RU. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://76.ru/text/economics/2026/01/25/76229754/ (дата обращения: 5.04.2026).

12. Продажи горячего кофе навынос в России снизились в 2026 году: причины и тенденции // SUGAR.PORTAL.RU. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sugarportal.ru/news/id/774742-prodazhi-goryachego-kofe-navynos-v–rossii-snizilis-v–2026-godu-prichiny-i–tendentsii (дата обращения: 5.04.2026).

13. Продажи домашних кофемашин в РФ бьют все рекорды // Агротайм. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://agrotime.info/prodazhi-domashnih-kofemashin-v–rf-bjut-vse-rekordy/ (дата обращения: 5.04.2026).

14. Продажи кофе навынос снизились на 9% в Краснодарском крае // Дайджест юга России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kubano-id.ru/novosti/obschestvo/prodazhi-kofe-navynos-snizilis-na-9–v-krasnodarskom-krae-124821.html (дата обращения: 05.04.2026).

15. «Пятёрочка» лидирует на рынке горячего кофе среди представителей продуктового ритейла // ТАТАР ИНФОРМ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tatar-inform.ru/news/pyatyorocka-lidiruet-na-rynke-goryacego-kofe-sredi-predstavitelei-produktovogo-riteila-6000994 (дата обращения: 05.04.2026).

16. «Пятёрочка»: с начала года покупатели приобрели почти 100 млн чашек кофе // NEW RETAIL. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://new-retail.ru/novosti/retail/pyatyerochka_s_nachala_goda_pokupateli_priobreli_pochti_100_mln_chashek_kofe/ (дата обращения: 05.04.2026).

17. Россияне выпьют 18,3 миллиарда чашек кофе в 2025-2026 годах // Деловой журнал «Профиль». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://profile.ru/news/society/rossiyane-vypjut-18-3–milliarda-chashek-kofe-v–2025-2026-godah 1721472/?noamp=mobile (дата обращения: 5.04.2026).

18. Эксперт предупредил о масштабной перетряске российского кофейного рынка // Федерал Пресс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fedpress.ru/news/77/economy/3424303 (дата обращения: 05.04.2026).

19. Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 05.04.2026).

20. Demand for Home Coffee Machines in Russia Rises by 10% in 2025 // AHWAWORLD. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://qahwaworld.com/news/russia-home-coffee-machine-sales-growth-2025 (дата обращения: 05.04.2026).

УДК 33

ПАРАДОКС ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В РЕКЛАМЕ: НЕЙРОБИОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ И ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

Корнеева Альбина Ильдусовна
Зайцева Елизавета Дмитриевна
Российский государственный социальный университет, г. Москва

E-mail: korneeva_albina@mail.ru

Аннотация. *Статья посвящена роли эмоций как психологического механизма влияния рекламы на покупательское поведение. На основе анализа работ [4; 5] показан парадокс: отрицательные эмоции (страх, вина) эффективны для привлечения внимания, но положительные эмоции (радость, вдохновение, ностальгия) обеспечивают долгосрочную лояльность и устойчивые брендовые ассоциации. Рассмотрены нейробиологические основы (дофамин, кортизол), гендерные и поколенческие различия восприятия. Предложены практические принципы создания эмоционального рекламного контента.*

Abstract. *This article examines the role of emotions as a psychological mechanism influencing consumer behavior through advertising. Drawing on studies [4; 5], a paradox is demonstrated: negative emotions (fear, guilt) are effective for capturing attention, but positive emotions (joy, inspiration, nostalgia) provide long-term loyalty and sustainable brand associations. Neurobiological foundations (dopamine, cortisol), gender and generational differences in perception are discussed. Practical principles for creating emotional advertising content are proposed.*

Ключевые слова: *эмоциональный маркетинг, рекламное воздействие, потребительские стереотипы, нейромаркетинг, положительные эмоции, отрицательные эмоции, гендерные различия, лояльность к бренду.*

Key words: *emotional marketing, advertising impact, consumer stereotypes, neuromarketing, positive emotions, negative emotions, gender differences, brand loyalty.*

Введение

В повседневной жизни человек сталкивается с сотнями рекламных сообщений: на телевидении, в интернете, на улицах и в соцсетях. За такой информационной плотностью классические рациональные доводы – цена, характеристики, гарантии – перестали работать как главный инструмент привлечения внимания. Многие маркетологи и исследователи [2; 4] фиксируют: потребитель всё чаще принимает решение на эмоциональном уровне, а логическое обоснование подключается уже после, чтобы оправдать выбор. Это не означает, что люди глупы, – просто мозг устроен так, что эмоциональные сигналы обрабатываются быстрее и глубже, чем рациональные доводы.

Актуальность

Цель работы – выяснить, какие эмоциональные механизмы делают рекламу эффективной и почему положительные эмоции часто оказываются выигрышнее отрицательных при построении долгосрочных отношений с брендом. Гипотеза: положительные эмоции активируют системы вознаграждения мозга и формируют устойчивые установки, тогда как отрицательные дают быстрый, но краткосрочный эффект, сопряжённый с риском отторжения.

Основная часть

Рекламное воздействие – это не просто передача информации, а сложный акт коммуникации, в котором смысл рождается на стыке сообщения, контекста и восприятия получателя [4, с. 4238]. Ключевым звеном здесь выступает установка – по определению Г. Олпорта, состояние готовности к определённой реакции, которое часто не осознаётся самим человеком [3, с. 154-156]. Установка включает три компонента: когнитивный (знания о продукте), аффективный (эмоциональное отношение) и поведенческий (готовность действовать). Реклама, которая вызывает сильную эмоцию, воздействует прежде всего на аффективный компонент, и тот «заражает» собой остальные.

Р. Петти и Дж. Качиоппо в своей модели ELM предложили различать два пути убеждения [7, p. 4-6]. Центральный путь требует внимания и способности анализировать аргументы – он работает, когда человек заинтересован и мотивирован. Периферический путь опирается на эвристики: симпатию к герою, красивую картинку, знакомую музыку, эмоциональный фон. Большинство рекламных контактов (особенно в соцсетях или на телевидении) происходит именно по периферийному пути. Это объясняет, почему эмоциональная реклама оказывается такой действенной: она обходит рациональные барьеры и встраивается в подсознание.

Нейробиология добавляет к этому картине конкретные механизмы. Положительные эмоции – радость, вдохновение, ностальгия – связаны с выработкой дофамина и серотонина. Эти нейромедиаторы участвуют в формировании привычек и ожидания награды. Когда реклама регулярно дарит приятные ощущения, мозг начинает автоматически связывать бренд с удовольствием. Отрицательные эмоции – страх, тревога, чувство вины – активируют миндалевидное тело и систему стресса (гипоталамо-гипофизарно-надпочечниковую ось), высвобождая кортизол и адреналин [6, p. 78-82]. Это хорошо для быстрой мобилизации («срочно купи страховку»), но плохо для долгой привязанности: человек начинает избегать источника дискомфорта.

В 2024 году сейлз-хаус «Эверест» совместно с Tiburon Research провёл опрос среди жителей крупных российских городов [5]. Респондентов спрашивали об их отношении к эмоциональной и рациональной рекламе. Выяснилось, что почти половина опрошенных чаще обращают внимание на эмоциональную рекламу, чем на рациональную, а 43% отмечают, что именно эмоциональная реклама помогает лучше запомнить бренд. При этом топ-3 эмоций, которые люди испытывают при просмотре удачных креативов, – это интерес (61%), вдохновение (27%) и увлечённость (27%). Все они относятся к положительному или нейтрально-позитивному спектру.

В то же время отрицательные эмоции (страх, тревога) могут быть полезны в определённых контекстах. Например, реклама противопожарных средств или медицинских услуг часто строится на демонстрации угрозы. Однако, как показывают исследования [4; 7], страх эффективен только в умеренной дозе: слишком слабый не мотивирует, слишком сильный парализует или вызывает отрицание. Кроме того, негативные ассоциации могут переноситься на сам бренд – потребитель начинает избегать не только сообщения, но и продукта.

(Сравнительная характеристика двух типов эмоциональных стратегий приведена в таблице 1.)

Таблица 1

Сравнительная характеристика эмоциональных стратегий

Параметр	Положительные эмоции (радость, ностальгия, вдохновение)	Отрицательные эмоции (страх, вина, зависть)
Основной механизм	Активация дофаминовой системы	Активация системы стресса (кортизол)
Привлечение внимания	Среднее, требует креативности	Высокое, инстинктивное
Запоминаемость бренда	Высокая (43% респондентов [5])	Низкая (запоминается угроза, а не бренд)
Долгосрочная лояльность	Формирует привязанность и повторные покупки	Часто ведёт к избеганию
Готовность рекомендовать	Высокая	Низкая
Риски	Высокая конкуренция, «приедаемость»	Психологическое сопротивление, этические ограничения
Оптимальные категории продуктов	FMCG, развлечения, путешествия, семейные бренды	Страхование, безопасность, социальная реклама

Источник: составлено авторами по данным [2; 4; 5].

Одно из наиболее интересных наблюдений исследования [5] касается различий между мужчинами и женщинами. Женщины в целом более чувствительны к эмоциональной рекламе: 61% тех, кто чаще обращает внимание на эмоциональный контент, – это женщины. Они лучше распознают социальные сигналы, эмпатию, заботу, семейные ценности. Именно поэтому рекламные кампании формата «Always #LikeAGirl» или рождественская реклама Coca-Cola, построенная на уюте и общности, находят у женской аудитории более живой отклик.

Мужчины, вопреки расхожему мнению, тоже реагируют на эмоции – более половины опрошенных мужчин согласились, что эмоциональная реклама привлекает их внимание. Но ключевой эмоцией для них оказалась ностальгия: 65% мужчин испытывают ностальгию при просмотре рекламы против 35%

женщин. Отсылки к детству, «старой школе», классическим автомобилям, спортивным легендам – это триггеры, которые у мужчин работают особенно сильно. Ностальгия активирует не только дофамин, но и чувство идентичности, что делает её мощным инструментом для построения лояльности.

Поколенческий срез данных [5] показал ещё один интересный эффект. Российские потребители до сих пор помнят рекламные ролики двадцатилетней давности: «Праздник к нам приходит» (Coca-Cola), «А ты налей и отойди» (банк «Империал»), «Райское наслаждение» (Bounty). Это подтверждает вывод Ребриковой и Шальновой [4, с. 4245-4246]: наиболее устойчивые стереотипы потребления формируются в молодости и сохраняются на десятилетия. Эмоциональный след, оставленный в юности, работает как якорь, к которому человек возвращается снова и снова.

Из всего сказанного можно вывести несколько конкретных рекомендаций для рекламистов и маркетологов.

Первый принцип – конгруэнтность. Эмоция, которую вызывает реклама, должна соответствовать сути продукта. Вызывать страх ради продажи шоколада – странно и неэффективно. Радоваться по поводу медицинской страховки – тоже неуместно. Исключения возможны только в социальной рекламе или при построении имиджа бренда (brand purpose), но там нужна особая деликатность [2, с. 70].

Второй принцип – эмоциональная лестница. Не стоит сразу «наваливать» на зрителя тяжёлые эмоции или, наоборот, приторную радость. Хороший приём: начать с удивления или лёгкой интриги (чтобы привлечь внимание), затем дать небольшую негативную ноту (проблему, которую решает продукт), а закончить ярким положительным разрешением – облегчением, радостью, вдохновением. Эта трёхтактная схема работает лучше, чем монотонное позирование.

Третий принцип – аутентичность. Потребители хорошо чувствуют фальшь. Гипертрофированное счастье, наигранная забота, стереотипные «успешные успешные люди» вызывают скорее раздражение, чем симпатию. Эмпирические данные [2, с. 71] и практика успешных кампаний (например, Nike «Dream Crazy» или Always «Like a Girl») показывают, что сегодня выигрывают реалистичные, а иногда даже неудобные истории.

Четвёртый принцип – учёт культурных кодов. То, что работает в США или Западной Европе, может провалиться в России. Как пишут Ребрикова и Шальнова [4, с. 4248-4249], в российской рекламе чаще акцентируются духовное богатство, семейные узы, коллективная память, тогда как западная делает упор на материальный успех и индивидуальные достижения. Игнорирование этих различий снижает эффективность глобальных кампаний.

Пятый принцип – баланс с рациональным. Реклама, полностью построенная на эмоциональном отклике и не содержащая рациональных опор, может оказаться малоэффективной. Зритель способен запомнить общее впечатление («было душевно, красиво»), но не связать его с конкретным продуктом или брендом.

Пропорция между эмоциональной и рациональной составляющими зависит от категории товара и особенностей целевой аудитории. Для товаров массового спроса (FMCG) допустимо смещение в сторону эмоций – например, 70% эмоционального контента против 30% фактов. Для дорогостоящих товаров длительного пользования или финансовых услуг более оправдан баланс 50 на 50: избыток эмоций без подтверждения характеристиками снижает доверие к сообщению [1, с. 132-135].

Выводы

Эмоции нельзя рассматривать лишь как дополнение к рациональным аргументам. В рекламной коммуникации они часто выступают ведущим механизмом, определяющим восприятие и последующее поведение потребителя. Отрицательные эмоции (страх, чувство вины, зависть) позволяют быстро привлечь внимание и стимулировать немедленное действие, однако их использование сопряжено с рисками: формированием негативных ассоциаций с брендом, психологическим сопротивлением и избеганием рекламного контента. Положительные эмоции (радость, ностальгия, вдохновение, уверенность) требуют более высоких креативных затрат, но в долгосрочной перспективе способствуют росту лояльности, повторных покупок и готовности рекомендовать бренд.

Одним из значимых практических выводов выступают гендерные различия в эмоциональном отклике. Согласно данным [5], ностальгия является наиболее сильным триггером для мужской аудитории, в то время как женщины более чувствительны к эмпатии, заботе и социальным ценностям. Поколенческая устойчивость рекламных образов, подтверждённая в исследовании [4, с. 4245-4246], свидетельствует о том, что эмоционально насыщенные сообщения способны закрепляться в памяти на десятилетия и влиять на потребительские стереотипы.

Перспективные направления дальнейших исследований включают изучение возможностей персонализированной эмоциональной рекламы с применением технологий искусственного интеллекта, а также разработку этичных методик нейромаркетинга.

Ключевой остаётся задача достижения рекламной эффективности без перехода границ манипуляции, особенно в отношении уязвимых групп потребителей [6, p. 210-215].

Список использованных источников:

1. Канеман Д. Думай медленно… решай быстро; пер. с англ. – М. : АСТ. – 2014. – 653 с.

2. Ипатова Н.В. Воздействие эмоций в рекламе: как создать привлекательный и запоминающийся образ рекламного материала // Молодой ученый. – 2023. – № 32 (479). – С. 70-72.

3. Олпорт Г. Становление личности: Избранные труды; пер. с англ. Л. В. Трубицыной, Д. А. Леонтьева. – М. : Смысл. – 2002. – 462 с.

4. Ребрикова Н.В., Шальнова О.А. Реклама как сложный психологический механизм влияния на формирование потребительских стереотипов и установок // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 6. – С. 4235-4252. – DOI 10.18334/erpp.15.6.123367.

5. Сейлз-хаус «Эверест» совместно с Tiburon Research. Эмоциональный маркетинг в развлекательной индустрии: как чувства влияют на восприятие рекламы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/emotsii-v–reklame-klyuch-k–serdtsu-pokupatelya-72786.html: исследование. – 2024. – дата обращения 28.05.2026.

6. Lindstrom M. Buyology: Truth and Lies About Why We Buy. – New York : Crown Business. – 2010. – 256 p. – ISBN 978-0–307-58863-6.

7. Petty R.E. Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change // R. E. Petty, J. T. Cacioppo. – New York : Springer-Verlag. – 1986. – 262 p. – DOI 10.1007/978-1–4612-4964-1.

УДК 657

БУХГАЛТЕРСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

Ключко Виктория Анатольевна,
Сергеева Ирина Александровна,
Панченко Данила Алексеевич,
Московский финансово-юридический университет, г. Москва

E-mail: iren2608@rambler.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются теоретические и методические аспекты бухгалтерской экспертизы доходов и расходов хозяйствующего субъекта. Раскрывается сущность экспертизы как инструмента контрольной функции бухгалтерского учета, анализируется информационная база исследования, приводятся типовые процедуры и этапы проведения экспертизы. Особое внимание уделяется методике проверки формирования финансовых результатов, а также типичным нарушениям, выявляемым в ходе экспертизы доходов и расходов.*

Abstract. *This article examines the theoretical and methodological aspects of accounting due diligence of a business entity's income and expenses. It explains the essence of due diligence as a tool for the control function of accounting, analyzes the research information base, and outlines typical procedures and stages of the due diligence process. Particular attention is paid to the methodology for verifying the formation of financial results, as well as typical violations identified during due diligence of income and expenses.*

Ключевые слова: *бухгалтерская экспертиза, доходы, расходы, финансовые результаты, первичные документы, учетные регистры.*

Key words*: accounting due diligence, income, expenses, financial results, primary documents, accounting registers.*

Введение

В условиях современной экономической нестабильности, роста конкурентной борьбы и ужесточения требований со стороны контролирующих органов проблема достоверного отражения доходов и расходов хозяйствующих субъектов приобретает особую значимость. Ежегодно правоохранительными и налоговыми органами выявляются тысячи фактов искажения финансовых результатов, занижения налогооблагаемой базы, фиктивного документооборота и прямых хищений путем включения необоснованных расходов или сокрытия выручки.

Актуальность

По данным Следственного комитета РФ и МВД России, более 60% экономических преступлений в сфере предпринимательской деятельности связаны с нарушениями учета доходов и расходов, причем ущерб от таких нарушений исчисляется миллиардами рублей ежегодно.

Кроме того, в условиях санкционного давления, разрыва логистических цепочек и изменения структуры контрагентов многие организации вынуждены перестраивать свои бизнес-процессы, что нередко сопровождается ошибками в учете или сознательными злоупотреблениями. Бухгалтерская экспертиза доходов и расходов выступает в этой связи не просто инструментом последующего контроля, но и важнейшим средством доказывания в судах, арбитраже и при расследовании уголовных дел. При этом существующие методики экспертного исследования не всегда успевают адаптироваться к новым схемам нарушений, возникающим в условиях цифровизации учета и появления новых форм взаимодействия контрагентов (электронный документооборот, маркетплейсы, криптовалютные расчеты). Поэтому развитие теоретических и прикладных аспектов бухгалтерской экспертизы доходов и расходов является не только научно-практической, но и социально значимой задачей, от решения которой зависит защита имущественных прав граждан, организаций и государства.

Бухгалтерская экспертиза доходов и расходов хозяйствующего субъекта представляет собой процесс исследования данных бухгалтерского учета и финансовой отчетности с целью установления достоверности отражения операций, связанных с получением экономических выгод и осуществлением затрат [4]. В отличие от аудита, который ориентирован на выражение мнения о достоверности отчетности в целом, бухгалтерская экспертиза (особенно судебная) проводится в рамках правоохранительного или судебного производства и имеет доказательственное значение.

Эксперт-бухгалтер устанавливает не только сам факт нарушения правил учета, но и его влияние на финансовые результаты, размер налоговых обязательств, а также возможные следствия для имущественного положения организации. Предметом экспертизы выступает комплекс документов и взаимосвязанных бухгалтерских записей в учетных регистрах и финансовой отчетности, отражающих движение экономических выгод организации [1, с. 76]. Сравнительная характеристика аудита и бухгалтерской экспертизы доходов и расходов представлена в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика аудита
и бухгалтерской экспертизы доходов и расходов

Критерий сравнения	Аудит	Бухгалтерская экспертиза
Цель проведения	Выражение мнения о достоверности отчетности	Установление фактических данных для юридически значимых действий
Инициатор	Руководство организации, собственники	Следственные органы, суд
Правовой статус результатов	Мнение аудитора	Доказательство по делу
Ответственность	Гражданско-правовая	Уголовно-правовая (за дачу заведомо ложного заключения)
Объект исследования	Отчетность в целом	Конкретные операции, факты, документы

Как показано в таблице 1, бухгалтерская экспертиза является более узкой и одновременно более глубокой формой контрольной деятельности, ориентированной на юридическую доказуемость каждого вывода. Эксперт-бухгалтер в своей работе всегда исходит из предпосылки объективности отражения в учетных данных любых фактов хозяйственной деятельности, включая возможные правонарушения, что принципиально отличает его от аудитора.

Информационная база экспертизы доходов и расходов включает в себя нормативные документы (ПБУ 9/99 «Доходы организации», ПБУ 10/99 «Расходы организации», главу 25 Налогового кодекса РФ, учетную политику организации, внутренние локальные акты, такие как положения об оплате труда и премировании), а также фактографическую информацию. К последней относятся первичные учетные документы (накладные, счета-фактуры, акты выполненных работ, авансовые отчеты, банковские выписки, кассовые документы), учетные регистры (анализы счетов 90 «Продажи», 91 «Прочие доходы и расходы», 99 «Прибыли и убытки», Главная книга, оборотно-сальдовые ведомости), бухгалтерская отчетность (в первую очередь Отчет о финансовых результатах), материалы инвентаризаций и внеучетная информация (договоры, деловая переписка, акты налоговых проверок). Все эти источники находятся в тесной взаимосвязи: движение информации начинается с первичного документа, затем отражается в учетных регистрах и завершается формированием показателей отчетности.

На рис. 1 представлена схема информационных взаимосвязей при проведении экспертизы доходов и расходов.

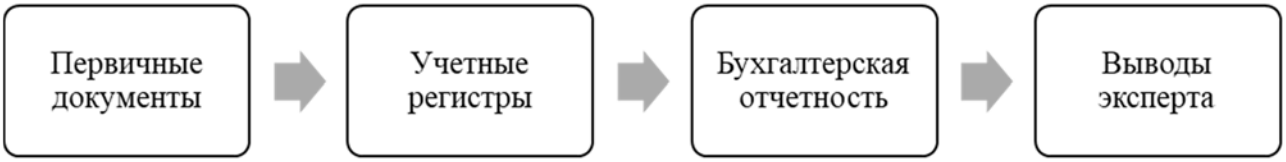


Рис. 1 Схема информационных взаимосвязей
при проведении экспертизы доходов и расходов

Методика проведения бухгалтерской экспертизы доходов и расходов включает несколько последовательных этапов. На этапе планирования эксперт определяет перечень и объем работ, составляет план и программу исследования, конкретизирует вопросы, на которые предстоит ответить. Далее следует этап сбора и изучения документов, в ходе которого формируется информационный массив и проверяется полнота представленных материалов [2, с. 2].

Основной этап – проведение экспертного исследования – предполагает применение специальных методов и процедур. К числу ключевых процедур относятся: инспектирование (проверка доброкачественности первичных документов, выявление нетиповых корреспонденций счетов, признаков фальсификации), пересчет (арифметическая проверка сумм), запрос и подтверждение (получение информации у третьих лиц), а также аналитические

процедуры (сравнение, сопоставление, анализ структуры, коэффициентный и факторный анализ). Завершающий этап – оформление заключения эксперта. Программа бухгалтерской экспертизы представлена в таблице 2.

Таблица 2

Программа бухгалтерской экспертизы

Проверяемый сегмент	Задачи проверки	Методы проверки	Ключевые процедуры
Экспертиза организации учета доходов	Оценка полноты отражения выручки	Инспектирование, пересчет	Проверка договоров, счетов-фактур, накладных, кассовых отчетов
Экспертиза себестоимости продаж	Подтверждение обоснованности расходов	Нормативная проверка, запрос	Анализ калькуляций, проверка документов поставщиков, актов списания
Экспертиза прочих доходов и расходов	Проверка правильности классификации	Инспектирование, пересчет	Анализ счета 91, проверка обоснованности отнесения операций
Экспертиза налогооблагаемой прибыли	Проверка расчета налоговой базы	Пересчет, аналитические процедуры	Сверка данных бухгалтерского и налогового учета, анализ разниц

Как видно из таблицы 2, каждый из четырех блоков программы требует применения специфических методов: от простого пересчета до сложных аналитических процедур. Например, при проверке полноты отражения выручки эксперт может использовать метод встречной проверки, направляя запросы контрагентам для подтверждения факта поставки и оплаты. При экспертизе себестоимости важнейшим методом является нормативная проверка, позволяющая установить, соответствуют ли списанные затраты утвержденным нормативам и условиям договоров.

Практика проведения бухгалтерских экспертиз показывает, что существует ряд типичных нарушений в учете доходов и расходов. К их числу относится, во-первых, неверная классификация доходов и расходов, когда операционные или внереализационные доходы и расходы ошибочно относятся к доходам и расходам от обычных видов деятельности. Во-вторых, несвоевременное отражение операций – например, отгрузка продукции без перехода права собственности отражается как реализация. В-третьих, отсутствие первичных документов или оформление их с нарушением установленных требований [5, с. 1299].

Особого внимания заслуживает экспертиза финансовых результатов, поскольку именно прибыль или убыток являются итоговыми показателями, обобщающими все доходы и расходы организации. На рис. 2 представлена схема применения аналитических процедур при экспертизе финансовых результатов.

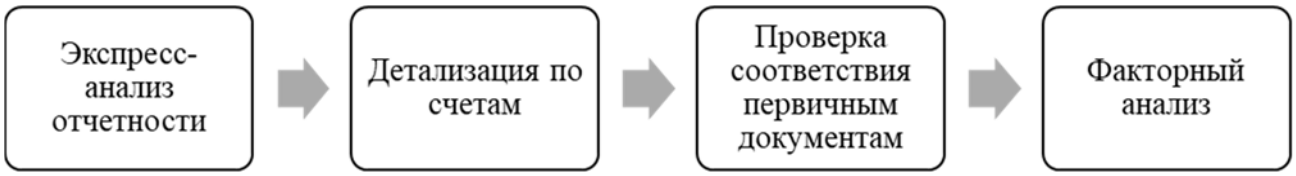


Рис. 2 Схема аналитических процедур
при экспертизе финансовых результатов

Выводы

Совершенствование методики бухгалтерской экспертизы доходов и расходов должно идти по нескольким направлениям. Во-первых, это усиление аналитической составляющей за счет внедрения методов экономико-статистического анализа, позволяющих выявлять аномалии в динамике и структуре доходов и расходов. Во-вторых, расширение использования информационных технологий, включая специализированное программное обеспечение для автоматизированной проверки корреспонденций счетов, выявления нетиповых проводок и сравнения данных бухгалтерского учета с данными налоговых деклараций. В-третьих, углубление взаимосвязи с другими формами экономического контроля (аудитом, ревизией, налоговым контролем) для обеспечения комплексного подхода к оценке достоверности учетной информации. В-четвертых, унификация методик и стандартов производства бухгалтерской экспертизы, что особенно актуально в свете постоянных изменений законодательства о бухгалтерском учете и налогообложении [3, с. 53-54]. Только при соблюдении этих условий бухгалтерская экспертиза доходов и расходов сможет в полной мере реализовать свой потенциал как действенный инструмент защиты имущественных прав и законных интересов хозяйствующих субъектов, государства и кредиторов.

Список использованных источников:

1. Изварина Н.Ю. Судебная бухгалтерская экспертиза: актуальные подходы к использованию и методам проведения // Вестник экспертного совета. – 2020. – №1 (20). – С. 75-84.

2. Кабисова А.Р., Гецаева А.А. Организация и методика проведения бухгалтерской экспертизы по оценке достоверности доходов и расходов хозяйствующего субъекта // Наука, образование и культура. – 2016. – №12 (15). – С. 1-3.

3. Караханян Т.Ж. К вопросу о некоторых проблемах проведения судебно-бухгалтерской экспертизы // Вестник экономики и права. – 2024. – №97. – С. 52-57.

4. Путрова А.А. Доходы и расходы как объект бухгалтерской экспертизы // Научный Лидер. – 2025. – №29 (230).

5. Усов И.В. Бухгалтерская экспертиза доходов и расходов: классификация типичных нарушений // Экономика и социум. – 2016. – №11-1 (30). – С. 1298-1301.

УДК 332.14

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Фомин Никита Александрович,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации, г. Москва

E-mail: nikita.fomin7@mail.ru

Аннотация. *Статья посвящена исследованию современных инструментов стратегического развития социально-экономических систем в условиях трансформации экономики и усиления требований к обеспечению устойчивого развития территорий. Особое внимание уделяется инструментам стратегического планирования, пространственного развития, цифровой трансформации государственного управления и программно-целевым механизмам регулирования социально-экономических процессов. Цель исследования состоит в систематизации современных инструментов стратегического развития и определении их роли в обеспечении долгосрочного социально-экономического роста. В качестве материалов исследования использованы нормативно-правовые документы Российской Федерации, стратегические документы федерального уровня, научные публикации отечественных исследователей, посвящённые вопросам стратегического управления и регионального развития. Методологическую основу исследования составили системный подход, методы сравнительного, структурного и логического анализа. Результаты исследования показали, что в современных условиях стратегическое развитие социально-экономических систем обеспечивается посредством комплексного применения инструментов стратегического планирования, пространственного развития, цифровой трансформации и государственного регулирования. Установлено, что эффективность стратегического развития зависит от согласованности указанных инструментов и их ориентации на достижение национальных целей развития. Сделан вывод о необходимости комплексного использования современных инструментов стратегического управления для повышения устойчивости и конкурентоспособности социально-экономических систем.*

Abstract. *The article is devoted to the study of modern tools for the strategic development of socio-economic systems in the context of economic transformation and increased requirements for ensuring sustainable development of territories. Special attention is paid to the tools of strategic planning, spatial development, digital transformation of public administration, and program-targeted mechanisms for regulating socio-economic processes. The purpose of the study is to systematize modern tools for strategic development and determine their role in ensuring long-term socio-economic growth. The study is based on regulatory documents of the Russian Federation, strategic documents at the federal level, and scientific publications by Russian researchers on strategic management and regional development. The study*

was based on a systematic approach and used comparative, structural, and logical methods.

Ключевые слова: *стратегическое развитие, социально-экономические системы, стратегическое планирование, государственное управление, пространственное развитие, цифровая трансформация, устойчивое развитие, региональная экономика.*

Key words: *strategic development, socio-economic systems, strategic planning, public administration, spatial development, digital transformation, sustainable development, and regional economics.*

Введение

В современных условиях стратегическое развитие социально-экономических систем приобретает особую значимость в связи с необходимостью обеспечения устойчивого экономического роста, повышения конкурентоспособности территорий и достижения национальных целей развития Российской Федерации. Усиление технологических, экономических и геополитических вызовов требует совершенствования механизмов государственного управления и поиска эффективных инструментов долгосрочного развития, способных обеспечить адаптацию социально-экономических систем к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. В Российской Федерации формирование системы стратегического управления осуществляется на основе Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации», определяющего правовые основы целеполагания, прогнозирования и планирования социально-экономического развития страны и её регионов. Существенное значение для реализации стратегических приоритетов также имеют национальные цели развития, ориентированные на обеспечение устойчивого экономического роста, технологического лидерства и повышение качества жизни населения. Вопросы стратегического развития социально-экономических систем нашли широкое отражение в трудах отечественных исследователей. Значительный вклад в развитие теории стратегирования внес В. Л. Квинт, рассматривающий стратегию как инструмент достижения долгосрочных конкурентных преимуществ и эффективного использования имеющихся ресурсов [17, с. 21]. Системный подход к исследованию социально-экономических процессов получил развитие в работах Г. Б. Клейнера, который подчёркивает необходимость комплексного рассмотрения экономических, социальных и институциональных факторов развития территорий [8, с. 58]. В современных исследованиях также уделяется внимание вопросам пространственного развития, устойчивого роста и цифровой трансформации как важнейшим направлениям стратегического управления [10; 12; 15]. Несмотря на значительное количество научных публикаций по вопросам стратегического управления, сохраняется необходимость систематизации современных инструментов стратегического развития социально-экономических систем и определения их роли в обеспечении устойчивого развития территорий. В условиях ускорения цифровых преобразований, структурных изменений экономики и усиления межрегиональной конкуренции данная задача приобретает особую актуальность. Цель исследования заключается в систематизации современных инструментов стратегического развития

социально-экономических систем и определении их значения для обеспечения устойчивого социально-экономического развития в современных условиях.

Актуальность

Цель исследования заключается в систематизации современных инструментов стратегического развития социально-экономических систем и определении их роли в обеспечении устойчивого социально-экономического развития в современных условиях.

Материалы и методы. Информационную основу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации в сфере стратегического планирования и социально-экономического развития, документы стратегического характера, а также научные публикации отечественных исследователей, посвящённые вопросам стратегического управления, регионального развития, пространственного планирования и цифровой трансформации экономики [1-3; 4-17]. Методологической основой исследования выступает системный подход, позволяющий рассматривать социально-экономические системы как совокупность взаимосвязанных экономических, социальных, институциональных и управленческих элементов, функционирующих в едином пространстве развития [8]. Применение данного подхода обеспечивает комплексный анализ современных инструментов стратегического развития и их влияния на достижение долгосрочных целей социально-экономического развития. В процессе исследования использовались методы анализа и синтеза научной литературы, сравнительного анализа нормативно-правовых документов и стратегических материалов, а также структурно-логический метод. Метод анализа и синтеза позволил систематизировать существующие подходы к определению инструментов стратегического развития социально-экономических систем. Сравнительный анализ использовался для изучения особенностей современных механизмов стратегического управления и выявления их роли в обеспечении устойчивого развития территорий. Структурно-логический метод применялся при формировании классификации современных инструментов стратегического развития и определении взаимосвязей между ними. Использование совокупности указанных методов позволило провести комплексное исследование современных инструментов стратегического развития социально-экономических систем и определить их значение в условиях трансформации экономики и государственного управления.

Основная часть

Результаты исследования и их обсуждения. В современных условиях стратегическое развитие социально-экономических систем выступает одним из важнейших направлений государственной политики, определяющим возможности долгосрочного экономического роста, повышения качества жизни населения и укрепления конкурентоспособности территорий. Достижение указанных целей требует использования комплекса взаимосвязанных инструментов, обеспечивающих согласованность управленческих решений и эффективное использование имеющихся ресурсов. Ключевым инструментом стратегического развития выступает стратегическое планирование. Его значение

определяется способностью формировать долгосрочные ориентиры развития и обеспечивать координацию действий органов государственной власти, бизнеса и общества. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» определяет стратегическое планирование как деятельность участников стратегического управления по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации. Реализация данного подхода позволяет обеспечить преемственность управленческих решений и формирование единой системы документов стратегического характера. Существенный вклад в развитие теории стратегического управления внесли отечественные исследователи. По мнению В. Л. Квинта, стратегирование представляет собой процесс формирования и реализации долгосрочных приоритетов развития, основанный на выявлении конкурентных преимуществ и эффективном использовании имеющихся возможностей [17, с. 21]. Аналогичной позиции придерживается Г. Б. Клейнер, рассматривающий стратегическое планирование как важнейший элемент управления сложными социально-экономическими системами, функционирование которых определяется взаимодействием экономических, социальных и институциональных факторов [8, с. 63]. В современных условиях стратегическое планирование тесно связано с реализацией национальных целей развития Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации № 309 определяет приоритетные направления развития страны, включая обеспечение устойчивого экономического роста, технологического лидерства, цифровой трансформации и повышение качества жизни населения. Таким образом, стратегическое планирование выступает основой формирования и реализации государственной политики на федеральном и региональном уровнях. На основе проведённого исследования взаимосвязь ключевых инструментов стратегического развития социально-экономических систем представлена на рисунке 1.



Рис. 1 Взаимосвязь современных инструментов стратегического развития социально-экономических систем
Источник: Анализ автора

Вторым важнейшим инструментом стратегического развития является пространственное развитие территорий. Его значение обусловлено необходимостью сокращения межрегиональных различий и формирования условий для сбалансированного развития страны. Стратегия пространственного развития Российской Федерации предусматривает создание системы опорных населённых пунктов, развитие транспортной и социальной инфраструктуры, а также повышение связанности территорий. Актуальность пространственного подхода обусловлена сохраняющейся дифференциацией российских регионов по уровню социально-экономического развития. Исследования показывают, что концентрация экономической активности и инвестиционных ресурсов в ограниченном числе субъектов Российской Федерации приводит к усилению территориальных диспропорций и снижает возможности развития отдельных регионов [13, с. 10; 14, с. 3]. В этих условиях инструменты пространственного развития становятся важным элементом государственной политики, направленной на обеспечение устойчивости национальной экономики. Особое место среди современных инструментов стратегического развития занимает программно-целевой подход. Его применение позволяет увязать стратегические цели с конкретными мероприятиями, ресурсами и ожидаемыми результатами. Государственные программы выступают механизмом реализации стратегических документов и обеспечивают концентрацию финансовых и организационных ресурсов на приоритетных направлениях развития. Как отмечает С. Ю. Глазьев, стратегическое планирование и программное управление должны рассматриваться как взаимодополняющие элементы единой системы государственного управления развитием [15, с. 16]. Одним из наиболее динамично развивающихся инструментов стратегического развития в настоящее время является цифровая трансформация. Распространение цифровых технологий оказывает существенное влияние на процессы государственного управления, организацию экономической деятельности и взаимодействие участников социально-экономических отношений. В современных условиях цифровизация рассматривается не только как технологический процесс, но и как важнейший фактор повышения эффективности управления развитием территорий. Результаты исследований свидетельствуют о том, что внедрение цифровых технологий способствует повышению качества государственных услуг, совершенствованию механизмов принятия управленческих решений и развитию цифровой экономики [12, с. 214; 16, с. 118]. Цифровая трансформация позволяет расширить возможности мониторинга социально-экономических процессов, повысить прозрачность государственного управления и обеспечить более эффективное использование ресурсов. Важным направлением стратегического развития выступает обеспечение устойчивости социально-экономических систем. Современные подходы к устойчивому развитию предполагают достижение баланса между экономическими, социальными и экологическими интересами общества. Для систематизации результатов исследования характеристика современных инструментов стратегического развития социально-экономических систем представлена в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика современных инструментов
стратегического развития социально-экономических систем

Инструмент	Основное содержание	Результат
Стратегическое планирование	Определение целей и приоритетов	Долгосрочное развитие
Пространственное развитие	Снижение территориальных диспропорций	Сбалансированное развитие
Программно-целевое управление	Реализация государственных программ	Повышение эффективности управления
Цифровая трансформация	Внедрение цифровых технологий	Повышение качества управления

Источник: анализ автора

По мнению С. Н. Бобылева, устойчивое развитие должно рассматриваться как комплексная модель долгосрочного развития, ориентированная на повышение качества жизни населения и сохранение потенциала будущих поколений [10, с. 42]. В этой связи инструменты стратегического планирования, пространственного развития и цифровой трансформации должны использоваться не изолированно, а в рамках единой системы управления развитием. Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что современные инструменты стратегического развития социально-экономических систем обладают комплексным характером и реализуются посредством взаимосвязанного применения стратегического планирования, пространственного развития, программно-целевого управления и цифровой трансформации. Эффективность их использования определяется согласованностью целей, механизмов реализации и ожидаемых результатов, что создаёт основу для обеспечения устойчивого социально-экономического развития в долгосрочной перспективе.

Выводы

Проведённое исследование позволило систематизировать современные инструменты стратегического развития социально-экономических систем и определить их роль в обеспечении устойчивого развития территорий в условиях современных вызовов. Установлено, что стратегическое развитие социально-экономических систем представляет собой комплексный процесс, требующий согласованного использования различных инструментов государственного управления. К числу наиболее значимых инструментов относятся стратегическое планирование, пространственное развитие, программно-целевое управление и цифровая трансформация. Их применение обеспечивает формирование долгосрочных ориентиров развития, повышение эффективности использования ресурсов и достижение стратегических целей социально-экономической

политики. Выявлено, что стратегическое планирование выступает базовым инструментом управления развитием, обеспечивающим координацию действий органов власти и формирование системы долгосрочных приоритетов. В свою очередь инструменты пространственного развития направлены на снижение территориальных диспропорций и повышение сбалансированности развития регионов. Существенную роль в современных условиях играет цифровая трансформация, способствующая повышению эффективности государственного управления и качества принимаемых управленческих решений. Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что эффективность стратегического развития социально-экономических систем определяется не отдельными инструментами, а их комплексным использованием в рамках единой системы стратегического управления. Такой подход создаёт условия для повышения устойчивости социально-экономических систем, укрепления их конкурентоспособности и обеспечения долгосрочного развития в условиях трансформации экономики.

Список использованных источников:

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024).
2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. – Текст: электронный.
3. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р. – Текст: электронный.
4. Лавренко Е.А., Круталевич М.Г. Региональная экономика и управление: учебное пособие. – Оренбург: Оренбургский государственный университет. – 2021. – 181 с.
5. Лазарева В.В., Дьяченко В.Н. Стратегическое управление региональным развитием: учебно-методическое пособие. – Благовещенск: Амурский государственный университет. – 2021. – 191 с.
6. Казанчева Х.К., Аликаева М.В. Стратегическое управление экономическими системами различного уровня в условиях современных вызовов // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. – 2025. – № 4. – С. 259-270.
7. Юкласова А.В. Региональная экономика: учебное пособие. – Самара: Издательство Самарского университета. – 2023. – 120 с.
8. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития: монография. – М.: Научная библиотека. – 2021. – 746 с.
9. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. Стратегическое планирование и системная оптимизация национальной экономики // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 3. – С. 6-22.

10. Бобылев С.Н. Экономика устойчивого развития: учебник. – М.: КНОРУС. – 2021. – 672 с.

11. Бобылев С.Н., Барабошкина А.В., Курдин А.А., Яковлева Е.Ю., Бубнов А.С. Национальные цели развития России и ключевые индикаторы устойчивости // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2024. – № 1. – С. 40-58.

12. Цифровая трансформация социально-экономического развития региона: коллективная монография // отв. ред. З. Э. Сабирова, О. В. Сидорова. – Уфа: БАГСУ. – 2022. – 446 с.

13. Баринова Е.В., Петрыкина И.Н. Направления актуализации Стратегии пространственного развития Российской Федерации // Современная экономика: проблемы и решения. – 2023. – № 8. – С. 8-15.

14. Котов А.В. Новая стратегия пространственного развития России: преемственность и перемены // Развитие территориальных социально-экономических систем: материалы XXII Международной конференции молодых ученых. – Екатеринбург. – 2025. – С. 2-5.

15. Глазьев С.Ю. Стратегическое планирование как интегративный элемент в системе управления развитием // Экономическое возрождение России. – 2021. – № 3 (69). – С. 14-19.

16. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Старостина А.Н. Цифровая трансформация государственного управления: оценка результативности и эффективности. – М.: Издательский дом «Дело». – 2021. – 234 с.

17. Квинт В.Л. Концепция стратегирования: монография. – 2-е изд. – Кемерово: Кемеровский государственный университет. – 2022. – 170 с.

18. Регионы России. Социально-экономические показатели 2025: статистический сборник // Федеральная служба государственной статистики. – М.: Росстат. – 2025. – 1035 с.

УДК 338.2

ИННОВАЦИИ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР РЕГИОНАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

Сбродова Надежда Васильевна,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: n-vs@yandex.ru

Аннотация. *В статье раскрыто значение инноваций как фактора, обеспечивающего количественное и качественное изменение региональных экономических систем. Обобщены и систематизированы научные платформы исследования инноваций в русле региональной динамики, содержащие позиции ведущих ученых XX-XXI столетий. На материалах Уральского макрорегиона, типичным представителем которого выступает Свердловская область, представлено эмпирическое подтверждение роли инноваций как фактора региональной динамики. Обоснованы ограничения для возможности анализа данного сегмента, а также представлена необходимость совершенствования методического инструментария оценки инновационной составляющей региональной экономики.*

Abstract. *This article explores the importance of innovation as a factor driving quantitative and qualitative change in regional economic systems. It summarizes and systematizes scientific platforms for researching innovation within the context of regional dynamics, reflecting the views of leading scholars of the 20th and 21st centuries. Using data from the Ural macroregion, typified by the Sverdlovsk Region, it presents empirical evidence of the role of innovation as a factor in regional dynamics. The limitations of this segment's analysis are substantiated, and the need to improve methodological tools for assessing the innovation component of the regional economy is discussed.*

Ключевые слова: *инновация, региональная экономическая система, региональная динамика, фактор, Уральский макрорегион, Свердловская область.*

Key words: *innovation, regional economic system, regional dynamics, factor, Ural macroregion, Sverdlovsk Region.*

Введение

Инновационная составляющая занимает заметное место в системе факторов формирования и развития экономики всех регионов России, обеспечивая обновление технологической базы хозяйства, рост производительности труда, повышение конкурентоспособности территориальных производственных комплексов и качества жизни населения. Необходимо подчеркнуть, что наиболее значимым этот момент является для старопромышленных регионов, которые концентрируют производства устаревших технологических укладов, но по-прежнему сохраняют ресурсы для

обновления производства, что дает им существенное преимущество перед другими типами территорий.

Актуальность

Материалы и методы

Основоположником теории инноваций по праву считается Й. Шумпетер, который обосновал, что именно инновации выступают внутренним источником экономического развития, обеспечивая процесс «созидательного разрушения», в ходе которого устаревшие технологии и производственные структуры вытесняются новыми [7].

Основная часть

Раскрытие роли инноваций в формировании и развитии экономики региона предполагает обращение к категории «региональная динамика», характеризующей процессы количественного и качественного изменения региональной экономической системы во времени. Региональная динамика отражает не только темпы экономического роста территории, но и структурные сдвиги в отраслевой композиции хозяйства, изменение производительности труда, обновление технологической базы и трансформацию пространственной организации экономической деятельности. Следует отметить, что в современной экономической науке утвердилось представление о том, что устойчивая положительная региональная динамика обеспечивается прежде всего инновационной составляющей, тогда как экстенсивные факторы роста, основанные на наращивании объёмов используемых ресурсов, исчерпывают свой потенциал. А. Ю. Хабалтуев, И. Ю. Унгаева и Н. Э. Шабыкова обоснованно показывают, что ускорение технологических изменений и динамичность рыночной конъюнктуры превращают инновации в обязательное условие поддержания конкурентных позиций территории и роста результативности её хозяйства [6].

Теоретическое осмысление инноваций как фактора региональной динамики опирается на ряд научных платформ, сформировавшихся в рамках теорий регионального экономического развития. Особого внимания заслуживает теория диффузии инноваций, обоснованная Т. Хагерстрандом, согласно которой нововведения распространяются в географическом пространстве неравномерно, формируя дифференциацию территорий по уровню инновационного развития. Диффузия нововведений выступает механизмом выравнивания межрегиональных уровней экономического развития, при этом скорость распространения инноваций определяется характеристиками принимающей среды и развитостью коммуникационной инфраструктуры. В развитие данного положения существенным представляется вклад Ф. Перру, обосновавшего теорию полюсов роста, согласно которой экономическое развитие концентрируется в отдельных точках пространства (полюсах роста), формируемых пропульсивными отраслями, обладающими высоким инновационным потенциалом. Применительно к исследуемой проблематике данное положение означает, что инновационная составляющая региональной

экономики локализуется в определённых центрах, выступающих источниками распространения нововведений на сопредельные территории.

Принципиально важным представляется обращение к теориям регионального экономического развития, выделяющим инновации и новые технологические решения среди основных факторов экономической динамики территорий. А. Хиршман обосновал концепцию несбалансированного роста, согласно которой развитие осуществляется через создание диспропорций, стимулирующих последующее развитие сопряжённых отраслей [9]. Х. Гирш в рамках шумпетерианской традиции раскрыл значение структурных изменений и инноваций в обеспечении экономического роста и занятости [8]. М. Портер обосновал теорию конкурентных преимуществ и роль инновационных кластеров в обеспечении конкурентоспособности территорий, показав, что географическая концентрация взаимосвязанных предприятий и институтов формирует условия для генерации и распространения инноваций. Принципиально новое содержание роль инноваций приобретает в концепции ноономики С. Д. Бодрунова, раскрывающей перспективы технологического развития, среди которых рост знаниеёмкости производства и вытеснение человека из непосредственного процесса материального производства [2].

Существенное значение приобретает вклад Уральской научной школы региональной экономики в раскрытие роли инноваций в развитии старопромышленных регионов. Я. П. Силин, Е. Г. Анимица и Н. В. Новикова в фундаментальном исследовании больших циклов индустриализации Урала обосновали, что инновационное обновление традиционных базовых отраслей промышленности и создание высокотехнологичных производств пятого и шестого технологических укладов выступают условиями регионального экономического роста [5]. Авторы коллективной монографии «Региональная экономика» обосновали, что выравнивание межрегиональных уровней экономического развития становится возможным благодаря диффузии нововведений, а инновационное обновление промышленной базы способствует региональному экономическому росту [1]. Для систематизации научных платформ, раскрывающих роль инноваций как фактора региональной динамики, представляется целесообразным обобщить позиции исследователей в таблице 2.

Анализ таблицы 2 свидетельствует о том, что роль инноваций в региональной динамике раскрывается в нескольких взаимодополняющих аспектах. Теория длинных волн объясняет долгосрочную ритмику инновационного обновления, теория диффузии нововведений фиксирует пространственную неравномерность их распространения, теория полюсов роста раскрывает механизм концентрации инновационной активности, теория регионального развития акцентирует структурные эффекты инноваций, теория кластеров обосновывает роль межорганизационных взаимодействий, а теория ноономики раскрывает перспективы технологизации производства. Совокупность указанных платформ формирует целостное представление об инновациях как важнейшем факторе региональной динамики, что подтверждается результатами эмпирических исследований инновационного развития российских регионов.

Таблица 2

Научные платформы исследования инноваций
как фактора региональной динамики

Научная платформа	Представители	Ключевая идея	Проявление в региональной динамике
Теория длинных волн и технологических укладов	Н. Д. Кондратьев, С. Ю. Глазьев, Ю. В. Яковец	Смена технологических укладов как основа долгосрочной динамики	Инновационное обновление базовых отраслей старопромышленного региона
Теория диффузии инноваций	Т. Хагерстранд	Неравномерное распространение нововведений в пространстве	Дифференциация территорий по уровню инновационного развития
Теория полюсов роста	Ф. Перру	Концентрация развития в полюсах с пропульсивными отраслями	Формирование инновационных центров и кластеров в регионе
Теория регионального развития	А. Хиршман, Х. Гирш	Структурные изменения и инновации как источник роста	Структурная трансформация хозяйства региона
Теория конкурентных преимуществ и кластеров	М. Портер	Кластеры как источник генерации инноваций	Повышение конкурентоспособности региональной экономики
Теория ноономики	С. Д. Бодрунов	Рост знаниеёмкости и технологизация производства	Переход к высокотехнологичным производствам в регионе

Источник: составлено автором на основе анализа научных работ [1; 2; 3; 5; 8; 9].

Результаты и обсуждение. Эмпирическое исследование роли инноваций как фактора региональной динамики целесообразно провести на материалах Уральского макрорегиона, типичным представителем которого выступает Свердловская область. Н. В. Новикова и Р. В. Трофимов на основе анализа официальных статистических данных обосновали высокую значимость Уральского макрорегиона в процессах обеспечения технологической независимости России, показав устойчивый рост абсолютных и относительных значений используемых передовых производственных технологий [4]. За период с 2005 по 2023 год темп роста показателя используемых передовых производственных технологий по Российской Федерации составил 197,6 процента, тогда как по Уральскому макрорегиону значение достигло 260,8 процента, что свидетельствует об опережающей динамике инновационного развития исследуемой территории. Динамика используемых передовых производственных технологий по Свердловской области и сопредельным территориям Уральского макрорегиона представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика используемых передовых производственных технологий по территориям Уральского макрорегиона, тысяч единиц

Территория	2005	2015	2023	Темп роста 2023 к 2005, процентов
Российская Федерация	141,0	218,0	278,6	197,6
Уральский макрорегион	22,7	36,0	59,2	260,8
Свердловская область	6,4	9,7	15,7	245,1
Пермский край	3,8	4,8	16,5	429,5
Республика Башкортостан	5,2	7,6	8,4	159,9
Челябинская область	3,1	6,3	8,4	275,9
Удмуртская Республика	3,1	5,7	7,0	228,5
Оренбургская область	0,4	0,9	1,8	432,1
Курганская область	0,7	1,0	1,4	204,9

Источник: составлено автором на основе [4].

Анализ таблицы 2 свидетельствует о том, что Свердловская область занимает одну из лидирующих позиций по абсолютному числу используемых передовых производственных технологий в составе Уральского макрорегиона, формируя в 2023 году 15,7 тысячи единиц, или 26,5 процента общерегионального значения. Совместно с Пермским краем, на долю которого приходится 16,5 тысячи единиц, или 27,9 процента, эти две территории формируют более половины (54,4 процента) общего значения Урала. Темп роста показателя по Свердловской области за 2005-2023 годы составил 245,1 процента, превысив общероссийское значение в 197,6 процента. Полученные данные подтверждают высокую инновационную составляющую экономики Свердловской области, хозяйствующие субъекты которой активно разрабатывают и используют передовые технологии, что обусловлено функционированием на территории региона значительного количества предприятий оборонно-промышленного комплекса, производящих продукцию двойного назначения.

В дополнение к изложенному необходимо обратиться к относительным показателям применения инноваций, позволяющим оценить интенсивность использования передовых производственных технологий с учётом масштаба занятости в экономике. По итогам 2023 года показатель использования передовых производственных технологий в расчёте на тысячу человек среднегодовой численности занятых по Свердловской области составил 7,51 единицы при среднерегиональном значении по Уральскому макрорегиону 6,89 единицы и общероссийском значении 3,82 единицы. Важным направлением инновационного развития региона выступает применение робототехники, по показателям которой Свердловская область занимает первое место в составе Уральского макрорегиона. Сведения о применении робототехники по обследованным организациям представлены в таблице 3.

Таблица 3

Применение робототехники по территориям
Уральского макрорегиона в 2023 году

Территория	Промышленных роботов, штук	Роботов на тысячу занятых, штук	Рейтинг территории
Российская Федерация	12841	0,18	х
Уральский макрорегион	1354	0,16	х
Свердловская область	505	0,24	1
Пермский край	253	0,22	2
Курганская область	60	0,19	3
Челябинская область	238	0,13	4
Республика Башкортостан	177	0,10	5
Оренбургская область	80	0,09	6
Удмуртская Республика	41	0,06	7

Источник: составлено автором на основе [4].

Анализ таблицы 3 свидетельствует о лидирующих позициях Свердловской области по применению промышленных роботов в составе Уральского макрорегиона. На территории региона применяется 505 промышленных роботов, или 0,24 единицы на тысячу занятых, что превышает как среднерегиональное значение по Уральскому макрорегиону (0,16), так и общероссийское значение (0,18). Лидирующие позиции Свердловской области сформированы благодаря активному использованию робототехники на ряде крупных промышленных предприятий региона, в том числе на предприятиях пищевой промышленности, где впервые в России было запущено полностью автоматизированное производство продукции. Примечательно, что в целом Уральский макрорегион в 2023 году концентрировал 10,5 процента общероссийского числа применяемых промышленных роботов и 21,3 процента используемых передовых производственных технологий, что подтверждает его роль в обеспечении технологического суверенитета страны и значимость инновационной составляющей в формировании региональной динамики.

Выводы

Полученные эмпирические данные позволяют констатировать, что инновационная составляющая выступает важнейшим фактором региональной динамики Свердловской области, обеспечивая структурную трансформацию хозяйства, рост производительности труда и повышение конкурентоспособности производимой продукции. Вместе с тем следует подчеркнуть, что официальные статистические наблюдения за применением робототехники находятся на начальной стадии разработки, что ограничивает возможности анализа динамики

данного сегмента и обусловливает необходимость совершенствования методического инструментария оценки инновационной составляющей региональной экономики.

Список использованных источников:

1. Анимица Е.Г., Анимица П.Е., Антипин И.А. и др. Региональная экономика. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ. – 2020. – 417 с.
2. Бодрунов С.Д. Ноономика. – М.; СПб.; Лондон: Культурная революция. – 2018. – 432 с.
3. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М.: ВладДар. – 1993. – 310 с.
4. Новикова Н.В., Трофимов Р.В. Уральский макрорегион в процессах обеспечения технологической независимости России // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2025. – Т. 254. – С. 237-258.
5. Силин Я.П., Анимица Е.Г., Новикова Н.В. Уральский макрорегион. Большие циклы индустриализации. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ. – 2019. – 371 с.
6. Хабалтуев А.Ю., Унгаева И.Ю., Шабыкова Н.Э. Роль инноваций в развитии региона // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2024. – № 2. – С. 126-131.
7. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс. – 1982. – 455 с.
8. Giersch H. Aspects of Growth, Structural Change, and Employment. A Schumpeterian Perspective // Weltwirtschaftliches Archiv. – 1979. – Vol. 115. – P. 30-45.
9. Hirschman A. The Strategy of Economic Development. – New Haven: Yale University Press. – 1958. – 217 p.

УДК

ЦИФРОВЫЕ ВАЛЮТЫ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЕТОВ

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

ORCID ID: 0000-0001-8949-2117

E-mail: o.afanasyeva@vavt.ru

Перов Пётр Максимович,
Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации
ВАВТ Минэкономразвития России, г. Москва

E-mail: peropero2006@gmail.com

Аннотация. *В статье рассмотрены цифровые валюты центральных банков как инструмент трансформации международных расчетов. Раскрыты содержание цифровых валют центральных банков (CBDC), отличия от криптовалюты, преимущества в контексте международных расчетов, уровень распространенности CBDC в мире. Авторы приводят проекты разработки многосторонних платформ (mCBDC) как элемента специализированной инфраструктуры CBDC в международных расчетах, например mBridge. Изложены особенности, достоинства, риски и перспективы разработки и внедрения CBDC, а также развития международных расчетов на базе CBDC в России.*

Abstract. *The article considers digital currencies of central banks as a tool for transformation of international settlements. Disclosed content of digital central bank currencies (CBDCs), differences from cryptocurrency, advantages in the context of international payments, level of prevalence of CBDC worldwide. The authors cite projects for developing multilateral platforms (mCBDC) as an element of a specialized CBDC infrastructure in international payments, such as mBridge. Features, advantages, risks and prospects of development and implementation of CBDC as well as the development of international settlements based on CBDC in Russia are described.*

Ключевые слова: *цифровая валюта, цифровая валюта центрального банка, международные расчеты, CBDC, многосторонние платформы, mCBDC, mBridge.*

Key words: *digital currency, central bank digital currency, international settlements, CBDC, multilateral platforms, mCBDC, mBridge.*

Введение. Актуальность

В условиях санкционного давления на экономики государств традиционные механизмы трансграничных расчётов, основанные на системе SWIFT, требуют пересмотра. За счёт этого активно ведётся поиск альтернативных инструментов, обеспечивающих стабильные и бесперебойные международные расчёты.

Основная часть

Одним из наиболее перспективных направлений в области инструментов трансграничных расчётов являются цифровые валюты центральных банков стран (CBDC – Central Bank Digital Currency). По данным Atlantic Council, представленным в таблице 1, 108 из 137 стран, участвующих в исследовании, так или иначе развивают эту область. 3 из них уже полноценно запустили свои CBDC, а 49 запустили пилотные проекты [7].

Таблица 1

Уровень распространения CBDC в мире

Запустили	Пилот	Разработка	Изучение	Неактивно	Отменено	Другое
3	49	20	36	21	2	6

Источник: URL: https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/

В отчёте об улучшении трансграничных платежей для стран G20 от 2025 года наиболее приоритетным направлением развития считается именно CBDC [3]. A Bank for International Settlements рассматривает цифровые валюты центральных банков как ключевой инструмент повышения эффективности трансграничных платежей.

Сама по себе цифровая валюта ЦБ представляет собой цифровую форму национальной валюты, эмитируемую ЦБ. В отличие от обычных криптовалют CBDC обладают отличительными особенностями:

– Централизованная эмиссия;

– Стабильность стоимости;

– Правовой статус законного платёжного средства.

Данный инструмент позволяет обеспечить высокую прозрачность транзакций и контролировать денежное обращение. В контексте международных расчётов ключевым преимуществом CBDC является скорость. Если с помощью SWIFT перевод осуществляется за несколько дней, то с помощью цифровых валют ЦБ такие же переводы можно проводить за несколько минут. Также снижаются издержки за счёт отсутствия посредников. Такой инструмент позволяет значительно модернизировать международную финансовую инфраструктуру [4].

Эффективное использование CBDC в международных расчетах требует создания специализированной инфраструктуры. Одним из ключевых направлений является разработка многосторонних платформ (mCBDC). Они

предполагают интеграцию цифровых валют нескольких стран в единую платформу для осуществления трансграничных расчетов. Они позволяют:

– Проводить прямые расчёты между ЦБ;

– Минимизировать валютные риски (за счёт мгновенности транзакций и отсутствия валют-посредников)

Одним из наиболее перспективных и развитых проектов в данной области является mBridge [1]. Это платформа, позволяющая ЦБ, участвующим в проекте проводить трансграничные платежи с помощью своих цифровых валют через блокчейн, минуя корреспондентские счета. Платформа основана на технологии распределённого реестра (DLT) и обеспечивает:

– Прямой обмен цифровыми валютами;

– Автоматизацию расчётов через смарт-контракты;

– Сокращение времени проведения операций.

Эффективность проекта подтверждает статистика. По данным Atlantic Council в период с октября 2024 года, когда BIS отказался от прямого участия в проекте в пользу центральных банков стран участниц, по начало 2026 года mBridge обработала более 4000 трансграничных транзакций. В сумме они составили более 55 млрд долл. США. В основном (95.3%) расчёты проводились в цифровом юане (e-CNY) [8]. Такая доля цифрового юаня не случайна. С 2014 года Китай активно исследовал область CBDC. Основным фактором успеха стала эволюция нормативно-правовой базы КНР в области валютного регулирования. Государство играет наиважнейшую роль в регулировании. Только регулятор может осуществлять мониторинг операций, в то время как для обычных пользователей все транзакции анонимны [5].

В России также ведётся активная разработка и внедрение CBDC. В данном случае это цифровой рубль. В апреле 2021 года была разработана концепция национальной цифровой валюты. В августе 2023 стартовал пилотный проект, с участием ограниченного круга клиентов. К сентябрю 2024 года ЦБ РФ расширил возможности проекта до 9 тыс. человек и 1200 компаний. Скорость развития проекта свидетельствует о приоритетности направления [2]. 24 апреля 2026 года на пресс-конференции по итогам заседания советов директоров ЦБ РФ, председатель банка Эльвира Набиуллина заявила об отсутствии планов по форсированию внедрения цифрового рубля в обиход, однако в планах ЦБ и дальше продолжать постепенно развитие и распространение национальной цифровой валюты [9]. В июне 2025 регулятор заявил, что на горизонте 5-7 лет рассчитывает на полноценное внедрение цифрового рубля как привычного способа расчёта [10]. Пилотный проект демонстрирует работоспособность платформы и возможность её дальнейшего масштабирования.

Цифровой рубль может использоваться как в рамках уже упомянутых многосторонних платформ mCBDC (multi-currency Central Bank Digital Currency), так и в рамках двустороннего соглашения между странами. При втором варианте фиксируются курсы обмена, создаются шлюзы между системами и банки получают прямой доступ к ним. Важно отметить, что цифровой рубль поддерживает смарт-контракты. Это позволяет переводить деньги только при определённых условиях, например при прохождении товара

через таможню или выполнении любых других условий контракта, которые стороны могут запрограммировать [4]. По прогнозам, общий экономический эффект от внедрения цифрового рубля для компаний и банков составит от 109 до 328 млрд руб.

Несмотря на значительный потенциал внедрение цифрового рубля даже в внутренние расчёты страны сопровождается рядом рисков.

Прежде всего это доверие граждан: по данным ВЦИОМ в 2025 году лишь 35% россиян готовы использовать национальную цифровую валюту. Стоит отметить, что в 2023 году данный показатель составлял 30% [11]. Незначительный рост демонстрирует постепенную адаптацию общества, что составляет основу динамики внедрения цифрового рубля в российскую экономику.

Также существуют риски кибербезопасности. Хотя программисты ежедневно работают над совершенствованием системы, нехватка высококвалифицированных кадров в этой области может вызывать сложности. По данным РБК, несмотря на сокращение вакансий в области IT на 25%, в России всё ещё наблюдается дефицит специалистов в области информационной безопасности, а также в области сложной инфраструктуры и облаках [12] – двух ключевых отраслях IT для развития цифрового рубля.

Немаловажную роль в развитии цифрового рубля играет опыт Китая и его цифрового юаня. Как подчёркивается в статье Афанасьевой О.Н. и Васильевой Д.П., в то время как e-CNY ориентирован на государственный финансовый контроль и укрепление суверенитета, цифровой рубль скорее рассматривается как эволюция в развитии платёжной инфраструктуры. Несмотря на это, российские специалисты могут взять за основу технологические решения китайских коллег, в том числе транзакции через NFC и масштабирование пилотных проектов. Однако их решения требуют серьёзной адаптации к российский условиям, в том числе уровню цифровизации и структуре финансового рынка [6].

Так как Россия на данный момент находится под санкционным давлением, наиболее реалистичное направление использования цифрового рубля является развитие расчётов с дружественными странами путём формирования двусторонних соглашений или же созданием собственных платформ на подобие mBridge. Одной из таких может стать платформа для стран БРИКС. Резервный банк Индии продвигает идею об укреплении взаимосвязей между цифровыми валютами стран-участниц. Существует несколько концепций дальнейшего развития этого направления, однако на данный момент, у стран БРИКС нет единого мнения на этот счёт, как следствие нет развития платформ подобных mBridge, несмотря на увеличившееся количество упоминаний цифровых валют на саммитах [13].

Россия в данном случае рассчитывает использовать подход селективной интеграции – развитие цифровых финансовых инструментов в рамках ограниченного круга партнёров. Такой подход позволит постепенно встраивать цифровой рубль в расчёты между странами, и улучшать механизм работы в процессе интеграции.

Общие перспективы развития международных расчётов на базе CBDC можно оценить как положительные. Существует определённое количество потенциально-перспективных проектов, находящихся на различных этапах развития. Из общей массы выделяются такие проекты как, Mariana – совместный проект BIS, ЦБ Франции, Сингапура и Швейцарии, Dunbar – аналог ранее упомянутого mBridge, Icebreaker – скорее эксперимент, нежели рабочее решение и Cedar x Ubin+, ориентирующийся на изучение валютных свопов с использованием оптовых CBDC. Проект Jura развивает двустороннюю интеграцию стран путём исследования трансграничных переводов с использованием двух валют в рамках соглашения между Францией и Швейцарией.

К факторам, замедляющим развитие отрасли CBDC, относится отсутствие единых международных стандартов. Существуют две принципиально разные архитектуры: централизованные платформы, как в России, и решения на основе распределённого реестра, используемые в крупных международных проектах. Большинство текущих проектов в области CBDC развиваются либо на национальном уровне, либо в узких международных форматах, что мешает полноценному внедрению технологии в повседневное использование всех стран.

Выводы

Наконец, несмотря на активный рост популярности инструмента среди стран, через самый развитый проект всего прошло платежей на сумму около 55 млрд долл. США, в то время как SWIFT ежедневно проводит через себя платёжные поручения на сумму около 6 трлн долл. США [14].

Список использованных источников:

1. BIS Innovation Hub, Hong Kong Monetary Authority, Bank of Thailand, Digital Currency Institute of the People's Bank of China, Central Bank of the United Arab Emirates. Project mBridge: connecting economies through CBDC [Электронный ресурс]. – Basel: Bank for International Settlements. – 2022. – 50 p. (дата обращения: 26.04.2026).

2. Центральный банк Российской Федерации. Цифровой рубль: текущий статус проекта [Электронный ресурс]. – Москва: Банк России. – 2025. – 24 с. (дата обращения: 26.04.2026).

3. Financial Stability Board, Committee on Payments and Market Infrastructures. G20 roadmap for enhancing cross-border payments: consolidated progress report [Электронный ресурс]. – Basel: Financial Stability Board. – 2025. – 69 p. (дата обращения: 26.04.2026).

4. Фурсова М.А., Афанасьева О.Н. Внедрение цифрового рубля: проблемы и перспективы. В сборнике: Смирновские чтения – 2025. Сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции «СМИРНОВСКИЕ ЧТЕНИЯ – 2025». Санкт-Петербург: Международный банковский институт имени Анатолия Собчака. – 2025. – С. 575-586. (дата обращения: 26.04.2026).

5. Афанасьева О.Н., Латышев Е.Д. Эволюция нормативно-правовой базы цифрового юаня как фактор усиления его международного влияния // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № 5-2 (104). – С. 335-340. – DOI: 10.24412/2500-1000-2025-5–2-335-340. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=82537546 (дата обращения: 10.05.2026).

6. Афанасьева О. Н., Васильева Д. П. Перспективы внедрения цифрового рубля в России с учетом опыта цифрового юаня // Вектор экономики. – 2025. – № 6. – С. 224-231. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// vectoreconomy.ru (дата обращения: 26.04.2026).

7. Atlantic Council. Central Bank Digital Currency Tracker. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/, (дата обращения: 20.04.2026).

8. Atlantic Council. What to watch as China prepares its digital yuan for prime time. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.atlanticcouncil.org/ blogs/econographics/what-to-watch-as-china-prepares-its-digital-yuan-for-prime-time/, (дата обращения: 20.04.2026).

9. Набиуллина: ЦБ не будет форсировать распространение цифрового рубля // Ведомости. – 2026. – 24 апр. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/finance/news/2026/04/24/1192945-nabiullina-tsifrovogo-rublya, (дата обращения: 26.04.2026).

10. ЦБ заявил об отсутствии планов форсировать процесс внедрения цифрового рубля // Интерфакс. – 2026. – 24 апр. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.interfax.ru/amp/1085875, (дата обращения: 20.04.2026).

11. Цифровой рубль на пороге: в поисках преимуществ и недостатков // ВЦИОМ. – 2025. – 17 июля. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cifrovoi-rubl-na-poroge-v–poiskakh-preimushchestv-i–nedostatkov, (дата обращения: 20.04.2026).

12. IT-рынок в России: прогноз в сфере HR на 2026 год // РБК Тренды. – 2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/social/ cmrm/698da33a9a79474de4341261, (дата обращения: 20.04.2026).

13. Cheeran E.D., Teres Jos C. RBI's Digital Currency Proposal for the BRICS 2026 Agenda // Modern Diplomacy. – 2026. – 21 Apr. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moderndiplomacy.eu/2026/04/21/rbis-digital-currency-proposal-for-the-brics-2026-agenda/, (дата обращения: 20.04.2026).

14. Статья: SWIFT // Tadviser. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:SWIFT, (дата обращения: 26.04.2026).

УДК 339.16

МАРКЕТПЛЕЙСЫ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА

Ахметшин Равиль Азаматович,
Российский университет кооперации, г. Казань

E-mail: burbullet@mail.ru

Аннотация. *В статье проанализированы роль и влияние маркетплейсов на конкурентоспособность малого бизнеса в России. Использованы официальные и отраслевые данные, а также результаты опросов предпринимателей. Применены методы сравнительного анализа, статистики и кейс-исследований. Исследования позволили сформулировать практические советы предпринимателям и рекомендации для органов власти для более гибкого регулирования деятельности продавцов.*

Abstract. *The article analyzes the role and impact of marketplaces on the competitiveness of small businesses in Russia. Official and industry data were used, as well as the results of business surveys. Methods of comparative analysis, statistics and case studies are applied. The research allowed us to formulate practical advice to entrepreneurs and recommendations for authorities for more flexible regulation of sellers' activities.*

Ключевые слова*: маркетплейсы, малый бизнес, МСП, конкурентоспособность, цифровая экономика, электронная коммерция, онлайн-торговля.*

Key words: *marketplaces, small business, SMEs, competitiveness, digital economy, e-commerce, online retail.*

Введение

Малое и среднее предпринимательство (МСП) составляет основу российской экономики: по итогам 2023 г. на долю МСП приходилось 21,7% ВВП (≈34,5 трлн рублей), а число малых предприятий выросло до 6,4 млн (81,1% всех действующих компаний) [2; 19]. Однако традиционные формы торговли для МСП становятся всё более ограниченными из-за высокой конкуренции офлайн, инфляции и регуляторных барьеров. В этих условиях цифровая трансформация и онлайн-каналы – ключевой фактор выживания и роста: пандемия COVID-19 ещё сильнее подтолкнула малый бизнес к интернет-продажам, а маркетплейсы стали “главным драйвером” роста торговли [1; 13].

Актуальность

Цель статьи – оценить, насколько маркетплейсы повышают конкурентоспособность МСП в РФ, выявить тенденции и барьеры их развития, а также дать рекомендации практикам и регуляторам.

Обзор литературы и нормативных источников

Посвящённые маркетплейсам исследования (иностранные и российские) подчёркивают их роль как инструмента расширения рынка сбыта для малого бизнеса [1]. Аналитический центр «Платформа» отмечает, что 91% торговых предпринимателей РФ используют по крайней мере один онлайн-канал, а 85% приобретают товары на маркетплейсах. Центр «Платформа» и Wildberries также зафиксировали: 82% респондентов МСП планируют расширять присутствие на маркетплейсах. В IV кв. 2022 доля МСП среди селлеров на площадках превысила 70%, число продавцов выросло на 50% в квартал [13]. По оценке RetailX, к 2026 г. мировой рынок маркетплейсов может превысить $5 трлн [1].

Среди нормативных документов ключевыми являются отчёты Минэкономразвития и ФНС РФ. Минэкономразвития в 2025 г. констатировало рост вклада МСП в экономику (21,7%) и объявило поддержку онлайн-торговли (включая маркетплейсы) через национальный проект «МСП» и развитие цифровой платформы для предпринимателей [2; 5]. ФНС РФ начала обмен данными с маркетплейсами: с 2025 г. операторы площадок (Wildberries, Ozon и др.) обязаны выявлять признаки уклонения от налогов у продавцов, что делает площадки элементом фискального контроля (регуляторная сторона вопроса) [3; 4]. Российские отраслевые отчёты Tinkoff eCommerce, Яндекс.Практикум и Yakov Partners подтверждают экспоненциальный рост транзакций на маркетплейсах (в 2023 г. +63% к 2022 г.) [7]. Важны также региональные исследования: например, выступление на ПМЭФ-2025 подтвердило, что МСП в электронной коммерции уже достигают 80% объёма рынка, а доля маркетплейсов в общем ритейле к 2030 г. прогнозируется на уровне 30-35% [6; 17].

Основная часть

Методология

В работе использован метод статистического и сравнительного анализа на основе открытых данных. Анализ проводился по публичной статистике (ФНС, Росстат, порталы МСП и маркетплейсов), отраслевым отчётам и результатам опросов, упомянутым в обзоре литературы [3]. Для оценки влияния маркетплейсов на малый бизнес применялся межплатформенный сравнительный анализ (см. таблицу 1) и анализ кейсов из практики (особенно на территории России). Отдельно рассматриваются каналы влияния (доступ к аудитории, логистическая поддержка и др.), экономические показатели (оборот, выручка селлеров) и риски (комиссии, конкурентная среда). Методологическая основа – системное сопоставление условий работы на разных площадках, эмпирические данные Tinkoff и Wildberries, а также качественный анализ регуляторных инициатив и трендов цифровой трансформации [7; 8; 20].

Маркетплейсы влияют на МСП через несколько ключевых каналов:

1. Аудитория и рынок сбыта. Площадки предоставляют доступ к многомиллионной аудитории: для многих компаний маркетплейс становится основным каналом продаж. По данным IRJ, маркетплейсы – один из главных каналов онлайн-покупок в РФ, их совокупная посещаемость измеряется сотнями миллионов уникальных пользователей в месяц (см. табл. 1) [1; 13]. Это

позволяет малым предпринимателям существенно расширить географию сбыта без крупных маркетинговых вложений.

2. Логистика и инфраструктура. Многие платформы предлагают селлерам услуги фулфилмента и логистики, снимая с них заботу о складах и доставке. Например, маркетплейсы могут принимать товары на свои склады и организовывать доставку до покупателей. Это особенно важно для малого бизнеса, который получает готовые логистические решения (от поставки до последней мили) и гарантированный доступ к сетям выдачи. Wildberries и Ozon активно строят распределительную сеть и ПВЗ, что способствует развитию продавцов из регионов [8; 14; 20].

3. Цифровые инструменты и доверие. Маркетплейсы предоставляют готовые IT-решения (личные кабинеты, аналитику, рекламу внутри платформы), а также брендовую известность площадки формирует доверие покупателей. Торговля через известную платформу снижает барьеры входа для покупателей, особенно при малом опыте онлайн-продаж у предпринимателя. Кроме того, площадки стимулируют упорядоченность бизнеса: например, продажи на маркетплейсах предполагают прозрачность оплаты и доставки, что фактически автоматизирует ряд бизнес-процессов [14; 20].

4. Конкуренция и цены. С одной стороны, конкуренция на площадках вынуждает продавцов адаптировать цены и ассортимент к рыночному спросу (часто снижать цены и повышать качество сервиса). Это может стимулировать рост эффективности МСП, но одновременно давит на прибыльность. IRJ отмечает, что маркетплейсы – «не идеальная универсальная платформа», и работа на них сопряжена со своими «недостатками и ограничениями» [1]. Действительно, комиссии и сопутствующие расходы (реклама, возвраты) на популярных площадках достигают 30-60% от стоимости товара, нивелируя часть выгоды от расширения рынка [12; 14].

5. Ключевые показатели. Согласно отчетам, объем электронной коммерции в РФ продолжает резко расти: в 2024 г. он превысил 8,6 трлн руб. (+42% к 2023) [10]. На маркетплейсы при этом приходится всё большая доля: по оценке BusinesStat, 2024 г. российский онлайн-ритейл вырос до 11,2 трлн, из них Wildberries и Ozon контролировали 77% рынка [9; 11]. Wildberries (совместно с подразделением «Russ») в 2024 г. показал оборот >4,1 трлн руб (+60% к 2023), причем выручка продавцов на WB выросла на 44% до 2,9 трлн руб. Ozon оценивается в ~2,5-2,8 трлн руб оборота (данные TAdviser) [8; 11]. Средний чек транзакции на маркетплейсах снижается: по данным Tinkoff eCommerce, в 2023 г. средняя покупка составила 1789 руб. (-10% г/г), что свидетельствует о росте доли недорогих товаров и частоты покупок [7].

По числу продавцов ситуация неоднозначна. К концу 2023 г. активных селлеров на Wildberries оказалось меньше, чем в начале года (-5%), несмотря на рост общего числа покупателей [7]. Однако на Яндекс.Маркете, «Мегамаркете» (бывшем СберМаркет) и Ozon число продавцов существенно выросло (+30-60% г/г), свидетельствуя о диверсификации выходов МСП на рынок [10; 15]. В целом 51% всех селлеров работают на Wildberries, 35% на Ozon, 12% на Яндекс.Маркете. Многоплатформенность становится нормой:

примерно 20% продавцов торгуют сразу на двух и более маркетплейсах, а такие диверсифицированные продавцы в среднем показывают в 3 раза более высокие продажи и плюс 45% аудитории (за счет перекрёстной рекламы) [7; 15].

Условия работы. Различные маркетплейсы предлагают разный баланс «входных барьеров» и комиссий. В табл. 1 приведено сравнение ключевых условий для селлеров на Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и «Мегамаркет» (Сбер). Например, Wildberries требует гарантийный взнос (~5 тыс. руб.), имеет самую развитую сеть выдачи (>90 тыс. пунктов) и собирает ежемесячно 360-480 млн уникальных посетителей, комиссия – 5-25% от продажи. Ozon для входа не требует взносов, имеет ~9400 пунктов выдачи (с широкой географией) и ~495 млн посетителей (5-25% комиссий). Яндекс.Маркет позволяет начать бесплатно и привлекает 140-150 млн посетителей при 5-30% комиссии, сеть выдачи ~26 тыс. точек. «Мегамаркет» (Sber) имеет более узкую сеть (~1400 п/п) и меньше трафика (116 млн), но низкие комиссии (3-20%). Эти различия влияют на выбор площадки МСП: кто-то предпочитает массовость Wildberries, кто-то меньше комиссий «Мегамаркета» или технологичность Ozon [11; 14; 20].

Таблица 1

Сравнение ключевых маркетплейсов РФ по условиям для малого бизнеса.

Маркетплейс	Комиссия (%)	Вступительный взнос	Логистика (сеть п/п)	Посетителей (млн/мес)
Wildberries	5-25	Гарантированный взнос: ~5000 ₽	≈ 90 000 пунктов выдачи	360-480
Ozon	5-25	Нет (бесплатно)	≈ 9 400 пунктов	495
Яндекс.Маркет	5-30	Нет (бесплатно)	≈ 26 500 пунктов	140-150
Мегамаркет	3-20	Нет (бесплатно)	≈ 1 400 пунктов	116

Источник: составлено автором на основе материалов МойСклад, TAdviser, Tinkoff eCommerce и данных маркетплейсов Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и Megamarket.

Преимущества и риски. На основе анализа литературы и отчётов можно сформулировать главные преимущества и риски работы МСП с маркетплейсами (см. табл. 2). Маркетплейсы дают малым предпринимателям доступ к крупному рынку без необходимости серьёзных инвестиций в ИТ и логистику, помогают диверсифицировать каналы продаж и быстро нарастить объём реализации [1; 13]. По данным IRJ, для трети продавцов маркетплейс стал основным источником дохода [1]. Площадки повышают доверие покупателей и снижают маркетинговые расходы на привлечение клиента. Технологические инструменты (аналитика спроса, прогнозирование, автоматизация цен) повышают эффективность торговли [12; 14].

Преимущества: возможность быстро масштабировать бизнес; доступ к многомиллионной аудитории; готовые ИТ-решения (кассы, аналитика,

платёжные системы); встроенный фулфилмент и партнёрская сеть; маркетинговая поддержка со стороны площадки (промо-акции, реклама).

Риски: жесткая конкуренция (мелкие компании сталкиваются с гигантами и большим числом аналогичных продавцов); высокие комиссии и издержки (суммарная доля сервисного сбора достигает 30-60% цены); снижение маржинальности товаров из-за ценового демпинга; необходимость постоянно адаптироваться к часто меняющимся правилам площадок; риск зависимости (если платформа изменит политику, МСП могут потерять рынок); сложность управления логистикой и возвратами при больших объёмах [12; 16]. По оценкам аналитиков, 35% предпринимателей считают, что «заработать на маркетплейсах стало сложнее» из-за роста комиссий и неопределённых условий [12]. Кроме того, факт усиления контроля со стороны ФНС (данные о продажах теперь передаются в налоговые органы) требует от малых бизнесов большей прозрачности и может выявить ранее скрытую выручку, создавая налоговые риски [4].

Таблица 2

Основные преимущества и риски работы малого бизнеса через маркетплейсы.

Преимущества	Риски и ограничения
Доступ к большой аудитории (млн клиентов)	Интенсивная конкуренция среди продавцов
Отсутствие необходимости своего сайта и инфраструктуры	Высокие комиссионные сборы (до 30-60% цены)
Логистика и складские услуги площадки	Давление на цены и маржу из-за демпинга и сервиса платформы
Цифровые инструменты анализа и рекламы	Зависимость от правил и алгоритмов маркетплейса
Повышение доверия потребителей к продавцу	Административная сложность (учёт, возвраты, ответственность)
Возможность многоканальной торговли	Необходимость постоянного роста производительности и качества

Источник: составлено автором на основе анализа научных и отраслевых публикаций о развитии маркетплейсов.

Обсуждение тенденций и барьеров

Ключевые рыночные тренды отражают растущую цифровизацию торговли и сдвиг в пользу маркетплейсов. По оценкам Минпромторга, доля онлайн-торговли в рознице выросла до 15% к концу 2024 г., а к 2030 г. может достичь 30-35% [17]. При этом для МСП актуальны мультиплатформенность и омниканальность: продавцы всё чаще переходят к одновременному присутствию на нескольких маркетплейсах, что по данным аналитиков увеличивает их выручку [15; 18]. Региональная экспансия продолжается: по прогнозам СП, доля региональных селлеров достигла 67% [6]. Одновременно наблюдается сегментация маркетплейсов – помимо массовых площадок (WB, Ozon, YM) появляются ниши (B2B-маркетплейсы, узкопрофильные), что открывает новые возможности для специализированного МСП [16; 18].

Среди главных барьеров остаются высокие ставки ключевой ставки и себестоимость бизнеса (микрофинансирование), давящие на малые компании. Цифровая грамотность предпринимателей и отсутствие ресурсов на внедрение новых ИТ-решений замедляют адаптацию к новым каналам [12; 13]. Регуляторные барьеры включают необходимость мгновенной налоговой отчётности: начиная с 2025 г. маркетплейсы выступают фактически налоговыми агентами для селлеров [4]. Меняющийся свод требований (например, планируемое узаконивание новых правил торговли) создаёт неопределённость. Конкретно МСП также страдают от неравномерного доступа к инфраструктуре: например, поддержка фулфилмента в отдалённых регионах иногда отсутствует, что затрудняет продавцам из провинции конкурировать со столичными [17].

Правительство РФ предпринимает меры поддержки МСП в онлайн-продажах: принят пакет «дорожных карт» по снижению барьеров выхода на маркетплейсы. Включены упрощения регистрации селлеров, снижение тарифов маркетплейсов на определённые категории товаров и расширение программы параллельного импорта [5; 6]. Корпорация МСП запустила на платформе MSP.RF сервис сравнения условий работы на площадках и подбора региональных мер поддержки [5]. Впервые в истории участвуют сами платформы: Wildberries и Ozon сотрудничают с программами «Мой бизнес» в регионах, финансируя обучение и субсидируя затраты селлеров [20]. Ключевыми направлениями дальнейшей регуляции признаются установление прозрачных правил работы маркетплейсов и формирование «правил игры» в цифровом пространстве, чтобы малый бизнес не оказывался в тупике из-за резких изменений платформенной политики [6; 17].

МСП вынуждены перестраивать бизнес-модели: теперь эффективный предприниматель имеет цифровой магазин (на маркетплейсе или в соцсетях) и активно использует онлайн-инструменты учёта, логистики и рекламы. Тенденция «цифровой грамотности» усиливается: к 2025 г. Росстат зафиксировал, что более половины россиян уже покупают одежду и еду онлайн, что подтверждает неизбежность выхода МСП на цифровые каналы [19]. Влияние маркетплейсов на региональное развитие тоже важно: эксперты отмечают, что развитие логистики маркетплейсов повышает ВРП регионов на 1-1,5% и стимулирует «вторую волну» предпринимательства [6; 17].

Выводы

Маркетплейсы оказывают заметное положительное влияние на конкурентоспособность малого бизнеса, расширяя рынки сбыта, снижая барьеры входа и обеспечивая технологические ресурсы [1; 13]. В современных условиях МСП, выходя на маркетплейс, быстрее наращивают продажи и увеличивают долю онлайн-торговли в общем обороте [18]. Однако у этого пути есть обратная сторона: высокая конкуренция и стоимость сервисов платформ сказываются на маржинальности, а зависимость от алгоритмов и правил маркетплейсов создаёт риски [12; 16]. Текущие тренды – мультиплатформенность селлеров и рост региональных продаж – подтверждают, что МСП осваивают новые форматы торговли, но при этом давление правил и комиссий остаётся серьёзным

препятствием [15; 18]. Регуляторное вмешательство (налоговый контроль, меры поддержки) постепенно упорядочивает рынок, но пока ещё далеко до уровня прозрачности и равных условий, необходимого малому бизнесу [4; 5].

Малому предпринимателю следует активно использовать маркетплейсы, но грамотно распределять риски. Рекомендуется:

1. Диверсификация каналов: работать сразу на нескольких площадках и собственном сайте, чтобы не зависеть от одной.
2. Фокус на эффективность: анализировать маржинальность товаров с учётом всех сборов платформы. Играть на специальных программах поддержки (субсидии, промо-акции маркетплейсов).
3. Инвестиции в цифровые навыки: использовать цифровые сервисы маркетплейсов (аналитику спроса, CRM, автоматические корректировки цен).
4. Логистика и клиентская служба: по максимуму пользоваться фулфилментом площадок для своевременной доставки и удовлетворённости покупателей.
5. Деловое планирование: предусматривать резервы на неоплаченные долги и возвраты, а также адаптироваться к сезонным колебаниям спроса.

Для поддержки МСП следует:

1. Упрощать условия регистрации и торговли на маркетплейсах (например, через платформу МСП.РФ).
2. Стимулировать создание локальных логистических хабов маркетплейсов в регионах, чтобы региональные МСП могли полноценно участвовать в онлайн-торговле.
3. Разрабатывать прозрачные правила работы маркетплейсов (включая справедливую политику комиссий и отмену внезапных ограничений).
4. Усиливать образовательную поддержку предпринимателей в сфере цифровой торговли (создавать гайды, курсы и консультирование на тему работы с маркетплейсами).
5. Обеспечивать сбалансированное налоговое регулирование (учитывая специфику онлайн-продаж), что частично реализуется через обмен данными с ФНС.

Список использованных источников:

1. Харламова И.Ю. Marketplaces as a Tool for Small and Medium Business Development // International Research Journal. – №4(142). – 2024. – С. 154-172.
2. Ракитина Е. «Вклад малого и среднего бизнеса в экономику России превысил 34,5 трлн рублей» // Известия. – 27.02.2025.
3. Федеральная налоговая служба (ФНС России). ФНС России обновила реестр МСП // Официальный сайт ФНС. – 10.07.2025.
4. ФНС России продлила эксперимент по цифровому обмену данными маркетплейсов до конца 2026-го // Право.ru. – 20.12.2024.
5. «На МСП.РФ появился сервис для работы на маркетплейсах с мерами поддержки регионов» // Корпорация МСП. – 16.01.2024.

6. Зелинский А. и др. Маркетплейсы как фактор устойчивого развития МСП: итоги выступлений на ПМЭФ // ОПОРА России. – 21.06.2025.

7. Tinkoff eCommerce. Итоги работы маркетплейсов в 2023 году (март 2024) // CRE.ru. – 29.03.2024.

8. Wildberries (компания «РВБ»). Итоги 2024 года: общий оборот >4,1 трлн руб., рост 60% // Retail.ru. – 29.03.2025.

9. Аналитический отчёт BusinessStat. Объём российского рынка электронной коммерции 2024. – Июль 2025.

10. Исследование Data Insight. Объём рынка розничной интернет-торговли России 2024 // 19.05.2025.

11. Tadviser. Статья «Интернет-торговля (рынок России)», обновл. 18.03.2026.

12. Expert.ru. Рахимбердиев И.А. «Почему для роста бизнеса одних только маркетплейсов мало» // Expert. – 18.09.2025.

13. Центр «Платформа». Исследование «Роль цифровых каналов в развитии МСП» // Цифровая платформа МСП. – 2023.

14. МойСклад. Как начать продавать на маркетплейсах: условия работы селлеров на Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет, Мегамаркет // 2026.

15. TAdviser. Аналитика «Итоги развития платформенного ритейла РФ». – 2025.

16. Осенева П.С., Юсупова Г.Ф. Конкуренция между маркетплейсами в России: модели взаимодействия // Финансы и бизнес. – №4. – 2024. – С. 135-158.

17. Минпромторг РФ. Сообщение о прогнозах доли онлайн-торговли к 2030 г. (Р. Чекушов, 2025) // июнь 2025.

18. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). Ежегодный отчёт о развитии e-commerce в РФ. – 2024-2025.

19. Росстат. Статистический сборник «Малое и среднее предпринимательство в России». – 2024.

20. Данные маркетплейсов Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и Megamarket за 2022-2025 гг. (официальные сайты и пресс-релизы).

УДК 339.138:330.322

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ФОРМИРОВАНИИ И ПОВЫШЕНИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ: ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Вечкинзова Елена Анатольевна,
Московский городской университет управления им. Лужкова, г. Москва;
Государственный университет управления, г. Москва

Ивченков Илья Владимирович,
Московский городской университет управления им. Лужкова, г. Москва

E-mail: kraskoila@gmail.com

Аннотация. *В статье представлен обзор рецензируемых публикаций 2021-2025 годов, посвящённых взаимосвязи маркетинговой деятельности компании с её инвестиционной привлекательностью. Рассматриваются пять ключевых направлений: маркетинговые инвестиции и стоимость компании; цифровые маркетинговые компетенции и финансовые результаты; ESG-коммуникации и восприятие инвесторов; бренд-капитал, инвестиционная эффективность и ликвидность акций; маркетинговые стратегии при привлечении капитала (IPO, IR). На основе систематического анализа 15 публикаций из журналов, индексируемых в Scopus и Web of Science, формулируются семь концептуальных положений и пять практических выводов. Статья адресована исследователям в области стратегического маркетинга и корпоративных финансов, а также практикующим менеджерам, отвечающим за привлечение инвестиций.*

Abstract*. This article presents an overview of peer-reviewed publications from 2021-2025 devoted to the relationship between a company's marketing activities and its investment attractiveness. Five key areas are considered: marketing investments and company value; digital marketing competencies and financial performance; ESG communications and investor perceptions; brand equity, investment performance, and stock liquidity; and marketing strategies for raising capital (IPOs, IR). Based on a systematic analysis of 15 publications from journals indexed in Scopus and Web of Science, seven conceptual propositions and five practical conclusions are formulated. The article is addressed to researchers in the fields of strategic marketing and corporate finance, as well as practicing managers responsible for attracting capital.*

Ключевые слова: *инвестиционная привлекательность, маркетинг, бренд-капитал, ESG-коммуникации, информационная асимметрия, стоимость компании, цифровые маркетинговые компетенции, Tobin's Q.*

Key words: *investment attractiveness, marketing, brand equity, ESG communications, information asymmetry, company value, digital marketing competencies, Tobin's Q.*

Введение

В современных условиях конкуренции на рынках капитала компании сталкиваются с нарастающим информационным разрывом между операционной реальностью бизнеса и её восприятием внешними инвесторами. Традиционные финансовые инструменты оценки – мультипликаторы, рейтинги, финансовая отчётность – перестают в полной мере отражать стратегический потенциал компании, особенно в отношении нематериальных активов: репутации, лояльности клиентов и цифровых компетенций. В этом контексте маркетинг приобретает принципиально новое значение – не как функция стимулирования продаж, а как механизм управления восприятием инвесторов и снижения информационной асимметрии между компанией и рынком капитала.

Актуальность

Исследовательский интерес к данной проблематике существенно возрос в период 2019-2026 годов. Ряд авторитетных публикаций зафиксировал, что маркетинговые расходы влияют на рыночную капитализацию, бета-коэффициент и стоимость привлечения капитала. Так, Муса, Абдель-Азиз, Абодаллах и Эльбайюми [13] с применением панельной регрессии и модели Fama-French установили, что увеличение маркетинговых инвестиций статистически значимо повышает Tobin's Q и снижает систематический риск компании. Настоящая статья систематизирует актуальные исследования и предлагает концептуальную карту направлений, по которым маркетинг влияет на инвестиционную привлекательность компании.

Цель статьи – на основе анализа публикаций 2021-2025 годов из журналов, индексируемых в Scopus и Web of Science, выявить механизмы воздействия маркетинга на инвестиционную привлекательность компании и сформулировать практические рекомендации для менеджмента. Методологическую основу составляет систематический обзор литературы с элементами тематического синтеза и контент-анализа.

Основная часть

Маркетинговые инвестиции и стоимость компании: от затрат к активам

Концептуальный сдвиг в понимании природы маркетинговых расходов – от операционных издержек к долгосрочным инвестициям – составляет фундамент современной литературы на пересечении маркетинга и корпоративных финансов. Как показывают Димитропулос и Кориниос в систематическом обзоре, опубликованном в International Marketing Review [4] в 2025 году, маркетинговые стратегии функционируют как «интерфейс» между операционной деятельностью компании и её оценкой финансовыми рынками: реклама, управление брендом, ценообразование и продвижение образуют цепочку нематериальных активов, трансформируемых в акционерную стоимость.

Эмпирическое подтверждение этого тезиса дают Муса и соавтры [13]: на выборке публичных компаний авторы фиксируют двойной эффект

маркетинговых вложений – рост рыночной стоимости (Tobin's Q) и одновременное снижение бета-коэффициента. Показатель концентрации собственности показывает, что у компаний с высокой долей крупных акционеров защитный эффект от систематического риска выражен сильнее, т.к. контролирующие собственники выполняют мониторинговую функцию.

В 2024 году Гюнтер П., Гюнтер М., Лукас Б. и Хомбург С. [7] опубликовали в Journal of Marketing исследование с результатами естественного эксперимента. Авторы использовали введение обязательной отчётности по маркетинговым активам в качестве экзогенного шока. Результаты исследования подтвердили, что маркетинговая подотчётность снижает стоимость собственного капитала и повышает информативность котировок акций. Авторы констатируют, что прозрачность в отношении маркетинговых активов сокращает информационную асимметрию между компанией и инвесторами – тем самым маркетинг из «чёрного ящика» превращается в верифицируемый источник стоимости.

Цифровые маркетинговые компетенции как фактор рыночной оценки

Цифровая трансформация радикально меняет природу маркетинговых компетенций, превращая их в стратегический ресурс, непосредственно влияющий на финансовые результаты. Хомбург и Вильгос, опираясь на смешанную методологию (глубинные интервью и мультиотраслевые панельные данные), в 2022 году в Journal of the Academy of Marketing Science [8] установили: цифровые маркетинговые компетенции (DMCs) значимо повышают прибыльность компании сверх эффекта традиционных маркетинговых возможностей. Исследование выявляет как ситуации комплементарности, так и замещения между цифровыми и конвенциональными компетенциями в зависимости от организационного контекста.

Голиампольска [5] в 2025 году предложила интегрированную концептуальную модель, в которой маркетинговая стратегия последовательно трансформируется через четыре звена: формирование стратегии → генерация нефинансовых информационных сигналов → формирование восприятия инвестора → трансляция в механизм распределения капитала. Полученные эмпирические данные автора подтверждают статистически значимую связь между проактивной digital+ESG-стратегией и доверием инвесторов. Компании с развитой интегрированной маркетинговой коммуникацией демонстрируют более чем 25-кратное отношение рыночной цены акции к чистой прибыли (P/E) против 12-кратного отношения у «пассивных» конкурентов и волатильность акций 18% против 35% [5].

Саура, Паласиос-Маркес и Рибейро-Сориано в систематическом обзоре в Journal of Small Business Management [14], фиксируют, что data-driven маркетинг в малых и средних предприятиях усиливает прозрачность компании для инвесторов через автоматизированное управление репутацией. Аналитика больших данных и автоматизация кампаний повышают эффективность взаимодействия со стейкхолдерами, снижают информационную асимметрию. Но масштабируемость таких решений для небольших компаний остаётся проблематичной в силу их ресурсных ограничений.

ESG-коммуникации как маркетинговый ресурс управления инвестиционной привлекательностью

Экологические, социальные и управленческие критерии (ESG) в инвестиционном анализе повышают доверие потенциальных инвесторов. Джафар, Шахбаз, Лю и Во в 2024 году [9] эмпирически показали: качество ESG-отчётности в сочетании со сбалансированным составом совета директоров статистически значимо снижает стоимость акционерного капитала. Механизм действия лежит в плоскости сигнальной теории: полное и достоверное ESG-раскрытие формирует у инвесторов восприятие компании как надёжного и предсказуемого объекта вложений, тем самым сокращая требуемую премию за риск.

Для развивающихся рынков принципиальное значение имеет исследование Борисовой и Шабалиной (2025), опубликованное в журнале Journal of Corporate Finance Research НИУ ВШЭ [2]. Используя панельную регрессию, пропенсити-скоринг и разностную оценку в разностях на выборке компаний БРИКС, авторы устанавливают: рост ESG-рейтинга положительно влияет на Tobin's Q и снижает WACC. Для ИТ– и коммуникационного секторов эффект особенно выражен. Данный результат свидетельствует, что ESG-маркетинг в развивающихся экономиках имеет не меньший, а зачастую больший эффект, чем в развитых рынках.

Однако ряд авторов фиксирует серьёзные ограничения ESG-маркетинга. Берг, Кёльбель и Ригобон [1] установили, что корреляция между ESG-рейтингами ведущих агентств составляет лишь около 0,54 – значительно ниже, чем у кредитных рейтингов. Источниками расхождений служат различия в охвате, методах измерения и весовых коэффициентах, что создаёт «агрегированную путаницу» для инвесторов. Краусcль, Оладиран и Стефанова [11] фиксируют слабую корреляцию между декларируемыми ESG-предпочтениями институциональных инвесторов и их реальными решениями. Совокупно эти результаты означают: ESG-коммуникации разрушают, а не создают инвестиционную привлекательность, если не подкреплены верифицируемой практикой.

Бренд-капитал, инвестиционная эффективность и ликвидность акций

Бренд-капитал как нематериальный актив занимает особое место в структуре инвестиционной привлекательности. По оценкам Чан, Ли, Ли, Занг [3], бренд-капитал составляет от 6% до 25% совокупной рыночной стоимости публичных американских компаний. Используя в качестве инструментальной переменной Закон о защите торговых марок от разводнения (Federal Trademark Dilution Act) как экзогенный шок, авторы убедительно демонстрируют причинно -следственную связь: инвестиции в бренд снижают как избыточные, так и недостаточные корпоративные инвестиции, тем самым повышая их эффективность. Механизм воздействия – уменьшение финансовых ограничений и информационной асимметрии.

Продолжая эту линию, Чжоу и соавторы. [15] на данных китайских публичных компаний показывают, что бренд-капитал улучшает

информационную среду компании, снижает разницу между наивысшей ценой покупателя и наименьшей ценой продавца (bid-ask спред) и повышает объём торгов, что увеличивает ликвидность акций. Таким образом, брендинг как долгосрочная маркетинговая стратегия снижает транзакционные издержки торговли ценными бумагами.

Библиометрический анализ 924 публикаций из базы Web of Science за 1993 -2023 годы, проведенный командой Journal of Marketing and Social Research [10], выявил шесть устойчивых кластеров исследований. Кластер «бренд-капитал и финансовое воздействие» демонстрирует наиболее интенсивный рост начиная с 2018 года: бренд является стратегическим «буфером», защищающим финансовые результаты компании в турбулентных рыночных условиях и увеличивающим её долгосрочную ценность для акционеров.

Маркетинговые стратегии при привлечении капитала: IPO и Investor Relations

Отдельное направление литературы связано с ролью маркетинга непосредственно в процессах привлечения капитала. Голиампольска [6] в систематическом обзоре 22 публикаций по процессу эмиссии акций устанавливает, что маркетинговая подготовка к IPO – корпоративный брендинг, роадшоу, digital-коммуникации – снижает информационную асимметрию между эмитентом и инвесторами, прямо влияя на успешность размещения и итоговую оценку компании. Голиампольска фиксирует значимый исследовательский разрыв: цифровой брендинг в IPO-процессе, особенно в развивающихся экономиках, остаётся слабо изученным.

Исследование Вагенингенского университета [12] вводит понятие «market your share» – способности компаний применять маркетинговые инструменты в работе с финансовыми аналитиками и институциональными инвесторами. Авторы показывают, что компании, выстраивающие Investor Relations (jотношения с инвесторами, IR) как полноценную маркетинговую функцию, достигают лучших финансовых результатов. Отношения с аналитиками становятся более качественными, а информация о маркетинговых компетенциях транслируется в рыночные оценки. Это обосновывает создание кросс-функциональных групп «Marketing + IR» с совместными KPI.

С технологической стороны Мехта, Пандья и Котеча [12] применяют глубокое обучение (LSTM, BERT) к анализу тональности Twitter и Reddit. Они установили, что динамика позитивных/негативных настроений в социальных сетях опережает движение рыночных цен. Данный результат переосмысливает роль маркетинговых коммуникаций в социальных медиа: они являются не просто инструментом продвижения продукта, а измеримым механизмом управления инвестиционным восприятием в режиме реального времени.

Дискуссия: механизмы воздействия и ограничения

Анализ литературы позволяет выделить три базовых канала влияния маркетинга на инвестиционную привлекательность. Первый – канал снижения информационной асимметрии: маркетинговые коммуникации (ESG-отчётность,

брендинг, IR-маркетинг) поставляют инвесторам нефинансовые сигналы, снижающие неопределённость относительно будущих денежных потоков [5, 7]. Второй – канал формирования нематериальных активов: маркетинговые инвестиции создают бренд-капитал, лояльность клиентов и репутацию, которые рынок оценивает как компонент стоимости компании [3, 8]. Третий – канал управления восприятием: маркетинг непосредственно формирует убеждения и ожидания инвесторов, воздействуя на дисконтную ставку, применяемую при оценке компании [9, 2].

Вместе с тем исследования фиксируют ряд системных ограничений. Во-первых, Берг, Кёльбель и Ригобон [1] указывают на отсутствие единого стандарта ESG-рейтингования как фундаментальную проблему, снижающую достоверность ESG-сигналов для инвесторов. Во-вторых, Краусcль, Оладиран и Стефанова [11] документируют разрыв между декларируемыми предпочтениями и реальными решениями институциональных инвесторов, что ограничивает эффективность ориентированного на ESG маркетинга. В-третьих, Саура и соавторы [14] указывают на проблему масштабируемости data-driven маркетинговых решений для небольших компаний. В-четвёртых, Хомбург и Вильгос [8] фиксируют контекстуальную зависимость эффектов цифровых компетенций: в ряде случаев цифровые и традиционные маркетинговые инструменты конкурируют, а не дополняют друг друга.

Практические рекомендации

На основе синтеза рассмотренных исследований можно сформулировать пять практических рекомендаций для корпоративного менеджмента:

1. Интегрировать маркетинговые активы в корпоративную отчётность Гюнтер и соавторы [7] эмпирически доказывают, что отражение стоимости бренда, клиентских отношений и дистрибьюторских соглашений снижает стоимость акционерного финансирования. Практический шаг – принятие ISO 10668:2010 (монетарная оценка бренда) как стандарта внутренней и внешней отчётности.

2. Выстраивать Digital+ESG-стратегию как единый нарратив для инвесторов. Результаты Голиампольска [5, 6] свидетельствуют о двукратном превосходстве P/E у компаний с проактивной интегрированной коммуникацией. Ключевое условие – верифицируемость ESG-практик сторонним аудитором.

3. Создать специализированную функцию «IR-маркетинга»: кросс-функциональная группа «Marketing + IR» с совместными KPI позволяет транслировать информацию о маркетинговых компетенциях в рыночные оценки [8].

4. Инвестировать в бренд-капитал как инструмент снижения финансовых ограничений для компаний развивающихся рынков [3].

5. Обеспечить верифицируемость ESG-коммуникаций: Берг и соавторы [1] и Краусcл и соавторы [11] показывают, что недостоверный ESG-маркетинг разрушает, а не создаёт инвестиционную привлекательность.

Выводы

Проведённый обзор литературы свидетельствует о формировании устойчивого научного консенсуса: маркетинг является самостоятельным стратегическим ресурсом управления инвестиционной привлекательностью компании, действующим через три взаимосвязанных канала – снижение информационной асимметрии, формирование нематериальных активов и управление восприятием инвесторов. Исследования 2021-2025 годов существенно углубляют это понимание, переходя от констатации корреляций к идентификации причинно-следственных механизмов с использованием естественных экспериментов и инструментальных переменных.

Теоретическая значимость обзора состоит в систематизации разрозненных исследований и формулировании интегрированной концептуальной карты взаимосвязей маркетинга и инвестиционной привлекательности. Практическая ценность – в наборе верифицированных рекомендаций, позволяющих менеджменту управлять восприятием инвесторов через конкретные маркетинговые инструменты. Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются: разработка отраслевых моделей трансляции маркетинговых усилий в инвестиционную стоимость; создание унифицированных нефинансовых метрик для оценки вклада маркетинга в рыночную капитализацию; изучение особенностей функционирования описанных механизмов в условиях развивающихся рынков, в том числе в России.

Список использованных источников:

1. Berg F., Kölbel J.F., & Rigobon R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. Review of Finance. – 26(6). – 1315-1344.

2. Borisova E.V., & Shabalina A.A. (2025). Role of ESG Ratings in Shaping Investment Attractiveness: Insights from BRICS Countries. Journal of Corporate Finance Research. – (1). – URL: cfjournal.hse.ru.

3. Chan K. C., Li K., Li T., Zhang W. (2024). Brand capital and corporate investment efficiency. European Financial Management. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://doi.org/10.1111/eufm.12519.

4. Dimitropoulos P., Koronios K. (2025). Marketing strategies and interfaces with accounting and corporate finance: A systematic literature review. International Marketing Review. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// doi.org/10.1108/IMR-03-2025-0106.

5. Goliampolska A. (2025). Marketing strategy as a driver of investor perception and capital allocation. Universal Library of Business and Economics. – 2(3). – 52-56. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://doi.org/10.70315/ uloap.ulbec.2025.0203009.

6. Goliampolska A. (2025). Marketing strategies in corporate equity issuance process: A literature review. Journal of Global Economics, Management and Business Research. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ikprress.org/index.php/ JGEMBR/article/view/10080.

7. Guenther P., Guenther M., Lukas B.A., Homburg C. (2024). Consequences of marketing asset accountability – A natural experiment. Journal of Marketing. – 88(5). – 24-45. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// doi.org/10.1177/00222429241236142.

8. Homburg C., Wielgos D.M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. Journal of the Academy of Marketing Science. – 50 (4). – 666-688. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://doi.org/10.1007/ s11747-022-00858-7.

9. Jafar R., Shahbaz M., Liu X., Vo X.V. (2024). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and cost of equity: The moderating effects of board structures. Cogent Business & Management. – 11(1). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429794.

10. JMSR Bibliometric Team (2024). Brand equity and financial performance: A bibliometric analysis. Journal of Marketing and Social Research. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: jmsr-online.com.

11. Kraeussl R., Oladiran T., Stefanova D.A. (2024). A review on ESG investing: Investors' expectations, beliefs and perceptions. Journal of Economic Surveys. – 38(2). – 476-502. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// doi.org/10.1111/joes.12599.

12. Mehta P., Pandya S., Kotecha K. (2021). Harvesting social media sentiment analysis to enhance stock market prediction using deep learning. PeerJ Computer Science, 7. – e476. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// doi.org/10.7717/peerj-cs.476.

13. Mousa M.M., Abdel-Aziz H.M., Abodallah M.A., Elbayoumi A.F. (2021). The effect of marketing investment on firm value and systematic risk. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. – 7(1). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://doi.org/10.3390/joitmc7010064.

14. Saura J.R., Palacios-Marqués D., Ribeiro-Soriano D. (2023). Digital marketing in SMEs via data-driven strategies: Reviewing the current state of research. Journal of Small Business Management. – 61(3). – 1278-1313. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955127.

15. Zhou Q. et al. (2025). Does brand capital improve stock liquidity? Evidence from China. International Journal of Finance and Economics. – 30(1). – 382-404. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://doi.org/10.1002/ijfe.2918.

УДК 339.138

МЕТОДИКА АНАЛИЗА МАРКЕТИНГА ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ ДЛЯ КОМПАНИЙ, ПРОИЗВОДЯЩИХ СПОРТИВНУЮ ОДЕЖДУ

Шведскова Наталия Юрьевна,
Пензенский государственный университет, г. Пенза

Семеркова Любовь Николаевна,
Пензенский государственный университет, г. Пенза

E-mail: nataliyahoma999@gmail.com

***Аннотация**. В данной работе автором предлагается разработанная методика аудита маркетинга партнёрских отношений (МПО) для производителей спортивной одежды в условиях снижения спроса и роста предложения на отечественном рынке. Цель исследования – обосновать практическую значимость предложенной методики. Для реализации цели были решены следующие задачи: обоснована научная новизна и отсутствие единого регламента проведения аудита МПО, а также продемонстрирован пример итогов аудита на примере нескольких производств спортивной одежды. Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанный алгоритм обеспечивает маркетинговым подразделениям инструмент для проведения комплексного аудита МПО на всех точках контакта с заказчиком. Результаты аудита позволят скорректировать стратегию взаимодействия с постоянными клиентами, оптимизировать внутренние бизнес-процессы и совершенствовать механизмы формирования лояльности. Предложенная методика может быть адаптирована в смежных нишах и при различных масштабах производства.*

***Abstract.** In this paper, the author developed a methodology for affiliate marketing audits (AMA) for sportswear manufacturers in the face of changing market conditions and growing supply in the domestic market. The objective of the study was to substantiate the practical innovativeness of the proposed methodology. To achieve this goal, the following objectives were addressed: the scientific novelty and availability of an AMA audit standard were substantiated, and an example of a final audit was presented using several sportswear manufacturers. The practical innovativeness of the study lies in the fact that the developed algorithm provides a tool for the marketing department to conduct a comprehensive AMA audit at all customer touchpoints. The audit results enable adjustments to customer interactions, optimization of internal business processes, and refinement of loyalty building mechanisms. The proposed methodology can be adapted to relevant niches and for various production scales.*

***Ключевые слова**: маркетинг партнерских отношений, B2B-рынок, маркетинговый аудит.*

***Key words:** affiliate marketing, B2B market, marketing audit.*

Введение

Основные положения: в работе предлагается методика аудита МПО для производств спортивной одежды. Автор на основе компонентной модели Я.

Гордона осуществил адаптацию ключевых компонентов МПО к специфике отрасли, декомпозировал каждый компонент на измеримые показатели и соответствующие методы оценки, а также сформировал балльно-рейтинговую шкалу с весовой моделью для комплексной оценки состояния партнёрского маркетинга.

Актуальность

Отрасль производства спортивной одежды пребывает в промежуточном этапе и существует в двойственных условиях трансформации рынка: падение уровня спроса с параллельным ростом предложения при общем экономическом спаде и росте инфляции [1]. В современных условиях большинство производителей, гибко ориентируясь на динамику и структуру потребления своих целевых сегментов, всё чаще смещают вектор не на активную лидогенерацию и продажи через новых клиентов, а уделяют особое внимание активной клиентской базе, постоянным заказчикам, чей уровень лояльности, осведомленности с качеством и характеристиками продукта, позволяют снизить издержки на маркетинг и повысить показатели окупаемости и инвестиции в маркетинг [2].

В вышеупомянутых условиях системный подход к позиционированию производства спортивной одежды как надежного партнёра, вовлеченного в культуру заказчика и знающего все нюансы вида спорта, через внедрение маркетинга партнёрских отношений (МПО) позволит производствам сформировать амбивалентную систему коммуникации с постоянными заказчиками [4].

Основная часть

МПО представляет собой наиболее эффективную и конкурентоспособную стратегию позиционирования производства спортивной одежды, поскольку интегрируется в цепочку ценностей предприятия, преодолевает кризис доверия, обеспечивает экономическую эффективность и является универсальным инструментом для долгосрочного планирования развития производства на отечественном рынке [5].

В настоящее время в теоретической базе отсутствует единый регламент и методические рекомендации по проведению аудита состояния МПО [3, с. 25]. В данной работе автор, опираясь на компонентную систему, предложенную одним из основателей теории маркетинга партнёрских отношений – Я. Гордоном, разработал алгоритм анализа партнёрских отношений, который при необходимости может быть адаптирован под специфику любой отраслевой ниши.

Ян Гордон в своём труде «Маркетинг партнёрских отношений» выделил 8 компонентов МПО: культура, ценности, руководство, стратегия, структура, люди, технология, знание и понимание, процесс [7]. Данные компоненты станут основополагающими и фундаментальными при исследовании актуальной системы партнёрских отношений ны рынке производства спортивной одежды. Детальное изучение каждого аспекта и его проявления позволит системно и максимально объективно оценить состояние партнерского маркетинга в нише производства спортивной одежды.

Каждый компонент МПО был декомпозирован на оцениваемые показатели, а также инструмент/метод оценки [7]. Проведение глубинного анализа

компонентов МПО обусловлено необходимостью оценки эффективности применения инструментов маркетинга партнерских взаимоотношений в отношении заказчиков из B2B-сегмента. Детальная методология проведения анализа представлена в таблице 1.

Таблица 1

Методика анализа МПО на рынке производства спортивной одежды (составлено автором)

Компонент МПО	Оцениваемые показатели	Инструмент/метод оценки
1. Культура и ценности	1.1 Миссия компании 1.2 Корпоративная культура 1.3 Ценности компании 1.4 Участие и организация социально-значимых и благотворительных проектов	1.1 Анализ интернет-ресурсов компании (сайт. социальные сети, блоги основателей) 1.2 Анализ корпоративного сайта (мероприятия, тимбилдинги, тренинги для партнеров, поставщиков, команды) 1.4 Изучение количества упоминаний компании в качестве спонсоров, организаторов, партнеров мероприятий
2.Руководство (лидерство)	2.1 Сегментация клиентской базы, четкое разграничение заказчиков 2.2 Четко сформулированные условия сотрудничества/партнёрства	2.1 Анализ клиентской базы компании (CRM-данные, сегментация по LTV, типам заказчиков, регионам, видам спорта) 2.2 Изучение партнерских договоров, регламентов, положений о партнерской программе (сайт, документы для скачивания, презентации для партнеров)
3.Стратегия	3.1 Ядро стратегии – покупатель, цели взаимоотношений и стратегии направлены на отдельного потребителя	3.1 Анализ стратегических документов (миссия, видение, бизнес-план), маркетинговых материалов, кейсов, отчетов о реализации стратегий (с фокусом на персонализацию и долгосрочные отношения)
4.Структура	4.1 Организационная структура компании, бизнес-единиц. Наличие необходимых для формирования МПО отделов (отдел маркетинга, логистики, снабжения, разработки продукта и т.д.)	4.1 Анализ организационной структуры (сайт "О компании", "Вакансии", годовые отчеты), перечень отделов и их функций, описание бизнес-процессов
5.Люди (команда)	5.1 Качество и уровень коммуникации команды с потребителем (сервис)	5.1 Анализ NPS-опросов, отзывов клиентов, мониторинг коммуникаций (чат, телефон, email), тайный покупатель, анализ времени ответа на запросы партнеров
6.Технология	6.1 Внешние контакты с общественностью и потребителем. Каналы коммуникации 6.2 CRM-система 6.3 Наличие программы лояльности/ бонусной системы	6.1 Анализ каналов коммуникации (сайт, соцсети, мессенджеры, колл-центр), скорость/качество обратной связи 6.2 Тестирование CRM-функционала (персональные кабинеты партнеров, история заказов, аналитика) 6.3 Изучение условий программ лояльности (уровни, бонусы, кэшбэк, привилегии)
7.Знание и понимание	7.1 Обучение пользователя, повышение его уровня знания о продукте 7.2 Система оповещения и повышения ценности продукта перед покупателем	7.1 Анализ образовательного контента (вебинары, гайды, видео-инструкции, обучающие материалы для партнеров) 7.2 Мониторинг коммуникаций (рассылки, персональные предложения, кейсы успешных партнеров, демонстрация ROI)

Для подведения итогов и стандартизации показателей была выбрана балльно-рейтинговая система оценки:

0 баллов – показатель отсутствует / не просматривается в открытых источниках;

1 балл – показатель частично реализован, фрагментарно, без системности;

2 балла – показатель явно и системно реализован (отражен на сайте, в коммуникациях, документах).

Вес каждого блока был разбит в процентном соотношении в зависимости от важности и общей эффективности в контексте партнерских взаимодействий: культура и ценности – 10%; руководство (лидерство) – 15%; стратегия – 15%; структура – 10%; люди (команда) – 15%; технология – 15%; знание и понимание – 10%; процесс – 10%.

Используя данную методику возможно провести комплексный анализ состояния и качества МПО на каждом этапе касания производителя с заказчиком: отдел продаж, отдел маркетинг, производственный цех, служба логистики и рекламации и т.д. Применение разработанной методики и результатов исследования позволит отделу маркетинга корректировать стратегию взаимодействия с заказчиками, трансформировать внутренние бизнес-процессы и совершенствовать механизмы маркетинга партнёрских отношений (МПО).

Предложенный алгоритм также предоставляет инструментарий для проведения конкурентного анализа (таблица 2): он обеспечивает систематизированное изучение практик конкурентов и на их основании обоснованную разработку мероприятий по дифференциации и укреплению уникального торгового предложения.

Таблица 2

Пример сводной таблицы оценки МПО компаний
по производству спортивной одежды (составлено автором)

Компонент МПО	NeroSport	LuckyGrass	SaivSport	WinRise
Культура и ценности (макс. 8)	4	3	4	3
Руководство (макс. 4)	4	2	2	3
Стратегия (макс. 2)	2	1	1	2
Структура (макс. 2)	1	1	1	1
Люди (макс. 2)	2	1	1	1
Технология (макс. 6)	3	3	3	3
Знание и понимание (макс. 4)	2	1	1	2
Процесс (макс. 2)	2	1	1	1
Итого (макс.30)	20	12	14	16

Выводы

В заключении статьи следует отметить, что внедрение маркетинга партнёрских отношений (МПО) в производственные предприятия лёгкой промышленности представляет собой стратегически значимую меру, направленную на повышение устойчивости бизнеса в условиях рыночной трансформации [1, с. 349]. Ориентация на долгосрочные взаимоотношения с постоянными заказчиками позволяет снизить издержки на привлечение клиентов, повысить предсказуемость объёмов заказов и улучшить экономическую отдачу от маркетинговых инвестиций [6].

Предложенная в работе методика аудита и алгоритм анализа партнёрских отношений имеют практическую ценность, поскольку обеспечивают систематизированный подход к измерению и оценке ключевых компонентов МПО (культура и ценности, лидерство, стратегия, структура, люди, технологии, знание и процессы), позволяют выявлять слабые места и приоритетные зоны для вмешательства, а также сопоставлять практики конкурентов для разработки обоснованных мер по дифференциации и укреплению уникального торгового предложения. Адаптируемость механики к отраслевой специфике и её применение на всех точках контакта с заказчиком (маркетинг, продажи, производство, логистика, рекламации) делают её удобным инструментом для оперативного принятия управленческих решений и планирования долгосрочного развития производителей лёгкой промышленности.

Список использованных источников:

1. Костецкий А.Н. Современные технологии маркетинговых коммуникаций в стратегии конкурентного позиционирования // А.Н. Костецкий, Д.П. Рубцова // К вопросу о правовом регулировании Интернет-рекламы в России // Балтийский гуманитарный журнал. – 2019. – Т. 8, № 1(26). – С. 348-350

2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс : учебник // Ф. Котлер, К. Келлер ; [пер. с англ.]. – 6-е изд. – Санкт-Петербург : Питер. – 2019. – 448 с.

3. Ларкина Н.Г. Новые направления исследования теории маркетинга взаимодействия // Гуманитарные и социальные науки. – 2012. – №4. – С 24-32.

4. Маркетинг: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) // М. Э. Сейфуллаева и др.; под ред. М. Э. Сейфуллаевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИДАНА. – 2017. – 255 с.

5. Маркетинг: большой толковый словарь // А.П. Панкрухин и др.; под ред. А. П. Панкрухина ; Гильдия маркетологов. – 3-е изд., стер. – Москва : Омега-Л. – 2011. – 261 с.

6. Морган Р.М., Хант Ш.Д. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2 (2). – С. 73-110.

7. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений. – СПб. : Питер. – 2001. – 384 с.

УДК 005.95/.96

ЦИФРОВИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Плеханова Влада Дмитриевна,
Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова, г. Москва

E-mail: vplekhanova21@gmail.com

Аннотация. *В статье рассматриваются практики цифровизации антикризисного управления персоналом в российских компаниях в условиях экономической нестабильности и внешнего давления. На примере ПАО «Сбер», X5 Group, ПАО «Магнит» и ПАО «Ростелеком» проанализированы цифровые стратегии, внедренные платформы и достигнутые результаты по основным HR-показателям: текучесть, скорость документооборота, экономия фонда оплаты труда и цифровой охват персонала. Установлена зависимость между цифровой зрелостью и устойчивостью организации. Автором предложены практические рекомендации по развитию модульной архитектуры HR-систем, интеграции кризисных метрик и формированию ориентированной на данные корпоративной культуры. Особое внимание уделяется этическим аспектам алгоритмизации HR-функций.*

Abstract. *This article examines the digitalization practices of anti-crisis personnel management in Russian companies under conditions of economic turbulence and external pressure. Based on the cases of Sber, X5 Group, Magnit and Rostelecom, the study analyzes digital strategies, implemented HR platforms, and outcomes across key indicators such as employee turnover, document processing time, labor cost savings, and HR digital coverage. A strong correlation is identified between HR digital maturity and organizational resilience. The author provides practical recommendations for modular HR architecture, the integration of crisis-related HR metrics, and the development of a data-driven decision-making culture. Ethical considerations in HR algorithmization are also addressed.*

Ключевые слова: *антикризисное управление персоналом, цифровизация HR, модульная архитектура, гибкая занятость.*

Key words: *anti-crisis personnel management, HR digitalization, modular architecture, flexible employment.*

Введение

В условиях экономической турбулентности, санкционного давления и высокой нестабильности внешней среды возрастает значимость антикризисного управления персоналом. Одним из ключевых факторов его эффективности становится цифровизация HR-процессов, позволяющая оперативно адаптироваться к изменениям, снижать издержки и повышать устойчивость организации. Особенно актуален анализ успешных практик цифровой

трансформации в российских компаниях, уже прошедших испытания кризисами последних лет. Целью настоящего исследования является обобщение и оценка опыта внедрения цифровых инструментов в антикризисное управление персоналом на примере ведущих отечественных работодателей.

Актуальность

Современная научная дискуссия в сфере управления персоналом демонстрирует устойчивый сдвиг от классических управленческих концепций, разработанных в рамках индустриального типа экономики (К. М. Армстронг, П. Ф. Друкер), к интегративным моделям, ориентированным на работу в условиях высокой неопределенности, нестабильности, сложности и неоднозначности – так называемом VUCA-мире. Одной из центральных идей нового подхода, получившего обозначение VUCA-HR, становится приоритет цифровых и гибридных решений, способных обеспечить устойчивость кадровой инфраструктуры в кризисный период и ее адаптивную эволюцию. В этой логике усиливается роль цифровых HR-инструментов, таких как интеллектуальные системы подбора, платформы непрерывного обучения и аналитика человеческого капитала в реальном времени. Как подчеркивают Саенко В.Н. и Бубынина М.А. [1, 168], именно гибкость цифровой HR-экосистемы становится критическим фактором выживаемости и устойчивого функционирования организации в фазе экономических потрясений.

Основная часть

Согласно исследованию CNews [2], объем российского рынка HR-технологий по итогам 2024 года превысил 100 млрд рублей, что на 40 % больше по сравнению с 2023 годом. Аналитики отмечают, что столь стремительный рост обусловлен переходом от точечной автоматизации к стратегическому кризисному планированию в управлении персоналом, основанному на цифровых дашбордах, предиктивной аналитике и гибридных архитектурах управления человеческими ресурсами.

В условиях структурных и внешнеэкономических кризисов, охвативших российский рынок в 2020-2025 годах, перед работодателями встала задача полной перестройки механизмов управления человеческими ресурсами. Решение оказалось в цифровой трансформации HR-систем: компании, обладающие зрелыми технологическими контурами управления персоналом, демонстрировали более высокую адаптивность, устойчивость и управляемость. В рамках настоящего исследования были проанализированы цифровые стратегии и антикризисные HR-инструменты четырех ведущих российских компаний – Сбера, X5 Group, ПАО «Магнит» и ПАО «Ростелеком». Каждая из них представляет уникальный пример интеграции цифровых платформ в кадровый контур организации и демонстрирует конкретные количественные и качественные результаты трансформации.

Антикризисная стратегия Сбера была реализована через запуск интегрированной цифровой HR-платформы «Пульс», объединившей функционал автоматизированного подбора персонала (ATS), управления обучением и

развитием (LXP), а также предиктивной HR-аналитики (People Analytics). Внедрение платформы охватило более 300 000 сотрудников, обеспечив единую цифровую экосистему, работающую в режиме реального времени. Система позволила автоматизировать кадровое делопроизводство, снизив долю ручных операций на 35 %, а также внедрить алгоритмы прогнозирования текучести кадров, обеспечивающие точность расчетов до ±2 п.п. Такие решения сыграли ключевую роль в стабилизации кадрового ядра и в формировании системы раннего предупреждения о рисках утраты персонала в критических зонах [3].

Ритейлер X5 Group, обладая высоким уровнем территориальной и операционной децентрализации, столкнулся с необходимостью оперативного перераспределения кадровых ресурсов без прямого сокращения штата. Ответом стала разработка внутренней gig-платформы X5 Perform, позволяющей в режиме онлайн перемещать сотрудников между магазинами, складами и распределительными центрами на основании анализа загрузки и потребностей [4]. В дополнение были внедрены роботизированные процессы на даркскорах, автоматизировавшие складские и логистические функции. Как показывают корпоративные отчеты [5], платформа позволила перераспределить 12 % персонала без увольнений, сохранив квалифицированный контингент, а фонд оплаты труда был оптимизирован на 1,8 млрд рублей. Эта модель продемонстрировала, что внутренняя мобильность, основанная на цифровой инфраструктуре, может стать ключевым антикризисным механизмом даже в сфере массового найма.

Сеть «Магнит» реализовала стратегию цифровой трансформации через развертывание отраслевого центра кадрового обслуживания (ОЦО), где была внедрена масштабная программа роботизации кадрового документооборота. Существенным элементом устойчивости стало замещение иностранных RPA-решений отечественными разработками, что позволило избежать рисков технологической блокировки и правового конфликта при введении санкций. По информации издания SSC-Pro [6], автоматизация позволила снизить долю ручной рутины в кадровой службе на 40 %, а также обеспечить стабильность документооборота в период кризиса 2024 года. Внедрение собственной цифровой инфраструктуры обеспечило устойчивость операционного и юридического контура управления персоналом, снизив уязвимость от внешних факторов.

ПАО «Ростелеком» продемонстрировал один из самых последовательных кейсов цифровизации HR-функции – в дочерней структуре АО «РТК Корпоративные системы» был реализован полный переход на электронный кадровый документооборот (КДП) с использованием платформы HRlink. В течение трех месяцев 97 % сотрудников перешли на цифровое взаимодействие со службой персонала: от приема на работу до увольнения. Все основные HR-услуги были переведены в формат удаленного доступа, что позволило обеспечить непрерывность операций даже при массовом переходе на удаленный режим работы в условиях внешних угроз. По оценке CNews [7], этот кейс стал эталоном регионально масштабируемой модели электронного КДП, сочетающей эффективность, правовую устойчивость и доступность.

Для обоснования выводов о результативности цифровизации антикризисного управления персоналом в российских компаниях проведено сопоставление четырех ключевых показателей эффективности (KPI): сокращение времени оформления кадровых документов (ТКД), снижение текучести персонала, объем экономии фонда оплаты труда и общий цифровой охват HR-процессов. Сравнительный анализ представлен в таблице 1 и отражает количественные результаты, достигнутые компаниями Сбер, X5 Group, «Магнит» и «Ростелеком» в период 2022-2024 годов.

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности цифровизации HR-процессов в четырех российских компаниях

Компания	Снижение ТКД (%)	Снижение текучести (п.п.)	Экономия ФОТ (млрд ₽)	Цифровой охват HR (%)
Сбер	35	4	2,1	100
X5 Group	0	1	1,8	60
Магнит	40	2	–	85
Ростелеком	50	3	0	97

Обобщая результаты, можно заключить, что наибольшую антикризисную эффективность демонстрируют модели цифровизации, сочетающие следующие факторы: высокую степень автоматизации, наличие встроенной HR-аналитики, адаптацию форм занятости к внутренним и внешним изменениям, а также переход к импортонезависимому программному обеспечению. Успешные кейсы подтверждают, что цифровая трансформация HR-системы в условиях кризиса не может быть фрагментарной – она требует системного подхода, поддержанного кадровыми, методологическими и технологическими ресурсами.

По итогам проведенного исследования представляется целесообразным сформулировать ряд практико-ориентированных рекомендаций, направленных на повышение устойчивости и эффективности антикризисного управления персоналом в условиях цифровой трансформации.

Первым направлением развития кадровой политики в условиях кризиса выступает внедрение модульной архитектуры HR-систем, включающей автоматизированные платформы подбора (ATS), контуры обучения и развития (LXP), а также централизованные хранилища аналитических данных о персонале (People Data Hub). Такая структура обеспечивает технологическую гибкость, масштабируемость и существенное снижение издержек на интеграцию разнородных решений в единую систему управления человеческими ресурсами. Внедрение данной архитектуры создает предпосылки для формирования непрерывного цифрового контура управления персоналом, устойчивого к внешним шокам и адаптивного к изменениям внутри организации [8].

Вторым вектором трансформации HR-функции должно стать внедрение специализированных кризисных метрик в системы управленческой бизнес-аналитики (BI-панели), используемые на уровне стратегического и оперативного управления. В условиях нестабильности и ограниченности ресурсов критически значимыми показателями выступают такие индикаторы, как Retention Risk (риск потери ключевых сотрудников), Cost-to-Redeploy (стоимость перераспределения кадровых ресурсов), коэффициенты внутренней мобильности и производительности на единицу трудозатрат. Отражение подобных метрик в реальном времени позволяет фиксировать кадровые риски и выстраивать предиктивные сценарии реагирования на их реализацию, что способствует повышению управляемости в рамках антикризисной модели.

Третьим стратегическим условием успешности цифровой трансформации следует считать формирование устойчивой культуры принятия решений на основе данных (data-driven culture) среди HR-партнеров и линейных управленцев. Успех внедряемых решений определяется их технологической продвинутостью и готовностью персонала к переосмыслению устоявшихся регламентов, принятию аналитически обоснованных решений и трансформации повседневной практики. Это, в свою очередь, требует развития аналитической компетентности внутри кадровых подразделений, изменения системы KPI для HR-функции и повышения статуса HR-аналитики в корпоративной иерархии.

Четвертым направлением совершенствования цифрового антикризисного управления выступает институционализация правовых и этических аспектов цифровизации. Особенно остро этот вопрос стоит в контексте активного применения алгоритмов искусственного интеллекта в процедурах подбора, оценки и обучения персонала. В этой связи обоснованной является необходимость разработки отраслевого стандарта защиты персональных данных в HR-среде, а также внедрения независимых механизмов аудита AI-моделей. Эти меры направлены на исключение рисков дискриминации, предвзятости и непрозрачности принимаемых решений, а также на повышение доверия к цифровым HR-инструментам со стороны как сотрудников, так и регулирующих органов.

Выводы

Проведенное исследование позволило установить, что цифровизация антикризисного управления персоналом выступает инструментом адаптации к внешним шокам и ключевым элементом стратегической устойчивости организации. На примере российских компаний выявлена прямая зависимость между цифровой зрелостью HR-систем и снижением текучести, сокращением операционных издержек и ростом управляемости. Наибольшую результативность показывают организации, внедрившие модульные платформы, кризисную HR-аналитику и гибкие форматы занятости. Вместе с тем, дальнейшее развитие требует нормативного регулирования алгоритмических практик, усиления защиты персональных данных и формирования культуры принятия решений на основе данных в HR-среде.

Список использованных источников:

1. Саенко В.Н. Антикризисное управление персоналом: цифровой аспект // В. Н. Саенко, М. А. Бубынина // Телескоп. – 2024. – № 4. – С. 166-171.
2. Рынок HR-Tech 2024: кейсы цифровой адаптации // CNews Review. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/ (дата обращения: 09.07.2025).
3. От подбора персонала до кадрового прогнозирования. Как HR-отделы могут использовать AI в 2025 г. // Sber.pro. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sber.pro/ (дата обращения: 09.07.2025).
4. Цифровые технологии в X5 Retail Group // TAdviser. – 10.04.2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/ (дата обращения: 09.07.2025).
5. Роботизация, онлайн-продажи и новая модель управления: как растет X5 // РБК. – 17.04.2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// www.x5.ru/ (дата обращения: 09.07.2025).
6. Прудникова О. «Магнит»: ОЦО – итоги-2024 и планы-2025 / О. Прудникова // SSC-Pro. – 16.01.2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ssc-pro.ru/ (дата обращения: 09.07.2025).
7. «Ростелеком Корпоративные системы» выбрали HRlink // CNews. – 31.10.2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/ (дата обращения: 09.07.2025).
8. HR-тренды 2025: цифровизация, вовлеченность и удержание // AssessmentSystemsRussia. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://empldocs.ru/ (дата обращения: 09.07.2025).

УДК 657.1

ПРИНЦИП ОСМОТРИТЕЛЬНОСТИ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ: ЗАЩИТНАЯ ФУНКЦИЯ И ПРЕДЕЛЫ ПРИМЕНЕНИЯ

Тумакова Арина Вадимовна,
Государственный университет управления, г. Москва

E-mail: tavcorp50@gmail.com

Аннотация. *В статье уточняется терминологическая основа исследования принципа осмотрительности в бухгалтерском учете. Выражение «бухгалтерский консерватизм» не является нормативным термином российского бухгалтерского законодательства, однако используется в научной литературе как перевод и аналитический эквивалент категории accounting conservatism, раскрывающей асимметричное признание прибыли и убытков. Цель статьи - выявление условий, при которых осмотрительность выполняет защитную функцию для пользователей отчетности, и обстоятельств, при которых чрезмерно консервативные оценки трансформируются в скрытые резервы, сглаживание прибыли и снижение нейтральности отчетности. Методологическую основу исследования составили сравнительно-правовой анализ требований ПБУ, ФСБУ и МСФО, систематизация отечественной и зарубежной научной литературы, а также обобщение подходов к условному и безусловному консерватизму. Сделан вывод: правомерное применение принципа осмотрительности возможно только при наличии экономически обоснованного профессионального суждения, прозрачных методик оценки резервов и достаточного раскрытия информации в бухгалтерской отчетности.*

Abstract*. The article clarifies the terminological basis for the study of the principle of prudence in accounting. The expression "accounting conservatism" is not a regulatory term in Russian accounting legislation, but it is used in the scientific literature as a translation and analytical equivalent of the category "accounting conservatism," which describes the asymmetric recognition of profits and losses. The purpose of the article is to identify the conditions under which prudence serves as a protective measure for users of financial statements, as well as the circumstances under which overly conservative estimates can lead to hidden reserves, smoothing out profits, and reducing the neutrality of financial statements. The study was based on a comparative legal analysis of the requirements of PBU, FSBU, and IFRS, the systematization of domestic and foreign scientific literature, and the generalization of approaches to conditional and unconditional conservatism. The conclusion is that the principle of prudence can only be applied legally if there is an economic.*

Ключевые слова: *принцип осмотрительности, бухгалтерский учет, accounting conservatism, оценочные резервы, скрытые резервы, профессиональное суждение, финансовая отчетность, нейтральность отчетности, обесценение активов, качество бухгалтерской информации.*

***Key words**: prudence principle, accounting, accounting conservatism, valuation allowances, hidden reserves, professional judgment, financial reporting, neutrality, impairment of assets, quality of accounting information.*

Введение

В российском нормативном регулировании бухгалтерского учета базовым является термин «осмотрительность», а не «бухгалтерский консерватизм». Требование осмотрительности закрепляется через учетную политику организации и означает большую готовность к признанию расходов и обязательств, чем возможных доходов и активов, при недопущении создания скрытых резервов. В международной бухгалтерской литературе термин accounting conservatism является устойчивым и широко применяемым. В классической работе С. Базу консерватизм раскрывается через асимметричную своевременность признания экономических потерь и прибылей: «плохие новости» быстрее отражаются в бухгалтерской прибыли, чем «хорошие» [15]. Р. Уоттс рассматривает консерватизм как одну из наиболее устойчивых характеристик бухгалтерской практики, связанную с договорными отношениями, судебными рисками, налогообложением и регулированием [18]. В российской литературе близкие по смыслу категории анализируются через понятия «осмотрительность», «осторожность» и «принцип консерватизма» [4; 11; 12]. Поэтому в настоящей редакции статьи термин «бухгалтерский консерватизм» применяется не как нормативное понятие, а как научная категория, эквивалентная англоязычному accounting conservatism и раскрывающая экономическую логику принципа осмотрительности.

Актуальность

Актуальность обусловлена реформированием российских правил бухгалтерского учета и усилением роли профессионального суждения. ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» применяется начиная с отчетности за 2025 год и меняет требования к составу и раскрытию показателей бухгалтерской отчетности [8]. ФСБУ 9/2025 «Доходы» утвержден приказом Минфина России от 16.05.2025 № 56н и подлежит обязательному применению начиная с бухгалтерской отчетности за 2027 год, при возможности досрочного применения [9]. В отношении нового стандарта по расходам на момент подготовки статьи сохраняется стадия проектного регулирования, что требует осторожного употребления формулировок и недопущения преждевременного представления проекта как действующего стандарта [10].

Основная часть

Практическая проблема: принцип осмотрительности одновременно защищает пользователей отчетности от завышения активов и доходов и создает риск искажения отчетности при чрезмерно осторожных оценках. С одной стороны, своевременное признание обесценения активов, оценочных обязательств и резервов по сомнительным долгам повышает реалистичность финансовой информации. С другой стороны, чрезмерное накопление резервов

может использоваться для сглаживания прибыли, переноса финансовых результатов между периодами и маскировки управленческих проблем. Центральный исследовательский вопрос: при каких условиях принцип осмотрительности снижает риски пользователей отчетности, а при каких - становится инструментом искажения финансовой информации?

Цель - обосновать корректное применение научной категории accounting conservatism в русскоязычной статье через нормативный термин «принцип осмотрительности» и определить пределы его практического использования.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: уточнить соотношение понятий «осмотрительность», «осторожность» и «бухгалтерский консерватизм»; систематизировать научные подходы к условному и безусловному консерватизму; раскрыть защитную функцию принципа осмотрительности; выявить риски формирования скрытых резервов и манипулирования прибылью; предложить рекомендации по применению принципа осмотрительности в учетной политике организации.

Объектом исследования выступают отношения, возникающие при формировании бухгалтерской финансовой отчетности организаций. Предметом исследования являются теоретические и прикладные аспекты применения принципа осмотрительности при оценке активов, обязательств, доходов, расходов и резервов. Методологическую основу работы составляют сравнительно-правовой анализ российских и международных норм бухгалтерского учета, системный анализ научной литературы, метод научной абстракции, обобщение результатов теоретических и эмпирических исследований, а также логико-содержательная интерпретация категорий «осмотрительность» и «консерватизм». При отборе научных источников отдельно учитывались исследования институциональных факторов качества прибыли, своевременного признания убытков, раскрытия КСО и консервативности отчетности [13; 14; 16; 17].

Терминологическое уточнение. Первоначальное название содержало выражение «бухгалтерский консерватизм как защитный механизм». Такая формулировка в целом соответствует англоязычной научной традиции, однако для российского журнала она нуждается в уточнении. Российские нормативные документы используют категорию «осмотрительность», а не «бухгалтерский консерватизм». Поэтому название статьи изменено на «Принцип осмотрительности в бухгалтерском учете как механизм управления рисками финансовой отчетности: защитная функция и пределы применения». Данная формулировка снимает терминологическое возражение, поскольку опирается на признанный в российском учете термин и одновременно сохраняет исследовательскую проблематику защитной функции учетной осторожности.

Термин «консерватизм» в статье сохранен только там, где речь идет о научной литературе и международной теории учета. Такое уточнение важно, поскольку категория accounting conservatism используется в большом числе рецензируемых исследований и имеет сложившийся аналитический аппарат. С. Базу предложил измерять консерватизм через асимметричную своевременность признания прибыли: убытки признаются быстрее, чем прибыли [11]. Р. Уоттс

объяснил устойчивость консерватизма в бухгалтерском учете действием договорных, судебных, налоговых и регуляторных факторов [18]. В дальнейшем направление получило развитие в исследованиях условного и безусловного консерватизма, влияния институтов корпоративного управления, структуры собственности, финансовых ограничений и качества аудита. В отечественной научной литературе терминологическое поле менее однородно. Авторы используют формулировки «принцип осмотрительности», «осторожность бухгалтера», «принцип консерватизма», «консервативная оценка», «консервативный подход к признанию доходов и расходов» [4; 11; 12]. Ж. Е. Ильина прямо рассматривает принцип консерватизма в бухгалтерском учете, анализируя его эволюцию и современное значение [4]. М. Л. Пятов раскрывает консерватизм через осторожность бухгалтерских оценок и необходимость недопущения чрезмерно оптимистичного представления финансового положения [11]. Следовательно, утверждение о полном отсутствии термина в научной литературе было бы неверным. Корректнее указать, что в российском правовом регулировании применяется термин «осмотрительность», а «бухгалтерский консерватизм» допустим только как научный термин при наличии ссылок и пояснения. Таким образом, редакционное замечание решается следующим способом: в названии и ключевых выводах используется нормативно корректный термин «принцип осмотрительности»; в теоретической части вводится оговорка о том, что «бухгалтерский консерватизм» является переводом категории accounting conservatism и применяется в статье исключительно в научно-аналитическом значении; в списке литературы приводятся источники, подтверждающие наличие и разработанность соответствующего понятия.

Теоретические основания принципа осмотрительности. Содержание принципа осмотрительности состоит в ограничении избыточного оптимизма при формировании бухгалтерской информации. Бухгалтерская отчетность должна быть полезной для пользователей, а ее полезность снижается, если активы и доходы завышены, обязательства и расходы занижены, а вероятные потери отложены до момента, когда их уже невозможно скрыть. Поэтому осмотрительность выступает как противовес управленческому стремлению представить финансовые результаты в более благоприятном свете. В отечественных работах данная логика раскрывается через понятия осторожности бухгалтера, профессионального суждения и недопущения чрезмерно оптимистичных оценок [11; 12]. Исторически принцип осмотрительности формулировался через правило: не предвидеть прибыли, но предвидеть возможные убытки. В современной интерпретации данное правило не означает механического занижения всех показателей. Оно предполагает, что неопределенность должна учитываться так, чтобы отчетность не вводила пользователей в заблуждение относительно рисков. Если имеются признаки обесценения актива, сомнительности дебиторской задолженности или вероятности возникновения обязательства, бухгалтер не должен игнорировать эти признаки до момента окончательного подтверждения убытка.

В международной литературе различают условный и безусловный консерватизм. Условный консерватизм означает признание потерь при

наступлении негативных экономических событий или появлении объективных признаков ухудшения стоимости активов. Его примером является признание обесценения запасов, финансовых вложений или основных средств при наличии подтверждающих обстоятельств. Безусловный консерватизм связан с систематическим занижением балансовой стоимости чистых активов независимо от конкретных событий. Он проявляется, например, в чрезмерно ускоренном списании расходов или использовании стабильно заниженных оценок, не отражающих экономическую реальность. Такое разграничение используется в международных исследованиях качества прибыли и консервативного признания убытков [13; 14; 15; 17; 18].

Именно условный консерватизм в большей степени соответствует современному пониманию принципа осмотрительности. Он не требует занижать активы и прибыль заранее, но требует своевременно признавать экономически обоснованные потери. Безусловный консерватизм, напротив, может вступать в конфликт с требованием нейтральности и достоверного представления. Если организация систематически создает резервы без достаточных оснований, отчетность перестает быть осторожной и становится преднамеренно искаженной.

В российском учете принцип осмотрительности связан с учетной политикой, оценочными значениями, резервами и раскрытием информации. Наиболее типичными участками его проявления являются резервы по сомнительным долгам, обесценение запасов, оценочные обязательства, проверка внеоборотных активов на обесценение, оценка финансовых вложений и признание расходов будущих периодов. На каждом из этих участков бухгалтер сталкивается с неопределенностью, поэтому значение приобретает профессиональное суждение. Прикладные аспекты формирования резервов и оценочных значений подробно рассматриваются в отечественных работах по оценочным обязательствам, сомнительным долгам и достоверности отчетности [1; 2; 3; 5; 6; 7].

Нормативная среда. Российская система бухгалтерского учета в последние годы активно сближается с международными подходами. Новые федеральные стандарты бухгалтерского учета усиливают значение оценки, раскрытия информации и профессионального суждения. Такая тенденция повышает значимость принципа осмотрительности, поскольку многие показатели отчетности становятся зависимыми не только от документально подтвержденных фактов, но и от расчетных оценок будущих денежных потоков, вероятности взыскания задолженности, ликвидности запасов и иных факторов. Нормативный контекст анализа задан ФСБУ 4/2023, ФСБУ 9/2025 и опубликованным проектом стандарта по расходам [8; 9; 10].

ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» задает новые требования к составу отчетности и раскрытию информации. Для темы настоящей статьи важно то, что отчетность должна давать пользователям возможность оценивать финансовое положение, финансовые результаты и движение денежных средств организации. Осмотрительность в такой системе выполняет вспомогательную функцию: она не заменяет требования

достоверного представления, но помогает не допустить завышения экономических выгод. Поэтому ссылка на данный стандарт сохранена в тексте как нормативное основание раздела о раскрытии отчетной информации [8].

ФСБУ 9/2025 «Доходы» вводит обновленные подходы к признанию и раскрытию доходов. Поскольку стандарт обязателен начиная с отчетности за 2027 год, а досрочное применение допускается, организации уже в 2026 году вынуждены оценивать влияние новых правил на учетную политику. В контексте осмотрительности это означает необходимость отделять реально заработанную выручку от поступлений, которые не создают экономических выгод или не соответствуют критериям признания дохода. В перечне литературы данный источник приведен как приказ Минфина России об утверждении ФСБУ 9/2025 [9]. В отношении стандарта по расходам следует использовать осторожную формулировку: на момент подготовки статьи речь идет о проекте федерального стандарта бухгалтерского учета «Расходы», а не о полностью действующем ФСБУ 10/2025. Указанное уточнение важно для научной корректности статьи. Проектный характер регулирования не отменяет актуальности проблемы: новые подходы к признанию расходов способны усилить роль профессионального суждения и потребовать более прозрачного раскрытия методик оценки. Соответственно, в списке литературы он обозначен именно как проект федерального стандарта, а не как утвержденный действующий ФСБУ [10].

Реформирование ФСБУ не делает принцип осмотрительности устаревшим. Напротив, оно переводит его из плоскости формального правила в плоскость профессионального анализа. Организация должна не просто создавать резервы «на всякий случай», а доказывать экономическую обоснованность своих оценок, документировать исходные предпосылки и раскрывать существенные суждения в отчетности. Защитная функция осмотрительности. Защитная функция принципа осмотрительности проявляется в снижении информационной асимметрии между менеджментом и внешними пользователями отчетности. Руководство организации обладает более полной информацией о рисках, качестве активов, вероятности взыскания задолженности и перспективах получения выручки. Инвесторы, кредиторы, контрагенты и иные пользователи получают информацию преимущественно из отчетности. Если отчетность не отражает вероятные потери своевременно, пользователи принимают решения на основе чрезмерно оптимистичной картины [13; 14; 15; 18].

Когда заметная доля дебиторской задолженности выходит за пределы срока оплаты, а по контрагенту уже обнаруживаются признаки неплатежеспособности, отказ от резерва по сомнительным долгам искажает картину отчетности: в активах и в прибыли продолжают числиться суммы, чья экономическая отдача становится все более сомнительной. Формально организация демонстрирует наличие ресурсов, хотя в действительности их обращение в будущие выгоды уже не выглядит бесспорным.

Иной результат возникает при создании резерва. Тогда оценка дебиторской задолженности смещается от номинального значения к той величине, которая в большей степени соотносится с ее реальной возмещаемой стоимостью. Для российской практики этот сюжет непосредственно связан с методикой резерва по

сомнительным долгам [7]. Тот же принцип проявляется и в другой плоскости – в реакции управленческого уровня на последствия принятых решений. Когда потери по неэффективным инвестициям, обесценению запасов либо ухудшению финансового положения дебиторов не откладываются на будущее, пространство для сокрытия просчетов заметно сужается: негативный результат становится видимым раньше, прежде чем его удается растворить в последующих периодах. Отчетность становится инструментом обратной связи, а не только формальным документом. Данный аспект особенно важен для организаций с высокой концентрацией собственности и слабым внешним контролем. Третья функция проявляется в кредитных отношениях. Кредитор заинтересован в том, чтобы активы заемщика не были завышены, а обязательства не были занижены. Консервативные, но обоснованные оценки снижают риск предоставления финансирования на основе недостоверных показателей. В этом смысле принцип осмотрительности связан с защитой не только инвесторов, но и банков, поставщиков, работников и государства.

В российских условиях значение защитной функции усиливается экономической неопределенностью, санкционными ограничениями, колебаниями валютных курсов, изменением логистических цепочек и нестабильностью платежной дисциплины. Перечисленные факторы повышают риск обесценения запасов, роста сомнительной задолженности и возникновения оценочных обязательств. Поэтому отказ от осмотрительности может привести не к нейтральности, а к фактическому завышению показателей отчетности. Так связь между качеством раскрытия, резервами и консервативностью отчетности подтверждается как российскими, так и зарубежными исследованиями [5; 7; 9; 16]. Риски чрезмерной осмотрительности и скрытых резервов. Несмотря на защитный потенциал, принцип осмотрительности содержит внутренний риск. Если осторожность превращается в систематическое занижение активов и прибыли, отчетность также становится недостоверной. Внешний пользователь сталкивается не с более надежной, а с более мрачной и при этом все же искаженной оценкой финансового состояния организации. По этой причине принцип осмотрительности нельзя трактовать как право произвольно наращивать резервы. Наиболее уязвимая зона здесь – скрытые резервы. Они появляются в тех случаях, когда компания намеренно увеличивает расходы или обязательства, уменьшает оценку активов либо признает резервы без достаточной экономической опоры. В периоды благоприятной конъюнктуры такая практика снижает отражаемую прибыль; позднее, когда ранее сформированные суммы высвобождаются, отчетность демонстрирует более ровный финансовый результат. Для внешнего пользователя проблема состоит не только в смещении оценки текущего положения. Нарушается сопоставимость показателей по периодам, а действительная динамика бизнеса уходит из поля наблюдения.

Иной аспект риска связан со сглаживанием прибыли. Руководство нередко заинтересовано в том, чтобы представить деятельность как устойчивую и предсказуемую: слишком высокий результат в одном периоде привлекает дополнительное внимание собственников, кредиторов, налоговых органов или

работников, тогда как убыток в другом периоде бьет по репутации менеджмента. Резервы становятся инструментом переноса финансового результата между периодами. Внешне такая отчетность выглядит аккуратной и осторожной, но фактически утрачивает аналитическую ценность. Третий риск связан с профессиональным суждением. Оценочные значения неизбежно включают элемент субъективности. Бухгалтер оценивает вероятность взыскания долга, срок полезного использования актива, ликвидационную стоимость, вероятность судебного проигрыша, величину будущих расходов. Если методика оценки не раскрыта и не проверяема, пользователь отчетности не может отличить добросовестное профессиональное суждение от управленческой манипуляции. Поэтому оценочные значения должны подтверждаться расчетами и проверяться в рамках внутреннего контроля и аудита [2; 6]. Четвертый риск возникает из-за связи бухгалтерского и налогового учета. Не все резервы, признаваемые в бухгалтерском учете, одинаково признаются для целей налогообложения. Такая ситуация создает временные разницы и дополнительные трудозатраты. В результате часть организаций избегает создания необходимых резервов, опасаясь налоговых споров, а другая часть может использовать сложность правил для обоснования выгодной учетной позиции. В обоих случаях проблема заключается не в самом принципе осмотрительности, а в качестве его практической реализации. Указанная проблема раскрывается в работах, посвященных различиям бухгалтерского и налогового учета резервов [2; 5; 7].

Критерии разграничения разумной осмотрительности и искажения отчетности. Для разграничения разумной осмотрительности и манипулирования отчетностью целесообразно использовать несколько критериев. Первый критерий - наличие объективных признаков риска. Резерв или обесценение должны быть связаны с конкретными обстоятельствами: просрочкой платежа, ухудшением финансового состояния контрагента, снижением рыночной цены запасов, технологическим устареванием актива, судебным спором или иным подтверждаемым событием. Если таких обстоятельств нет, формирование резерва требует дополнительного обоснования. Второй критерий - документированность методики. Учетная политика должна содержать не только общую фразу о соблюдении принципа осмотрительности, но и конкретные правила оценки. Для резерва по сомнительным долгам могут быть определены группы задолженности по срокам просрочки, коэффициенты вероятности взыскания, порядок учета обеспечения, процедура индивидуальной оценки крупных должников. Касательно запасов могут быть указаны источники информации о чистой стоимости продажи и признаки обесценения. Такой подход согласуется с рекомендациями по осторожности при выборе контрагентов и с методиками формирования резервов [1; 5; 7]. Когда методика оценки резервов пересматривается из года в год без внятно обозначенных оснований, у пользователя отчетности возникает не столько вопрос к технике учета, сколько сомнение в направленности таких изменений: за ними может скрываться стремление воздействовать на финансовый результат. Сама по себе корректировка учетной оценки допустима, однако ее нельзя оставлять без привязки к изменившимся обстоятельствам – будь то новые экономические

условия, более качественная информация или иное состояние фактической базы, на которой строится расчет.

Не меньшую значимость приобретает раскрытие существенной информации. Пользователь отчетности должен видеть, какие именно резервы признаны, на каких предпосылках основаны расчеты, в какой мере пересмотр оценок отразился на финансовом результате, какие зоны неопределенности при этом не исчезли. При отсутствии такого раскрытия осмотрительность утрачивает прозрачность; тогда ее защитная функция перестает быть различимой в самой отчетности. Отдельной проверки требует воспроизводимость расчетной логики. Аудитор, внутренний контролер либо другой проверяющий должен иметь возможность заново проследить ход определения величины резерва и соотнести его с использованными допущениями. Именно в этой плоскости проявляется независимая проверяемость: не в формальном наличии цифры, а в доступности ее обоснования для внешнего анализа. Если оценка основана исключительно на утверждении менеджмента без подтверждающих данных, ее нельзя считать достаточно надежной. Поэтому разумная осмотрительность требует не только осторожной позиции, но и доказательной базы.

Практические рекомендации для учетной политики организации. В целях корректного применения принципа осмотрительности организациям рекомендуется закрепить в учетной политике развернутый порядок формирования оценочных резервов и признания обесценения активов. Общая ссылка на принцип осмотрительности не обеспечивает достаточной определенности. Необходимо указать признаки риска, источники информации, периодичность пересмотра оценок, ответственных лиц и порядок документального подтверждения расчетов. Рекомендации опираются на научные подходы к проверке оценочных резервов, оценочных обязательств и влияния оценочных значений на достоверность отчетности [2; 3; 5; 6; 7].

Касательно резерва по сомнительным долгам целесообразно сочетать индивидуальную и групповую оценку. Крупные и существенные задолженности должны анализироваться отдельно с учетом финансового положения должника, наличия обеспечения, судебной стадии взыскания и истории платежей. Массовая однотипная задолженность может оцениваться по группам просрочки с использованием статистики погашения за прошлые периоды. Практика формирования такого резерва подробно раскрыта в исследованиях по бухгалтерскому и налоговому учету сомнительных долгов [7]. Если организация участвует в судебном споре, следует учитывать позицию юристов, судебную практику, стадию процесса и возможный диапазон потерь. При этом недопустимо создавать обязательство только для уменьшения прибыли, если отсутствует обязанность или вероятность выбытия ресурсов. Для таких обязательств особенно значимы критерии вероятности, надежной оценки и раскрытия информации [2; 3; 6].

Особое значение имеет раскрытие информации. В пояснениях к отчетности следует отражать существенные оценочные суждения, изменение величины резервов, причины создания и восстановления резервов, влияние оценок на финансовый результат. Такое раскрытие позволяет пользователям

отличать экономически оправданную осмотрительность от скрытого управления прибылью. Для внутреннего контроля рекомендуется внедрить процедуру ежегодного пересмотра оценочных значений. Резервы должны не только создаваться, но и корректироваться при изменении обстоятельств. Если риск снизился, резерв подлежит восстановлению; если риск вырос, сумма резерва должна быть увеличена. Указанный подход обеспечивает динамическую, а не формальную реализацию принципа осмотрительности.

Выводы

В российском нормативном поле базовым является термин «принцип осмотрительности». Категория «бухгалтерский консерватизм» допустима как научный эквивалент англоязычного accounting conservatism при обязательном пояснении и ссылках на научные источники. Принцип осмотрительности выполняет защитную функцию. Он снижает риск завышения активов и доходов, обеспечивает более своевременное признание вероятных потерь, ограничивает управленческий оптимизм и повышает полезность отчетности для инвесторов, кредиторов и иных пользователей. Особенно значима эта функция в условиях экономической неопределенности и реформирования российских стандартов бухгалтерского учета. Однако осмотрительность не является безусловным благом. Чрезмерно консервативные оценки, не основанные на объективных признаках риска, приводят к формированию скрытых резервов, сглаживанию прибыли и снижению нейтральности отчетности. В таком случае инструмент защиты пользователей превращается в инструмент искажения бухгалтерской информации. Оптимальное применение принципа осмотрительности возможно при соблюдении пяти условий: наличие объективных признаков риска; документированная методика оценки; последовательность применения учетной политики; раскрытие существенных суждений в отчетности; независимая проверяемость расчетов. Научная новизна - уточнение границы между нормативной категорией «осмотрительность» и научной категорией accounting conservatism, а также в обосновании того, что защитная функция учетной осторожности реализуется не через механическое занижение показателей, а через профессиональное, доказательное и раскрываемое суждение бухгалтера.

Список использованных источников:

1. Акатьева М.Д. Осмотрительность и осторожность при выборе контрагентов: теоретические и практические аспекты // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 16. – С. 23–31.

2. Бардина И.В. Учет оценочных резервов и их проверка в ходе аудита // Вестник университета. – 2012. – № 3. – С. 44–49.

3. Дружиловская Т.Ю. Оценочные обязательства и резервы: трактовка и проблемы учета в системах российских и международных стандартов // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 21(411). – С. 2–18.

4. Ильина Ж.Е. Принцип консерватизма в бухгалтерском учете: эволюция и современность // Международный бухгалтерский учет. – 2025. – Т. 28, № 2. – С. 54–82. DOI: 10.24891/ia.28.2.54.

5. Котова К.Ю. Резервы в бухгалтерском и налоговом учете: сущность, виды, методика формирования // Вестник профессиональных бухгалтеров. – 2020. – № 4. – С. 14–23.

6. Лаврухина Т.А. Оценочные значения и их влияние на достоверность данных бухгалтерской (финансовой) отчетности // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – № 5(77). – С. 105–113.

7. Михайлов И.А., Нурмухамедова Х.Ш. Резервы по сомнительным долгам: бухгалтерский и налоговый учет // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5.

8. О бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций: ФСБУ 4/2023, утв. приказом Минфина России от 04.10.2023 № 157н.

9. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы»: приказ Минфина России от 16.05.2025 № 56н.

10. Проект федерального стандарта бухгалтерского учета «Расходы» // Министерство финансов Российской Федерации. – 2026.

11. Пятов М.Л. Принцип консерватизма, или осторожность бухгалтеров // Вестник профессиональных бухгалтеров. – 2020. – № 4.

12. Саталкина Е.В. Принцип консерватизма и профессиональное суждение в бухгалтерском учете // Научные труды и исследования. – 2023.

13. Ball R., Kothari S.P., Robin A. The Effect of International Institutional Factors on Properties of Accounting Earnings // Journal of Accounting and Economics. – 2000. – Vol. 29. Iss. 1. – P. 1–51.

14. Ball R., Shivakumar L. Earnings Quality in UK Private Firms: Comparative Loss Recognition Timeliness // Journal of Accounting and Economics. – 2005. – Vol. 39. – Iss. 1. – P. 83–128.

15. Basu S. The Conservatism Principle and the Asymmetric Timeliness of Earnings // Journal of Accounting and Economics. – 1997. – Vol. 24. – Iss. 1. – P. 3–37. – DOI: 10.1016/S0165-4101(97)00014-1.

16. Garanina T., Kim O. The Relationship between CSR Disclosure and Accounting Conservatism: The Role of State Ownership // Journal of International Accounting, Auditing and Taxation. – 2023. – Vol. 50. – Article 100522. – DOI: 10.1016/j.intaccaudtax.2023.100522.

17. Roychowdhury S., Watts R.L. Asymmetric Timeliness of Earnings, Market-to-Book and Conservatism in Financial Reporting // Journal of Accounting and Economics. – 2007. – Vol. 44. – Iss. 1–2. – P. 2–31.

18. Watts R.L. Conservatism in Accounting. Part I: Explanations and Implications // Accounting Horizons. – 2003. – Vol. 17. – Iss. 3. – P. 207–221. – DOI: 10.2308/acch.2003.17.3.207.

УДК 338.47:656.7

МУЛЬТИБРЕНДОВАЯ СТРАТЕГИЯ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» КАК ФОРМА ДИВЕРСИФИКАЦИИ РЫНОЧНЫХ НИШ

Ерохин Дмитрий Федорович,
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени главного маршала авиации А.А. Новикова, г. Санкт-Петербург

Булатов Григорий Алексеевич,
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени главного маршала авиации А.А. Новикова, г. Санкт-Петербург

E-mail: 17grisha1717@gmail.com

Аннотация. *В статье рассматривается мультибрендовая модель Группы «Аэрофлот» как инструмент диверсификации рыночных ниш. Показано, что разделение пассажирских перевозок между брендами «Аэрофлот», «Россия» и «Победа» соответствует логике горизонтальной диверсификации и направлено на охват премиального, среднего и низкобюджетного сегментов. Раскрыта теоретическая база, связывающая мультибрендовые решения с корпоративными стратегиями диверсификации. Проанализированы мотивы, риски и экономические эффекты такой конфигурации бизнес-портфеля группы. Обосновано, что мультибрендовая диверсификация способствует повышению устойчивости авиаперевозчика в условиях высокой волатильности спроса. Материал базируется на теоретических работах по стратегическому менеджменту и отраслевых исследованиях авиационной экономики.*

Abstract*. The article considers the multi-brand model of the Aeroflot Group as an instrument of market niche diversification. The division of passenger traffic among the brands Aeroflot, Rossiya and Pobeda is shown to follow the logic of horizontal diversification and to aim at the premium, medium and low-cost segments. The theoretical framework linking multi-brand decisions with corporate diversification strategies is presented. The motives, risks and economic effects of this business portfolio configuration are analyzed. It is substantiated that multi-brand diversification enhances the carrier's resilience under high demand volatility. The material is based on theoretical works on strategic management and sectoral studies of aviation economics.*

Ключевые слова: *мультибрендовая стратегия, диверсификация рыночных ниш, авиакомпания, группа «Аэрофлот», бренд «Победа», низкобюджетные перевозки, корпоративная стратегия.*

Key words: *multi-brand strategy, niche diversification, airline, Aeroflot Group, Pobeda brand, low-cost transportation, corporate strategy.*

Введение

Развитие пассажирских авиаперевозок сопровождается усилением конкуренции и фрагментацией спроса, что побуждает авиационные группы переходить от монобрендовой модели к управлению портфелем самостоятельных брендов. По существу речь идет о форме диверсификации, впервые описанной И. Ансоффом как горизонтальная – предложение нового продукта на существующем базисе клиентов и маршрутной сети [1, с. 123]. В рамках авиатранспортной отрасли новый продукт чаще всего предстает в виде иного ценового и сервисного позиционирования, облеченного в отдельный бренд, что позволяет охватывать дополнительные рыночные ниши без размывания основного имиджа перевозчика. Группа «Аэрофлот», объединяющая бренды «Аэрофлот», «Россия» и «Победа», реализовала именно этот подход, выстроив архитектуру, при которой каждый бренд адресован конкретным потребительским сегментам.

Актуальность

Теория стратегического управления называет диверсификацию одним из трех базовых векторов корпоративного роста. И. Ансофф классифицировал типы диверсификации в зависимости от технологической и рыночной близости новых направлений текущему бизнесу [1, с. 135]. Мультибрендовая конструкция в авиации находится на стыке горизонтальной и связанной диверсификации, потому что эксплуатационная платформа (воздушные суда, аэропортовая инфраструктура, системы продаж) остается общей, а потребительское предложение варьируется по цене, набору услуг и эмоциональным атрибутам бренда. Р. М. Грант уточняет, что связанная диверсификация создает стоимость за счет передачи компетенций и использования общих ресурсов, при этом корпоративный центр должен выстраивать систему управления, исключающую внутреннюю конкуренцию [2, глава 13]. Структура группы «Аэрофлот» построена так, чтобы бренды дополняли друг друга, занимая различные ценовые эшелоны: «Победа» – классическая низкобюджетная авиакомпания, «Россия» – перевозчик средней ценовой категории, «Аэрофлот» – премиальный магистральный оператор.

Основная часть

А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд формулируют тест на целесообразность диверсификации через три критерия: привлекательность отрасли, стоимость входа и синергетический эффект [3, с. 150]. Применив эту логику к мультибрендовому портфелю авиагруппы, можно видеть, что сегмент бюджетных перевозок демонстрировал опережающий темп роста до внешних ограничений, входной барьер для материнской компании был снижен благодаря имеющемуся парку и технической базе, а синергия достигалась через объединение закупок топлива и оптимизацию расписания. Создание бренда «Победа» в 2014 году явилось прямым ответом на рост чувствительности пассажиров к цене и стремление группы участвовать в нише, которая ранее оставалась зарубежным лоукостерам. Действия менеджмента вписываются в

канву диверсификационных решений, которые Г. Б. Кирпичев применительно к авиакомпаниям связывает с необходимостью балансировать доходную базу в условиях цикличности авиаперевозок [4, с. 12].

Диверсификация через мультибрендовую модель обладает свойством снижать коммерческие риски. М. М. Гязова подчеркивает, что устойчивость авиакомпании прямо коррелирует с диверсификацией каналов получения выручки и способностью перемещать ресурсы между направлениями при изменении конъюнктуры [5, с. 45]. Раздельный брендинг дает группе возможность оперировать на одном и том же направлении разными продуктами: там, где премиальный пассажир выбирает «Аэрофлот» с полным сервисом, экономный пассажир летит «Победой» по безбагажному тарифу. Группа не каннибализирует собственную аудиторию, а адресует принципиально разные предложения двум непересекающимся когортам, что подтверждается стабильным коэффициентом занятости кресел на всех трех брендах.

Отраслевая специфика накладывает отпечаток на архитектуру брендов. Э. Н. Ожиганов при анализе диверсификации аэрокосмических корпораций показывает, что рыночная кастомизация дает ощутимый прирост операционной маржи, когда каждый бренд имеет четкие ценовые границы и узнаваемую идентичность [6, с. 3679]. В группе «Аэрофлот» разграничение достигается разницей в салонах, нормах провоза багажа, программах лояльности и даже цветовой гамме ливрей. Л. Б. Соболев и И. Л. Куприн отмечают, что связанная диверсификация в аэрокосмической отрасли дает экономию на административных расходах и позволяет централизовать функции технического обслуживания и цифровой инфраструктуры, что полностью проецируется на мультибрендовую авиационную группу [7, с. 9].

Практика группы «Аэрофлот» иллюстрирует и сопутствующие риски. И. С. Мареев обращает внимание на угрозу размывания имиджа материнской компании, если качество услуг у дочернего бренда окажется неудовлетворительным, что порождает репутационный ущерб для всей группы [8, с. 113]. Менеджмент группы минимизирует данную угрозу юридической и операционной автономией дочерних обществ и разнесением маршрутных сетей. Бренд «Победа» обслуживает преимущественно внутрироссийские линии с механизмом безвозвратного тарифа и высокой оборачиваемостью воздушных судов, тогда как маршруты «Аэрофлота» сохраняют частотность на премиальных деловых направлениях. Параллельно М. В. Спирякин раскрывает логику проникновения авиапредприятий в смежные ниши – через туроператорскую деятельность и пакетирование услуг, что в группе «Аэрофлот» отчасти реализовано через предложение стыковочных туристических пакетов под брендом «Россия» [9, с. 129].

Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» изменялась в зависимости от внешних факторов, но мультибрендовая конструкция показала адаптивность. В период ограничения международного сообщения загрузка «Победы» на внутреннем рынке возросла на фоне консервативного сжатия премиального спроса. М. М. Гязова и М. В. Силуянова, исследуя выход пассажирских авиакомпаний на рынок грузовых перевозок, показывают, что та

же логика применима к управлению портфелем брендов – каждая бизнес-единица играет роль стабилизатора общего результата, нивелируя провал одного сегмента подъемом другого [10, с. 102]. Мультибрендовая диверсификация выступает структурным аналогом продуктовой, когда внутри одной группы сосуществуют качественно различные ценностные предложения.

Низкобюджетный бренд «Победа» стал операционной лабораторией, в которой отрабатываются жесткие принципы сокращения издержек. Компания эксплуатирует монопарк ВС Boeing 737-800 с одноклассной компоновкой и аэропортовой системой быстрого разворота, что снижает себестоимость кресло-километра. Полученные наработки частично транслируются средней и премиальной маркам: отказ от избыточного сервиса, продажа дополнительных услуг, внедрение безбумажных технологий. Р. М. Грант называет подобный эффект горизонтальных компетенций одним из источников корпоративного преимущества при связанной диверсификации [2, глава 13].

С точки зрения доходной базы группа «Аэрофлот» получает возможность гибко управлять провозными емкостями. На маршрутах с неэластичным деловым спросом сохраняется доминирование флагманского бренда, а на туристических направлениях с высокой ценовой эластичностью задействуются «Россия» и «Победа» с соответствующей сеткой тарифов. А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд подчеркивают, что распределение ресурсов между бизнес-единицами должно следовать рентабельности инвестированного капитала, и мультибрендовая модель, подкрепленная раздельным учетом сегментов, делает такой расчет прозрачнее [3, с. 153].

Применение мультибрендовой стратегии потребовало от группы перестройки управленческой отчетности и маркетинговых бюджетов. И. Ансофф еще на раннем этапе развития теории отмечал, что успешная диверсификация нуждается в изменении структуры принятия решений, переходе от операционной логики одного продукта к портфельной [1, с. 142]. В Группе «Аэрофлот» это выразилось в создании бизнес-единиц, обладающих собственными коммерческими службами и системами управленческого учета при сохранении стратегического контроля на уровне корпоративного центра.

Минимизацию неблагоприятных последствий само каннибализации И. С. Мареев связывает с четким ценовым позиционированием и дифференциацией продукта, при которых потребитель не воспринимает бренды как взаимозаменяемые [8, с. 117]. Данные открытых источников об операционной деятельности группы подтверждают, что коэффициенты загрузки, удельная доходность на кресло-километр и средний тариф по трем брендам имеют разнонаправленную динамику, то есть портфель действительно диверсифицирован по нишам.

Отмечая отраслевую практику, Э. Н. Ожиганов указывает на важность сохранения стратегического фокуса при расширении брендового портфеля [6, с. 3684]. Диверсификация не должна приводить к распылению ресурсов, что особенно критично для высокофондоемкой авиаотрасли. Группа «Аэрофлот» пошла по пути ограниченного числа брендов, сфокусировав операционную

модель каждого из них на конкретном ценностном предложении и консолидировав непрофильные активы. Подобная сдержанность в расширении портфеля согласуется с тезисом Л. Б. Соболева и И. Л. Куприна о том, что в аэрокосмической отрасли углубление компетенций дает большую отдачу, чем множественная несвязанная диверсификация [7, с. 12].

Выводы

Теоретический и прикладной анализ демонстрирует, что мультибрендовая модель группы «Аэрофлот» отвечает критериям горизонтальной связанной диверсификации. Бренды «Аэрофлот», «Россия» и «Победа» покрывают премиальную, среднюю и низкобюджетную ниши, что расширяет охват платежеспособных групп населения, компенсирует сезонные и конъюнктурные колебания выручки, создавая эффект портфельной сбалансированности. Опора на общие операционные компетенции и централизованные функции дает экономию на издержках и облегчает перераспределение флота при изменении спроса. Опыт группы показывает, что в условиях неустойчивой макроэкономической среды мультибрендовая диверсификация способна выступать инструментом поддержания операционной гибкости и конкурентоспособности без возведения избыточных управленческих барьеров.

Список использованных источников:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 416 с. – С. 112–145. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.piter.com/collection/all/product/novaya-korporativnaya-strategiya

2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ : учебник / Р. М. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с. – Гл. 13 «Корпоративные стратегии: диверсификация». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://search.rsl.ru/ru/record/01003398314

3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник // А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 9-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 412 с. – С. 142–155. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://search.rsl.ru/ru/record/01000642282

4. Кирпичев Г.Б. Управление процессами вертикальной интеграции и диверсификации авиакомпаний в условиях рынка: теоретико-методический аспект : автореф. дис. … канд. экон. наук // Г. Б. Кирпичев. – Ростов-на-Дону, 2005. – 24 с. – С. 3, 11–15. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy-lib.com/upravlenie-protsessami-vertikalnoy-integratsii-i-diversifikatsii-aviakompaniy-v-usloviyah-rynka-teoretiko-metodicheskiy-a

5. Гязова М.М. Совершенствование прогнозирования и диверсификация как инструменты обеспечения экономической устойчивости авиакомпании // М.М. Гязова. – М. : Триада, 2015. – 174 с. – С. 4–55, 159–168. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cat.gpntb.ru/index.php?id=EC/ShowFull&bid=4bd3de3bacceab260bc2e83041789ceb&irbDb=ESVODT

6. Ожиганов Э.Н. Стратегия диверсификации: пример аэрокосмической промышленности // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 21. – С. 3675–3686. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-diversifikatsii-primer-aerokosmicheskoy-promyshlennosti

7. Соболев Л.Б., Куприн И.Л. Диверсификация аэрокосмических корпораций // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 9. – С. 2–14. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/detail.php?ID=66315

8. Мареев И.С. Возможности минимизации неблагоприятных последствий при диверсификации деятельности авиакомпаний // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2018. – Т. 21, № 4. – С. 109–118. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-minimizatsii-neblagopriyatnyh-posledstviy-pri-diversifikatsii-deyatelnosti-aviakompaniy

9. Спирякин М.В. Диверсификация авиапредприятий путем проникновения в сферу деятельности туристских фирм // Транспортное дело России. – 2016. – № 5. – С. 127–131. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-aviapredpriyatiy-putem-proniknoveniya-v-sferu-deyatelnosti-turistskih-firm

10. Гязова М.М., Силуянова М.В. Анализ преимуществ диверсификации деятельности крупных пассажирских авиакомпаний с выходом на рынок грузовых авиаперевозок // Транспортное дело России. – 2021. – № 3. – С. 99–104. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-preimuschestv-diversifikatsii-deyatelnosti-krupnyh-passazhirskih-aviakompaniy-s-vyhodom-na-rynok-gruzovyh-aviaperevozok

УДК 339.9

РИСКИ ФРАГМЕНТАЦИИ МИРА: «ДРУЖЕШОРИНГ» КАК НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Савельчев Игнат Алексеевич,
Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань

E-mail: ignatsavelchev@mail.ru

Аннотация. *В работе рассматривается феномен дружешоринга (friend -shoring) как стратегии перестройки глобальных цепочек поставок на основе геополитической близости. Проанализированы макроэкономические риски фрагментации мировой экономики, приведены количественные оценки потерь ВВП от различных сценариев дезинтеграции. Особое внимание уделено положению России в условиях санкционного давления и переориентации внешней торговли на дружественные страны. На основе практических кейсов показаны механизмы адаптации российского бизнеса, включая реструктуризацию поставок, импортозамещение и развитие альтернативных платёжных систем. Сформулированы рекомендации для компаний, государства и частных инвесторов. Сделан вывод о необратимости геоэкономической фрагментации и необходимости технологического суверенитета.*

Abstract. *The paper examines the phenomenon of friend-shoring as a strategy for restructuring global supply chains based on geopolitical affinity. The macroeconomic risks of global economic fragmentation are analyzed, with quantitative estimates of GDP losses under various disintegration scenarios. Special attention is paid to Russia's position under sanction pressures and the reorientation of its foreign trade toward friendly countries. Based on practical cases, the mechanisms of adaptation of Russian businesses are shown, including supply chain restructuring, import substitution, and the development of alternative payment systems. Recommendations are formulated for companies, the state, and private investors. The conclusion is made about the irreversibility of geo-economic fragmentation and the necessity of achieving technological sovereignty.*

Ключевые слова: *дружешоринг, фрагментация мировой экономики, санкции, цепочки поставок, Россия, технологический суверенитет, импортозамещение, альтернативные платёжные системы, геополитические риски.*

Key words: *friend-shoring, global economic fragmentation, sanctions, supply chains, Russia, technological sovereignty, import substitution, alternative payment systems, geopolitical risks.*

Введение

С 2022 года глобальная экономика вступила в фазу глубокой геополитической турбулентности. Беспрецедентное санкционное давление,

ответные ограничения и разрыв устоявшихся логистических цепочек потребовали от государств и компаний поиска новых моделей международного сотрудничества. Одной из таких моделей стал дружешоринг (friend-shoring) – стратегия переноса производств и цепочек поставок из стран с высоким геополитическим риском в государства, разделяющие схожие политические ценности и режимы.

Актуальность

Цель настоящего реферата – дать определение дружешорингу, проанализировать макроэкономические риски фрагментации мировой экономики, оценить положение России в условиях этой новой реальности и предложить адаптационные меры для бизнеса, инвесторов и государства.

Основная часть

1. Понятие и предпосылки дружешоринга

Термин «дружешоринг» появился в 2020 году на фоне пандемии COVID-19. Его выдвинула Бонни Глик, заместитель руководителя USAID, предложив переносить производства в дружественные страны. Впервые стратегия была публично озвучена и начала применяться в США, а в апреле 2022 года министр финансов Джанет Йеллен официально закрепила френдшоринг как способ обеспечения безопасности цепочек поставок – первоначально в контексте санкций против России, однако главной целью стал Китай [1]. Дружешоринг представляет собой не краткосрочный тренд, а долгосрочную стратегическую перестройку, формирующую новый логистический порядок, в котором безопасность, гибкость и устойчивость ставятся на один уровень с ценовой эффективностью [2].

2. Глобальные риски фрагментации мировой экономики

Международные институты едины в оценке ущерба от фрагментации мировой экономики. В таблице 1 приведены основные количественные оценки.

Таблица 1

Прогнозируемые потери глобального ВВП при различных сценариях фрагментации [3]

Сценарий / источник	Оценка потерь
Раскол на два блока (ВТО)	до 7% глобального ВВП
Возврат к интеграции уровня 2000 г. (решоринг) по оценке МВФ	–4,5% глобального ВВП
Дружешоринг (МВФ)	–1,8% глобального ВВП
Потери для отдельных стран (доклад НАТО, октябрь 2025)	до 10% ВВП

Дополнительно МВФ отмечает, что дружешоринг не дает чистого выигрыша третьим странам [4]. Фрагментация затронула и финансовую сферу. Прямые иностранные инвестиции концентрируются внутри геополитических блоков. Платежные системы, включая SWIFT, стали инструментом политического давления. В ответ Россия, Китай и Иран создали альтернативные системы, однако они остаются менее развитыми [5]. Особенно уязвимыми оказываются развивающиеся страны, которые рискуют столкнуться с оттоком капитала, удорожанием заимствований и учащением финансовых шоков.

3. Россия в новой реальности дружешоринга

Для России дружешоринг стал вынужденной адаптацией к беспрецедентным санкциям после 2022 года [6]. К концу 2025 года доля дружественных стран во внешней торговле РФ достигла 80% (с 60% в 2021 году) [7], более 70% товарооборота приходится на Азию [8]. Главными партнерами стали страны СНГ (Белоруссия, Армения, Казахстан, Киргизия, Узбекистан), растет сотрудничество с Ближним Востоком (новый этап с Ираном), Африкой и Латинской Америкой [9].

В таблице 2 представлены пять главных торговых партнеров России по данным Министерства экономического развития РФ на март 2026 года.

Таблица 2

Пять главных торговых партнеров России [10]

Место	Страна	Характер отношений
1	Китай	Более трети товарооборота; широкая и сбалансированная торговля
2	Турция	Ключевой покупатель российской продукции и поставщик
3	Индия	Важный рынок сбыта и источник импорта
4	Белоруссия	Партнер по ЕАЭС; тесная кооперация, взаимодополняющие экономики
5	Казахстан	Партнер по ЕАЭС; помощь в выстраивании технологической стратегии

Европейский союз в связи с ростом санкционного давления принял пакеты с 16-го по 19-й, США включили в санкционные списки «Лукойл» и «Роснефть». Потери России от санкций за период с марта 2022 года по август 2025 года составили 159 млрд долларов. Юристы ожидают, что ограничения останутся надолго [11]. В ответ Россия снижает зависимость от доллара и евро, развивает Систему передачи финансовых сообщений (СПФС) – аналог SWIFT, а центробанки активно закупают золото [12].

4. Практические кейсы и примеры

Кейс 1: Реструктуризация цепочек поставок российских производителей. Эксперты Высшей школы экономики провели опрос 13 российских

производственных компаний и проанализировали таможенные данные. Оказалось, что подход к адаптации под санкции напрямую зависит от того, насколько компания технологична и как устроены ее цепочки поставок. Для России дружеринг стал реально работающим способом выживания и развития, несмотря на геополитические ограничения [13].

Кейс 2: Технологический суверенитет – от импортозамещения к лидерству. В 2025 году эксперты АНО «Национальные приоритеты» выпустили доклад «Сделано в России: от импортозамещения к технологическому лидерству». Главный вывод состоит в том, что импортозамещение перестало быть просто вынужденной мерой из-за санкций и превратилось в мощный толчок для собственного технологического роста. Авторы доклада приводят конкретные примеры успехов – локализацию производства в авиастроении и в сфере беспилотников, а также намечают пути выхода России на глобальный уровень технологической независимости [14].

Кейс 3: Ответные меры России на заморозку активов. Когда Запад заморозил российские активы примерно на 300 миллиардов долларов, Москва последовала рядом ответных шагов, включая президентские указы с контрсанкциями, которые ввели ограничения на некоторые валютные операции. По оценкам экспертов, эти меры подстегнули уже наметившуюся тенденцию: Россия и ее торговые партнеры все чаще переходят на расчеты в национальных валютах, и постепенно доллар теряет преобладающее положение в международной торговле [15].

Выводы

Дружеринг стал не временной мерой, а структурной реальностью. Мировая экономика входит в период геоэкономической фрагментации, и рассчитывать на возврат к прежней глобализации в обозримом будущем не приходится [16]. Россия в ускоренном режиме перестроила свои внешнеэкономические контакты: на долю дружественных государств приходится 80–83% всей торговли. Основные потоки перенаправлены в сторону Китая, Индии, Турции, стран СНГ, а также Ближнего Востока и Африки [17]. Фрагментация мировой экономики обходится дорого: глобальный ВВП может потерять от 1,8% (сценарий дружеринга) до 7% [18]. Россия, начиная с марта 2022 года, недосчиталась примерно 159 млрд долларов доходов, которые могла бы получить в иной ситуации [19]. Технологическая независимость сегодня – это уже не желательная цель, а жесткая необходимость, хотя для ее достижения требуются время и серьезные вложения.

Рекомендации

Для российского бизнеса. Ключевой принцип – диверсификация. В условиях нестабильной геополитической конъюнктуры нецелесообразно ограничиваться единственным партнером, даже если он относится к числу дружественных государств. Более обоснованной стратегией является формирование параллельных цепочек поставок через несколько независимых юрисдикций. Для высокотехнологичных отраслей дружеринг должен рассматриваться лишь как переходная модель на пути к созданию собственных

производственных мощностей в России. При выборе логистической конфигурации следует опираться на стратегические матрицы, дифференцирующие варианты дружешоринга, ниаршоринга, сейфшоринга и решоринга [20]. Необходимо активно использовать новые торговые представительства РФ в Африке и Латинской Америке [21]. Для государства. Приоритеты: институциональная поддержка дружешоринга, стимулирование технологического суверенитета, развитие альтернативной финансовой инфраструктуры. Целесообразно продолжать заключение двусторонних и многосторонних торговых соглашений с дружественными государствами, предусматривающих унификацию стандартов, упрощение таможенных процедур и взаимную защиту инвестиций. Требуется расширение мер поддержки локализации производства в критически значимых отраслях. Отдельное направление – дальнейшее развитие СПФС и наращивание расчетов в национальных валютах [22].

Для частных инвесторов. Необходимы пересмотр географии вложений, фокус на импортозамещающие сектора и учет валютных рисков. При формировании портфеля следует отдавать приоритет активам в дружественных юрисдикциях. Вложения в российские компании, ориентированные на импортозамещение и технологический суверенитет, обладают повышенным потенциалом роста. В условиях высокой геополитической напряженности целесообразно диверсифицировать валютные резервы, включая золото и валюты дружественных государств (юань, рупия, дирхам ОАЭ) [23].

Дружешоринг стал необратимым фактором современной геоэкономики. Фрагментация мира на блоки несет значительные потери для глобального ВВП, однако для отдельных стран, в том числе для России, это также создает стимулы для технологического развития и поиска новых партнеров. Успешная адаптация требует скоординированных действий бизнеса, инвесторов и государства, направленных на диверсификацию, достижение технологического суверенитета и создание альтернативной финансовой инфраструктуры. Возврата к прежней модели глобализации не произойдет, и дружешоринг останется одной из определяющих черт мировой экономики на обозримую перспективу.

Список использованных источников:

1. Волынский А.И. Френдшоринг: вызов или шанс для Вьетнама? // Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития. – 2024. – № 4 (65). – С. 204-213.

2. Глобализация, «ниа-шоринг», «френд-шоринг» ... Что дальше? // РЖД-Партнер. – 2025. – 15 июля. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rzd-partner.ru/logistics/comments/globalizatsiya-nia-shoring-frend-shoring-chto-dalshe (дата обращения: 06.04.2026).

3. Global Trade Outlook and Statistics // World Trade Organization. – October 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/stat_07oct25_e.pdf (дата обращения: 06.04.2026).; The Price of De-Risking: Reshoring, Friend-Shoring, and Quality Downgrading // IMF Working

Paper. – June 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2024/122/article-A000-en.xml (дата обращения: 06.04.2026).; Geo-Economic Fragmentation: A Challenge to the Transatlantic Partnership // NATO Parliamentary Assembly. – 11 October 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nato-pa.int/document/2025-geo-economic-fragmentation-report-kroon-016-esc (дата обращения: 06.04.2026).

4. The Price of De-Risking: Reshoring, Friend-Shoring, and Quality Downgrading // IMF Working Paper. – June 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2024/122/article-A000-en.xml (дата обращения: 06.04.2026).

5. Is the global financial system fracturing under geopolitical pressure? // Brookings Institution. – 20 October 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.brookings.edu/articles/is-the-global-financial-system-fracturing-under-geopolitical-pressure/ (дата обращения: 06.04.2026).

6. Is the global financial system fracturing under geopolitical pressure? // Brookings Institution. – 20 October 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.brookings.edu/articles/is-the-global-financial-system-fracturing-under-geopolitical-pressure/ (дата обращения: 06.04.2026).

7. Мантуров: дружественные страны занимают 80% во внешней торговле РФ // Вести. – 2025. – 26 декабря. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vesti.ru/article/4848156 (дата обращения: 06.04.2026).

8. Глобализация, «ниа-шоринг», «френд-шоринг» ... Что дальше? // РЖД-Партнер. – 2025. – 15 июля. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rzd-partner.ru/logistics/comments/globalizatsiya-nia-shoring-frend-shoring-chto-dalshe (дата обращения: 06.04.2026).

9. Решетников назвал главных торговых партнеров России // News.ru. – 2025. – 5 сентября. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://news.ru/vlast/reshetnikov-nazval-glavnyh-torgovyh-partnerov-rossii (дата обращения: 06.04.2026).

10. Максим Решетников назвал топ-5 торговых партнеров России // Expert.ru. – 2026. – 19 марта. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://expert.ru/news/maksim-reshetnikov-nazval-top-5-torgovykh-partnerov-rossii/ (дата обращения: 06.04.2026).

11. Санкции, международные разбирательства и валютное регулирование: главное за 2025 год // Pravo.ru. – 2025. – 24 декабря. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.ru/story/261666/ (дата обращения: 06.04.2026).

12. Is the global financial system fracturing under geopolitical pressure? // Brookings Institution. – 20 October 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.brookings.edu/articles/is-the-global-financial-system-fracturing-under-geopolitical-pressure/ (дата обращения: 06.04.2026).

13. Стратегии Адаптации Российских Производителей К Санкциям: Методика Выбора Между Friendshoring, Nearshoring, Safeshoring И Reshoring: ВКР НИУ ВШЭ. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.hse.ru/edu/vkr/1048202285 (дата обращения: 06.04.2026).

14. Сделано в России: от импортозамещения к технологическому лидерству [Электронный ресурс] : экспертный доклад / АНО «Национальные приоритеты». – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://xn--80aapamcavoccigmpc9ab4d0fkj.xn--p1ai/news/natsionalnye-prioritety-predstavili-svodnyy-ekspertnyy-doklad-o-dostizhenii-tekhnologicheskogo-lider/ (дата обращения: 06.04.2026).

15. Санкции, международные разбирательства и валютное регулирование: главное за 2025 год [Электронный ресурс] // Pravo.ru. – 2025. – 24 декабря. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.ru/story/261666/ (дата обращения: 06.04.2026).

16. Global Trade Outlook and Statistics [Электронный ресурс] // World Trade Organization. – October 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/stat_07oct25_e.pdf (дата обращения: 06.04.2026).; Geo-Economic Fragmentation: A Challenge to the Transatlantic Partnership [Электронный ресурс] // NATO Parliamentary Assembly. – 11 October 2025. – URL: https://www.nato-pa.int/document/2025-geo-economic-fragmentation-report-kroon-016-esc (дата обращения: 06.04.2026).

17. Мантуров: дружественные страны занимают 80% во внешней торговле РФ [Электронный ресурс] // Вести. – 2025. – 26 декабря. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vesti.ru/article/4848156 (дата обращения: 06.04.2026).

18. Global Trade Outlook and Statistics [Электронный ресурс] // World Trade Organization. – October 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/stat_07oct25_e.pdf (дата обращения: 06.04.2026).

19. Санкции, международные разбирательства и валютное регулирование: главное за 2025 год // Pravo.ru. – 2025. – 24 декабря. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.ru/story/261666/ (дата обращения: 06.04.2026).

20. Что такое френдшоринг и чем он опасен для мировой экономики [Электронный ресурс] // РБК. – 2023. – 15 марта. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pro.rbc.ru/demo/641035069a794771e10203ac (дата обращения: 06.04.2026).

21. Решетников назвал главных торговых партнеров России [Электронный ресурс] // News.ru. – 2025. – 5 сентября. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://news.ru/vlast/reshetnikov-nazval-glavnyh-torgovyh-partnerov-rossii (дата обращения: 06.04.2026).

22. Протасевич Ф.А. Френдшоринг как вызов международному инвестиционному и экономическому праву: от договоров к геополитической дискриминации // Сибирский юридический вестник. – 2025. – № 2 (109). – С. 145-151.

23. Протасевич Ф.А. Френдшоринг как вызов международному инвестиционному и экономическому праву: от договоров к геополитической дискриминации // Сибирский юридический вестник. – 2025. – № 2 (109). – С. 145-151.

УДК 334.012.64/.65:332.1(571.56)

ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ САХА (ЯКУТИЯ) В 2023-2025 ГГ.

Антонов Эрчим Михайлович,
Научный руководитель: Бястинова Луиза Михайловна,
Северо-Восточный федеральный университет
имени М. К. Аммосова, г. Якутск

E-mail: csglobalelite@yandex.ru

Аннотация. *Предметом исследования является развитие малого и среднего бизнеса в Республике Саха (Якутия) в 2023-2025 гг. Проблема исследования определяется тем, что в северном и арктическом регионе рост предпринимательской активности нельзя оценивать только по числу зарегистрированных субъектов МСП. Для Республики Саха (Якутия) существенное значение имеют территориальная протяженность, высокая стоимость логистики, сезонность поставок, неодинаковая емкость локальных рынков, зависимость малого бизнеса от государственного и корпоративного спроса, а также быстрый рост самозанятости. Цель статьи состоит в комплексной оценке развития малого и среднего бизнеса в РС(Я) за 2023-2025 гг. и выявлении факторов, определяющих текущую динамику сектора. Методология исследования включает сравнительный, структурный, индексный и таблично-графический анализ. Эмпирическую базу составили официальные материалы Правительства РС(Я), государственная программа развития предпринимательства и туризма, данные Единого реестра субъектов МСП ФНС России, материалы Саха(Якутия)стата и научные публикации 2023-2025 гг. Научная новизна состоит в соединении статистической динамики, институциональных показателей поддержки и авторской оценки северной специфики предпринимательства. Установлено, что в 2023-2025 гг. количество субъектов МСП увеличилось с 41,794 тыс. до 45,79 тыс. единиц, численность занятых в сфере МСП выросла со 113,574 тыс. до 134,479 тыс. человек, а число самозанятых – с 44,710 тыс. до 70,7 тыс. человек. Интегральный индекс развития МСП увеличился со 100 до 128,7 пункта, численность занятых в сфере МСП выросла со 113,574 тыс. до 134,6 тыс. человек, а число самозанятых – с 44,710 тыс. до 71,66 тыс. человек. Интегральный индекс развития МСП увеличился со 100 до 129,8 пункта, что подтверждает положительную динамику, но одновременно показывает зависимость роста от микробизнеса и самозанятости.*

Abstract. *The article examines the development of small and medium-sized enterprises in the Republic of Sakha (Yakutia) in 2023-2025. The research problem is determined by the fact that business development in a northern and Arctic region cannot be assessed only through the number of registered SMEs. For the Republic of Sakha (Yakutia), territorial remoteness, high logistics costs, seasonal supply chains,*

uneven capacity of local markets, dependence of small businesses on public and corporate demand, and rapid growth of self-employment are especially important. The purpose of the article is to assess SME development in the region and identify the factors shaping current dynamics. The methodology combines comparative, structural, index and graphical analysis. The empirical base includes official reports of the Government of the Republic of Sakha (Yakutia), the regional state program for entrepreneurship and tourism, data from the Unified Register of SMEs of the Federal Tax Service, Sakha(Yakutia)stat materials and research publications for 2023-2025. The scientific novelty lies in combining statistical dynamics, institutional support indicators and an author's assessment of the northern specificity of entrepreneurship. The study shows that the number of SMEs increased from 41.794 thousand to 46.201 thousand, employment in SMEs grew from 113.574 thousand to 134.6 thousand people, and the number of self-employed persons rose from 44.710 thousand to 71.66 thousand. The integral SME development index increased from 100 to 129.8 points, confirming positive dynamics while showing dependence on microbusiness and self-employment.

Ключевые слова: *малый бизнес, средний бизнес, предпринимательство, Республика Саха (Якутия), самозанятость, региональная экономика, занятость, государственная поддержка, закупки, Арктика, микропредприятия, предпринимательская активность.*

Key words: *small business, medium-sized enterprises, entrepreneurship, Republic of Sakha (Yakutia), self-employment, regional economy, employment, state support, procurement, Arctic region, microenterprises.*

Введение

Развитие малого и среднего бизнеса имеет самостоятельное значение для региональной экономики, поскольку этот сектор обеспечивает не только производство товаров и услуг, но и включение населения в самостоятельную экономическую деятельность. В российском законодательстве субъекты малого и среднего предпринимательства выделяются по критериям численности работников, дохода, структуры участия в капитале и другим признакам, что позволяет формировать единую систему статистического учета и государственной поддержки [1]. Для регионов с большой территорией и сложными природно-климатическими условиями значение такого учета возрастает, так как предпринимательская активность распределяется неравномерно и существенно зависит от транспортной доступности, локального спроса и качества институтов поддержки.

Актуальность

Республика Саха (Якутия) относится к числу территорий, где оценка предпринимательского сектора требует учета не только общеэкономических показателей, но и северной специфики. Высокие издержки на доставку товаров, сезонность части транспортных маршрутов, удаленность арктических и сельских населенных пунктов от основных рынков, а также концентрация крупных инвестиционных проектов в добывающем секторе формируют особую среду для

малого и среднего бизнеса. В таких условиях МСП выполняет двойную функцию: с одной стороны, поддерживает повседневную потребительскую инфраструктуру, с другой стороны, создает возможности для диверсификации экономики в сфере услуг, торговли, строительства, логистики, туризма, переработки местного сырья и креативных индустрий.

Основная часть

В научной литературе последних лет развитие малого и среднего предпринимательства рассматривается через несколько взаимосвязанных подходов. Первый подход связан с оценкой предпринимательства как фактора устойчивости региональной экономики. Т. Е. Родина рассматривает региональную политику развития МСП через методические приемы оценки деятельности субъектов бизнеса и выявление направлений их развития в современных условиях [2]. Этот подход важен для настоящего исследования, поскольку позволяет рассматривать региональную динамику не только как изменение численности предприятий, но и как отражение качества предпринимательской среды.

Второй подход акцентирует внимание на роли государственной политики и институциональной поддержки. И. В. Спешилова отмечает, что проблемы формирования и развития малого и среднего предпринимательства особенно заметны на региональном уровне в условиях санкционных ограничений, а оценка деятельности субъектов МСП должна включать анализ проблем и перспектив развития [3]. В этой логике государственная поддержка не сводится к финансовым инструментам: она включает консультационную, образовательную, инфраструктурную, имущественную и закупочную составляющие.

Третий подход связан с анализом устойчивости МСП в условиях макроэкономической нестабильности. Б. З. Кармова и Е. А. Бухурова, исследуя развитие российского МСП в 2020-2024 гг., подчеркивают необходимость корректировки государственной политики в зависимости от меняющихся экономических условий и ориентации на инновационное развитие сектора [4]. Для северного региона этот вывод имеет практическое значение, поскольку стандартные инструменты поддержки не всегда учитывают повышенные транспортные и энергетические издержки, а также ограниченную емкость локальных рынков.

В работах, посвященных устойчивому развитию МСП в регионах, отдельно рассматривается социальная функция предпринимательства. А. А. Кузьмицкая указывает, что субъекты МСП способствуют снижению напряженности на рынке труда и должны рассматриваться как элемент региональной социально-экономической системы [5]. В Республике Саха (Якутия) этот аспект проявляется через рост самозанятости, вовлечение молодежи, развитие семейного и локального бизнеса, а также возможность получения дохода в муниципальных образованиях, где выбор рабочих мест ограничен.

Для арктических территорий важны исследования, раскрывающие влияние пространственных и санкционных факторов. О. В. Гордячкова и Т. Ю. Калаврий

выделяют особенности малого и среднего предпринимательства в Арктической зоне России и показывают, что для таких территорий значимы не только объемы государственной поддержки, но и способность бизнеса перестраивать стратегии в условиях новой экономической реальности [6]. Эта позиция позволяет рассматривать МСП Якутии не как обычный региональный сектор, а как часть арктической и дальневосточной предпринимательской системы.

Несмотря на наличие исследований по МСП в России и отдельных регионах, динамика Республики Саха (Якутия) в 2023-2025 гг. требует отдельного рассмотрения. Во-первых, в этот период завершался национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» и начинался новый национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика». Во-вторых, именно в 2023-2025 гг. заметно усилилась роль самозанятых граждан, которые формально не являются классическими предприятиями, но существенно влияют на занятость и структуру доходов населения. В-третьих, в 2025 г. появились дополнительные инструменты поддержки, включая специализированные продукты для креативных индустрий и расширение консультационных сервисов.

Цель статьи состоит в оценке развития малого и среднего бизнеса в Республике Саха (Якутия) за 2023-2025 гг. и выявлении факторов, определяющих текущую динамику сектора. Для достижения цели решаются следующие исследовательские задачи: раскрыть методологическую основу оценки МСП на региональном уровне; систематизировать статистику по числу субъектов, занятости и самозанятости; проанализировать структуру предпринимательского сектора по категориям и видам деятельности; оценить роль государственной поддержки, закупочного спроса и цифровых инструментов; определить ограничения и перспективные направления развития МСП в республике.

Научная значимость исследования заключается в том, что анализ проводится не только по одному показателю числа субъектов МСП, но и через совокупность связанных индикаторов: занятость, самозанятость, структура по организационно-правовым группам, закупочный спрос, финансовая поддержка и институциональная инфраструктура. Практическая значимость состоит в возможности использования результатов при подготовке региональных и муниципальных мер поддержки, ориентированных на масштабирование микробизнеса, развитие предпринимательства в удаленных территориях и повышение устойчивости малого бизнеса к внешним ограничениям.

Материалы и методы

Информационную основу исследования составили официальные и ведомственные материалы за 2023-2025 гг. За 2023 г. использованы данные государственной программы Республики Саха (Якутия) «Развитие предпринимательства и туризма в Республике Саха (Якутия)» в редакции постановления Правительства РС(Я) от 22 января 2025 г. № 14, где приведены значения числа субъектов МСП, занятых в секторе МСП и самозанятых [10]. За 2024 г. использован отчет исполнительных органов государственной власти РС (Я) об итогах деятельности за 2024 г. [11]. За 2025 г. использован отчет

Правительства РС(Я) за 2025 г., а также статистическая выгрузка Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства по Республике Саха (Якутия) [12; 14]. Социально-экономический фон региона сопоставлялся с данными Саха(Якутия)стата [13].

Методика исследования построена на сочетании сравнительного, структурного и индексного анализа. Сравнительный анализ применен для сопоставления показателей 2023, 2024 и 2025 гг. Структурный анализ использован для оценки соотношения юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, микропредприятий, малых и средних предприятий, а также отраслевого распределения субъектов МСП. Индексный метод применен для расчета обобщенного индекса развития предпринимательского сектора, позволяющего сопоставить изменение трех разнородных показателей: числа субъектов МСП, численности занятых и количества самозанятых граждан.

В исследовании используются следующие основные показатели: количество субъектов малого и среднего предпринимательства, тыс. единиц; численность занятых в сфере МСП, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых, тыс. человек; численность самозанятых, тыс. человек; оборот субъектов МСП в сопоставимом ряду государственной программы, млрд руб.; количество получателей финансовой поддержки; объем льготных займов, поручительств и закупок у субъектов МСП. Такой набор показателей позволяет оценивать развитие сектора как с позиции масштаба бизнеса, так и с позиции его вклада в занятость и региональный спрос.

Темп прироста рассчитывался по формуле (1): $T = (X_t / X_{t-1} – 1) × 100\%$, где X_t – значение показателя в текущем году, X_{t-1} – значение показателя в предыдущем году. Для интегральной оценки использован средний арифметический индекс по трем равнозначным индикаторам: количеству субъектов МСП, численности занятых в сфере МСП и числу самозанятых. Формула (2) имеет вид: $I = (I_1 + I_2 + I_3) / 3$, где I_1, I_2, I_3 – индексы частных показателей при базе 2023 г. = 100. Выбор среднего арифметического, а не взвешенного индекса обусловлен отсутствием утвержденной экспертной шкалы весов для региональной оценки МСП. Применение одинаковых весов позволяет избежать произвольного завышения роли одного показателя и сохранить сопоставимость результатов. Взвешенная модель может использоваться на следующем этапе исследования при наличии экспертной процедуры или регрессионного обоснования весов.

Методологическое ограничение связано с тем, что отдельные показатели МСП публикуются в разных ведомственных разрезах. В статье разграничиваются три группы данных: фактические показатели Единого реестра МСП, показатели численности занятых с учетом индивидуальных предпринимателей и самозанятых, а также планово-целевые показатели государственной программы. Под сопоставимым рядом оборота субъектов МСП понимается ряд значений, приведенный в государственных программных документах в единой методике и постоянных ценах, поэтому он используется не как бухгалтерский оборот всех предприятий, а как программный индикатор динамики предпринимательского сектора.

При подготовке текста использовались общенаучные методы анализа и синтеза, систематизация источников, сопоставление статистических рядов и графическая визуализация результатов.

Таблица 1

Информационная база и назначение источников

Группа источников	Период	Использование в статье
Нормативно-правовые акты и госпрограммы	2023-2025	Критерии МСП, целевые показатели, сопоставимый ряд оборота
Отчеты Правительства РС (Я)	2024	Число субъектов, занятость, самозанятость, поддержка, закупки
Материалы Минпреда РС (Я) и правительства региона	2025	Оперативные итоги года, консультации, финподдержка, цифровизация
Единый реестр субъектов МСП ФНС России	2023-2025	Структура субъектов, юридические лица и ИП, категории предприятий
Научные публикации 2023-2025 гг.	2023-2025	Теоретический обзор, региональные и арктические факторы

Источник: составлено автором.

Результаты и обсуждение

Социально-экономический фон Республики Саха (Якутия) в 2023-2025 гг. был неоднородным, но в целом поддерживал расширение предпринимательской активности. В 2024 г. валовой региональный продукт республики превысил 2,6 трлн руб., промышленное производство и инвестиционная активность сохраняли положительную динамику, а уровень безработицы снизился до 5,1% [11; 13]. Для малого бизнеса это означало расширение платежеспособного спроса в городских округах и промышленных районах, однако влияние крупных сырьевых проектов на МСП оставалось опосредованным.

Вместе с тем рост региональной экономики не устраняет структурные ограничения малого бизнеса. Значительная часть крупных проектов сосредоточена в добывающих, энергетических и инфраструктурных отраслях, тогда как МСП чаще работает в торговле, строительстве, услугах, транспорте, сельском хозяйстве и локальной переработке. Поэтому развитие малого и среднего бизнеса в Якутии нельзя оценивать только через общий рост ВРП: необходимо учитывать, насколько предпринимательский сектор включается в региональные цепочки поставок, корпоративные закупки, туристскую инфраструктуру и муниципальные рынки.

Данные за 2023-2025 гг. показывают поступательное увеличение числа субъектов МСП. В 2023 г. в республике действовало 41 794 субъекта малого и среднего предпринимательства, включая 29 869 индивидуальных предпринимателей [10]. В 2024 г. показатель достиг 43,8 тыс. субъектов [11]. По итогам 2025 г. количество субъектов МСП составило 45,79 тыс. единиц, что примерно на 4,5% выше уровня 2024 г. Следовательно, за три года прирост составил 9,6%, что отражает последовательное расширение предпринимательской базы региона. [12].

Более выразительную динамику показывает занятость. В 2023 г. численность занятых в сфере МСП, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых, составляла 113 574 человека [10]. В 2024 г. показатель вырос до 123,8 тыс. человек [11]. По итогам 2025 г. в сфере МСП было занято 134,479 тыс. человек, что на 7,4% выше уровня 2024 г. [12]. Рост занятости опережает рост числа субъектов МСП, что указывает на расширение экономической вовлеченности населения и усиление роли предпринимательства как источника дохода.

Самозанятость стала наиболее быстрорастущим элементом предпринимательской среды. В 2023 г. на территории республики было зарегистрировано 44 710 самозанятых [10]. В 2024 г. их число составило 58,5 тыс. человек [11], а по итогам 2025 г. достигло 70,7 тыс. человек [12]. Прирост за три года составил более 60%, что существенно выше динамики числа субъектов МСП. Это показывает, что часть предпринимательской активности развивается в форме индивидуальной занятости, цифровых услуг, бытового обслуживания, перевозок, ремонта, образования и креативных практик.

Таблица 2

Динамика основных показателей МСП Республики Саха (Якутия) в 2023-2025 гг.

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025 к 2023, %
Количество субъектов МСП, тыс. ед.	41,794	43,8	45,79	+9,6
Численность занятых в МСП, тыс. чел.	113,574	123,8	134,479	+18,4
Самозанятые, тыс. чел.	44,710	58,5	70,7	+58,1
Индекс числа субъектов МСП, 2023 г. = 100	100,0	104,8	109,6	+9,6
Интегральный индекс развития МСП, 2023 г. = 100	100,0	114,9	128,7	+28,7

Источник: составлено автором по данным [10-12; 14].

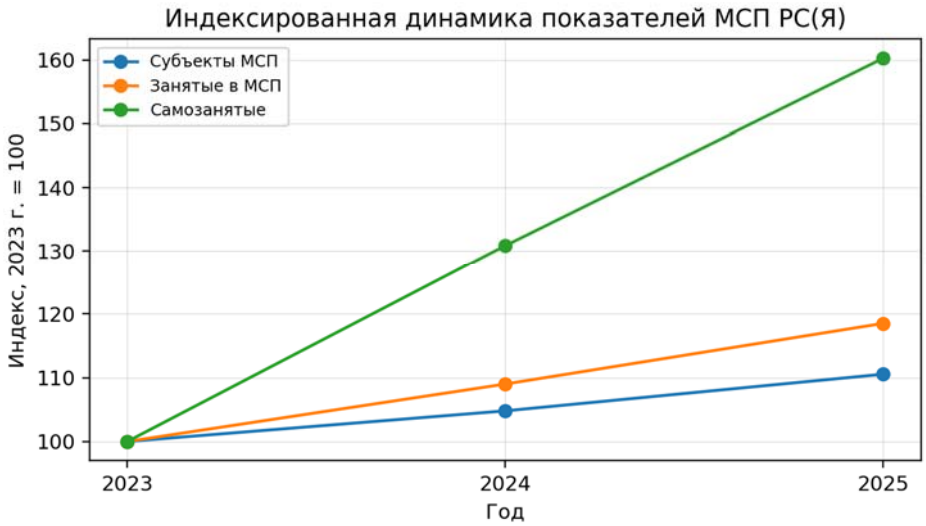


Рис. 1 Индексированная динамика субъектов МСП, занятых и самозанятых в 2023-2025 гг.
Источник: построено автором по данным [10-12].

На рисунке 1 видно, что все три линии имеют восходящую направленность, однако темпы их изменения различаются. Количество субъектов МСП растет умеренно, занятость – быстрее, самозанятость – опережающими темпами. Это означает, что предпринимательская среда Якутии расширяется прежде всего за счет вовлечения новых участников и малого масштаба деятельности. Для региональной политики такой результат имеет двойственное значение. С одной стороны, он свидетельствует о росте экономической активности населения. С другой стороны, он показывает необходимость перехода части микробизнеса и самозанятых к более устойчивым организационным формам, если целью является не только занятость, но и рост производительности, налоговой базы и несырьевого выпуска.

Структурный анализ подтверждает доминирование микробизнеса. По состоянию на 10.10.2025 г. в Республике Саха (Якутия) насчитывалось 45 442 субъекта МСП, из них 11 342 юридических лица и 34 100 индивидуальных предпринимателей. Микропредприятия составляли 44 335 единиц, малые предприятия – 1 054 единицы, средние предприятия – 53 единицы [14]. Данная структура показывает, что предпринимательский сектор региона количественно широк, но по масштабу деятельности остается преимущественно микропредпринимательским.

Таблица 3

Структура субъектов МСП Республики Саха (Якутия) по состоянию на 10.10.2025

Категория	Всего, ед.	Юридические лица, ед.	ИП, ед.	Доля ИП, %
Всего	45 442	11 342	34 100	75,0
Микропредприятия	44 335	10 525	33 810	76,3
Малые предприятия	1 054	771	283	26,9
Средние предприятия	53	46	7	13,2

Источник: составлено автором по данным [14].



Рис. 2 Структура субъектов МСП РС(Я) по категориям в 2025 г.
Источник: построено автором по данным [14].

Преобладание индивидуальных предпринимателей и микропредприятий показывает, что сектор МСП в республике выполняет прежде всего функцию самозанятости, семейного бизнеса, локальных услуг и небольших торгово-сервисных форматов. Такая модель гибка и быстро реагирует на спрос, однако она имеет ограниченные возможности по накоплению капитала, привлечению кредитов, внедрению технологических решений и участию в крупных проектах. Поэтому одним из центральных направлений развития должно быть не механическое увеличение числа зарегистрированных субъектов, а создание условий для роста масштаба действующих предприятий.

Отраслевая структура МСП в 2024 г. также отражает особенности регионального спроса. Преобладающее число субъектов МСП вело деятельность в торговле: 11 373 единицы, или 26,9% общего количества. На втором месте находилось строительство – 6 955 единиц, далее транспортировка и хранение – 6 614 единиц. Сельское хозяйство занимало третью позицию среди укрупненных социально значимых направлений с долей 6,8% и числом 3 088 субъектов [11]. Значительная доля торговли является ожидаемой для регионального малого бизнеса, однако высокая представленность строительства и транспортировки показывает связь МСП с инфраструктурной активностью, дорожными, жилищными и логистическими потребностями республики.

Для Якутии транспортировка и хранение имеют особое значение, поскольку логистика в северном регионе является не вспомогательной, а системообразующей сферой. Предприниматели, работающие в перевозках, складировании, доставке, ремонте техники, снабжении и сопутствующих услугах, фактически обеспечивают связность локальных рынков. При этом высокая стоимость топлива, сезонность завоза, состояние дорог и зависимость от переправ увеличивают издержки и снижают маржинальность малого бизнеса. Поэтому рост числа субъектов в транспортном сегменте не обязательно означает простоту ведения бизнеса: напротив, он отражает высокую потребность экономики в этих услугах.

Таблица 4

Отраслевая структура субъектов МСП
в Республике Саха (Якутия) в 2024 г.

Вид деятельности	Количество субъектов, ед.	Доля, %	Экономическое значение
Торговля	11 373	26,9	Обеспечение локального потребительского рынка
Строительство	6 955	15,4	Связь с инфраструктурой и жилищным строительством
Транспортировка и хранение	6 614	около 15	Логистика, доставка, снабжение территорий
Сельское хозяйство	3 088	6,8	Продовольственная устойчивость и занятость в районах
Прочие виды деятельности	15 770	около 36	Услуги, производство, туризм, креативные направления

Источник: составлено автором по данным [11].

Сопоставимый ряд оборота субъектов МСП в государственной программе представляет собой планово-целевой программный индикатор, рассчитываемый в единой методике и постоянных ценах. По этому ряду значение показателя составило 414,73 млрд руб. в 2023 г. и 437,11 млрд руб. в 2024 г. [9]. Отдельно по оперативным данным 2025 г. оборот предприятий малого и среднего предпринимательства за девять месяцев увеличился на 11,9%, что свидетельствует о сохранении положительной стоимостной динамики, но требует осторожной интерпретации из-за неполного годового периода [12].

Значение оборота важно интерпретировать с учетом инфляции и структуры деятельности. Рост стоимостного оборота может отражать как расширение реального объема операций, так и увеличение цен. Поэтому для оценки качества развития МСП важно сопоставлять оборот с занятостью, отраслевой структурой, закупочным участием и инвестиционной активностью. Если рост оборота сопровождается ростом числа занятых и расширением участия в закупках, то можно говорить о более устойчивом эффекте, чем при простом увеличении номинальной выручки.

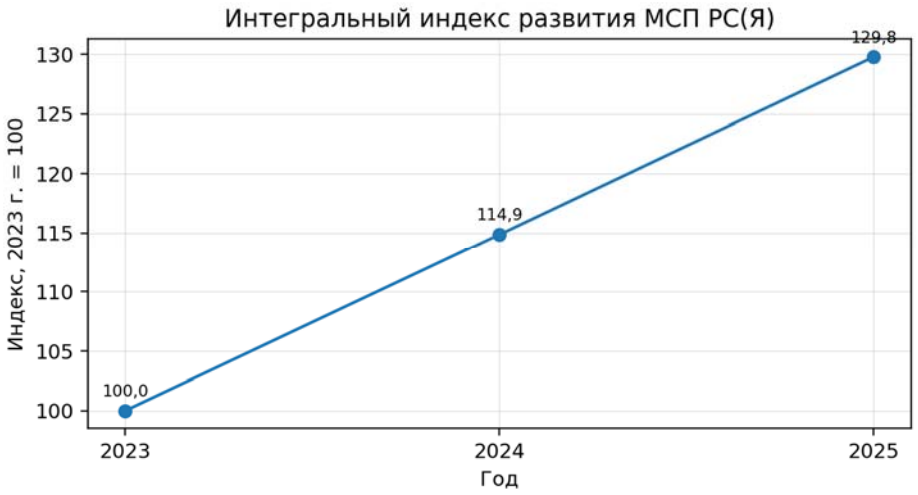


Рис. 3 Интегральный индекс развития МСП РС(Я), 2023 г. = 100
Источник: рассчитано автором по данным [10-12].

Интегральный индекс, рассчитанный как среднее значение индексов числа субъектов МСП, занятости и самозанятости при равных весах, увеличился со 100 пунктов в 2023 г. до 114,9 пункта в 2024 г. и 128,7 пункта в 2025 г. Такой результат показывает, что обобщенная динамика развития сектора остается положительной, но значительная часть прироста формируется за счет самозанятости. Равные веса в индексе применены как нейтральный вариант агрегирования, поскольку официальная методика распределения весов между числом субъектов, занятостью и самозанятостью отсутствует.

Однако высокий вклад самозанятости требует осторожной интерпретации. Самозанятые расширяют занятость и легализацию доходов, особенно в услугах, ремонте, перевозках, бытовом обслуживании, творческих и образовательных направлениях. Одновременно этот формат часто связан с низким масштабом

операций, отсутствием наемных работников, ограниченным доступом к кредитованию и слабой включенностью в производственные цепочки. Поэтому рост самозанятости является сильной стороной региональной динамики, но не заменяет задачу формирования малых и средних предприятий, способных создавать устойчивые рабочие места и расширять налоговую базу.

Сравнение с исследованиями по арктическим территориям подтверждает особое положение Якутии. О. В. Гордячкова и Т. Ю. Калаврий показывают, что МСП в Арктической зоне развивается под влиянием логистических, демографических, инфраструктурных и санкционных ограничений [6]. Собственный анализ позволяет уточнить это положение применительно к Республике Саха (Якутия). В отличие от более компактных северных регионов, где предпринимательская активность концентрируется вокруг нескольких городских центров, Якутия сочетает крупный административный центр, промышленные районы и протяженные арктические муниципалитеты с малой плотностью населения. Поэтому для региона важен не только рост общего числа субъектов МСП, но и территориальное распределение услуг, доступ к закупкам, цифровым сервисам и финансовой поддержке.

Таблица 6

Авторское сравнение условий развития МСП в арктическом контексте

Критерий анализа	Типичная проблема арктических регионов	Проявление в РС(Я)	Вывод для политики МСП
Территориальная организация рынка	Разобщенность населенных пунктов и высокая стоимость доставки	Большая площадь региона усиливает различия между Якутском, промышленными районами и арктическими улусами	Поддержка должна быть не только отраслевой, но и муниципально адресной
Структура предпринимательства	Доминирование микробизнеса и индивидуальных форм занятости	Микропредприятия и ИП формируют основную массу субъектов МСП	Необходимы инструменты перехода от самозанятости к устойчивому микробизнесу
Отраслевая база	Ограниченная диверсификация локальных рынков	Значимы торговля, строительство, транспорт, услуги, туризм и местное производство	Нужно расширять несырьевые ниши и кооперацию с крупными заказчиками
Институциональная поддержка	Удаленность бизнеса от консультационных и финансовых сервисов	Центры «Мой бизнес», Фонд развития предпринимательства и бизнес-инкубаторы снижают часть барьеров	Эффективность повышается при цифровом сопровождении и выездной работе в районах

Источник: составлено автором на основе [6; 10-14].

Существенным фактором роста выступает государственная и региональная инфраструктура поддержки. В 2024 г. Фонд развития предпринимательства оказал поддержку 466 субъектам МСП на общую сумму 1,97 млрд руб.; 339

субъектам были выданы льготные займы на 0,93 млрд руб., 127 субъектам – поручительства на 1,04 млрд руб., что позволило привлечь 2,8 млрд руб. кредитов [11]. В 2025 г. финансовая поддержка через льготные займы и поручительства была предоставлена 227 субъектам МСП на сумму 770,97 млн руб. [12]. Эти данные показывают, что финансовые инструменты остаются востребованными, хотя их масштаб и адресность по годам меняются.

В 2024 г. Центр «Мой бизнес» предоставил субъектам МСП более 25 тыс. консультационных услуг и провел более 800 мероприятий, в том числе в муниципальных районах, с охватом более 5 тыс. человек [11]. В 2025 г. консультационная и образовательная работа была сохранена: Центром «Мой бизнес» оказано более 24 тыс. консультационных услуг, проведено свыше 500 мероприятий с охватом более 6 тыс. человек [12]. Это показывает, что поддержка МСП в регионе постепенно смещается от разовых финансовых мер к сопровождению предпринимательских компетенций.

Таблица 5

Меры поддержки и закупочный спрос
в отношении МСП РС(Я) в 2024-2025 гг.

Показатель	2024	2025	Аналитическое значение
Финансовая поддержка Фонда развития предпринимательства	466 субъектов; 1,97 млрд руб.	317 субъектов; 1 094,82 млн руб.	Доступ к льготным займам, поручительствам и кредитным ресурсам
Льготные займы Фонда	339 субъектов; 0,93 млрд руб.	254 субъекта; 689,34 млн руб.	Финансирование текущего развития и инвестиционных расходов МСП
Поручительства Фонда	127 субъектов; 1,04 млрд руб.	63 субъекта; 405,48 млн руб.; привлечено свыше 1,8 млрд руб. кредитных средств	Компенсация недостатка залоговой базы предпринимателей
Консультационные услуги Центра «Мой бизнес»	более 25 тыс.	более 24 тыс.	Снижение информационных и компетентностных барьеров
Бизнес-инкубаторы	15 действующих бизнес-инкубаторов	299 резидентов; 426 млн руб. выручки; 319 рабочих мест	Сопровождение начинающих предпринимателей и муниципальных проектов
Закупки крупных заказчиков у МСП	60,4 млрд руб.	сохраняются как канал спроса для МСП	Формирование платежеспособного рынка для малых поставщиков

Источник: составлено автором по данным [11; 12].

Закупочный спрос становится одним из наиболее значимых каналов развития МСП. В 2024 г. объем закупок крупных заказчиков у субъектов МСП в Якутии составил 60,4 млрд руб., прирост к предыдущему периоду равнялся 41%

[11]. За первое полугодие 2025 г. 233 крупнейших заказчика заключили 7 571 договор с 2 561 поставщиком Республики Саха (Якутия) на сумму 51,99 млрд руб. [13]. Эти значения позволяют рассматривать закупки не только как инструмент исполнения требований законодательства, но и как механизм расширения рынка для региональных предпринимателей.

Для малого бизнеса участие в закупках имеет преимущества и ограничения. Преимущество состоит в наличии платежеспособного спроса и возможности планировать загрузку. Ограничения связаны с требованиями к обеспечению заявки, банковским гарантиям, документальному сопровождению, качеству продукции, срокам поставки и цифровой компетентности. В условиях Якутии эти ограничения усиливаются логистикой: даже при наличии контракта предприниматель должен учитывать сезонность поставок, удаленность объекта, стоимость доставки и риск изменения цен. Поэтому развитие закупочного участия требует сопровождения предпринимателей на всех этапах – от поиска закупки до исполнения договора.

Важным направлением 2025 г. стало усиление цифровизации предпринимательской деятельности. В национальной цифровой платформе МСП.РФ были зарегистрированы более 21 тыс. юридических лиц и индивидуальных предпринимателей республики, что расширяет доступ к сервисам поиска мер поддержки, обучению, закупочным инструментам и консультациям [12]. Для территориально протяженной Якутии цифровые каналы поддержки имеют практическое значение, поскольку уменьшают зависимость предпринимателя от физической доступности институтов развития.

Появление специализированных кредитных продуктов для креативных индустрий, IT, медиа, дизайна и других несырьевых направлений показывает переход от универсальных мер поддержки к более адресным инструментам [12]. Для Якутии это имеет значение, поскольку креативные и цифровые виды деятельности меньше зависят от тяжелой логистики и могут развиваться даже в условиях ограниченной транспортной доступности.

Туризм является одним из направлений, где малый бизнес может связывать локальные ресурсы с внешним спросом. В 2025 г. развитие местного производства, туризма и сервисной инфраструктуры рассматривалось в республике как часть политики расширения несырьевых направлений предпринимательства [12]. Для МСП это создает возможности в сфере размещения, питания, перевозок, сувенирной продукции, событийных мероприятий и цифрового продвижения маршрутов.

Одновременно туризм в Якутии сталкивается с ограничениями, характерными для северных территорий: высокой стоимостью перевозок, сезонностью, ограниченным номерным фондом в отдельных районах, необходимостью подготовки кадров и сложностью продвижения маршрутов на внешних рынках. Поэтому поддержка туристских проектов должна сочетать гранты и льготные займы с инфраструктурными решениями, обучением, цифровым продвижением и стандартизацией качества услуг.

В научных публикациях подчеркивается, что региональная политика развития МСП должна учитывать не только финансовые показатели, но и

способность предпринимательства снижать территориальную неравномерность. Л. А. Хавина, рассматривая МСП в условиях глобальной нестабильности на примере регионов Сибири, связывает интерес к сектору с его ролью в социально -экономическом развитии и снижении пространственных диспропорций [7]. Для Республики Саха (Якутия) этот вывод особенно важен: предпринимательская активность в Якутске, промышленных районах и арктических улусах имеет разные стартовые условия, поэтому единые меры поддержки могут давать неравномерный результат.

Вовлечение разных групп населения в предпринимательство также выступает условием устойчивости региональной экономики. Т. А. Илюшникова рассматривает активную предпринимательскую деятельность отдельных социально-демографических групп как фактор устойчивости региональных экономик [8]. В Якутии это проявляется через программы для молодых предпринимателей, социальных предприятий, самозанятых, участников семейного бизнеса, жителей сельских и арктических территорий. Чем шире социальная база предпринимательства, тем менее зависимой становится региональная занятость от крупных работодателей и бюджетного сектора.

Итоги 2023-2025 гг. позволяют выделить несколько положительных тенденций. Во-первых, число субъектов МСП увеличивается без резких спадов, что показывает сохранение предпринимательской активности. Во-вторых, занятость в секторе растет быстрее, чем количество субъектов, что говорит о расширении экономического участия населения. В-третьих, самозанятость становится массовым каналом легализации доходов и начального предпринимательства. В-четвертых, закупочный спрос и финансовая инфраструктура формируют дополнительные возможности для действующих предприятий.

Вместе с тем сохраняются ограничения. Доминирование микропредприятий и индивидуальных предпринимателей указывает на слабость среднего слоя бизнеса. Отраслевая концентрация в торговле, строительстве, транспорте и услугах показывает недостаточную представленность производственных и инновационных направлений. Пространственная неравномерность снижает предпринимательскую активность в удаленных муниципальных образованиях. Высокая стоимость заемных средств, логистики и энергоресурсов ограничивает масштабирование бизнеса. Эти ограничения не отменяют положительной динамики, но требуют корректировки региональной политики.

С позиции практической политики наиболее значимыми являются четыре направления. Первое направление – поддержка перехода самозанятых и микробизнеса в устойчивые формы предпринимательства, включая обучение финансовому планированию, налогообложению, маркетингу и закупкам. Второе направление – развитие муниципальной инфраструктуры поддержки, особенно в арктических и сельских районах. Третье направление – расширение доступа к финансированию с учетом залоговых ограничений и сезонности оборота. Четвертое направление – стимулирование участия МСП в закупках, туризме, переработке, креативных индустриях и локальном производстве.

Отдельного внимания заслуживает задача повышения качества статистического мониторинга. В разных источниках показатели МСП могут отличаться по методике: одни учитывают только субъекты из Единого реестра МСП, другие включают самозанятых, третьи используют программные целевые значения или оперативные ведомственные данные. Для аналитики и управленческих решений важно формировать прозрачную панель показателей, где отдельно отражаются юридические лица, индивидуальные предприниматели, самозанятые, занятые по найму у субъектов МСП, оборот, закупки, поддержка и территориальное распределение.

Выводы

Проведенное исследование показало, что малый и средний бизнес Республики Саха (Якутия) в 2023-2025 гг. развивался с положительной динамикой по основным количественным показателям. Количество субъектов МСП увеличилось примерно с 41,8 тыс. единиц в 2023 г. до 43,8 тыс. единиц в 2024 г. и 45,79 тыс. единиц в 2025 г. Численность занятых в сфере МСП, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых, выросла со 113,6 тыс. до 134,5 тыс. человек. Число самозанятых увеличилось с 44,7 тыс. до 70,7 тыс. человек, что стало наиболее заметным изменением в структуре предпринимательской активности.

Главная особенность рассматриваемого периода заключается в том, что рост МСП в Якутии обеспечивался прежде всего расширением микробизнеса, индивидуального предпринимательства и самозанятости. Такая модель имеет важный социальный эффект: она поддерживает занятость, позволяет населению легализовать доходы и создает условия для развития локальных услуг. Однако с экономической точки зрения она не решает полностью задачу формирования устойчивого слоя малых и средних предприятий, способных масштабировать производство, создавать значительное число рабочих мест и участвовать в крупных цепочках поставок.

Структура сектора подтверждает это положение. В 2025 г. около трех четвертей субъектов МСП составляли индивидуальные предприниматели, а абсолютное большинство субъектов относилось к микропредприятиям. Средние предприятия занимали минимальную долю. Отраслевая структура была ориентирована на торговлю, строительство, транспортировку и хранение, сельское хозяйство и услуги. Такая конфигурация соответствует текущим потребностям регионального рынка, но показывает необходимость развития несырьевых производственных, перерабатывающих, туристских и креативных направлений.

Государственная поддержка и закупочный спрос оказывают заметное влияние на устойчивость предпринимательского сектора. В 2024 г. финансовая поддержка Фонда развития предпринимательства составила 1,97 млрд руб., а объем закупок крупных заказчиков у субъектов МСП достиг 60,4 млрд руб. В 2025 г. продолжилась поддержка через льготные займы, поручительства,

консультации, обучение, туристские проекты и специализированные продукты для креативных индустрий. Практическое значение этих мер состоит в том, что они компенсируют часть барьеров, связанных с доступом к финансированию, недостатком компетенций и ограниченной емкостью локальных рынков.

Северная и арктическая специфика Республики Саха (Якутия) сохраняет воздействие на все стороны предпринимательской деятельности. Высокие транспортные расходы, пространственная разобщенность, сезонность поставок, дороговизна ресурсов и различия между муниципальными образованиями создают условия, при которых стандартные меры поддержки должны дополняться территориально адресными решениями. Для удаленных районов особенно важны дистанционные консультации, мобильные сервисы «Мой бизнес», льготное финансирование с учетом сезонного оборота, поддержка логистики и муниципальные программы формирования спроса на местные товары и услуги.

Научная новизна исследования состоит в комплексной оценке развития МСП РС(Я) через сочетание количественных, структурных и институциональных показателей. Интегральный индекс, рассчитанный по числу субъектов, занятости и самозанятости, вырос со 100 пунктов в 2023 г. до 128,7 пункта в 2025 г. Это подтверждает, что развитие сектора имеет положительный тренд, но его качество зависит от того, сможет ли регион перевести рост самозанятости и микробизнеса в устойчивые формы предпринимательства.

Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования при уточнении региональных мер поддержки. Приоритетными направлениями выступают масштабирование микробизнеса, развитие компетенций предпринимателей, расширение закупочного участия МСП, поддержка туризма и креативных индустрий, создание условий для переработки местного сырья, а также развитие предпринимательства в муниципальных районах с низкой деловой активностью. Перспективы дальнейших исследований связаны с построением муниципального рейтинга предпринимательской активности, оценкой влияния мер поддержки на выживаемость бизнеса и анализом перехода самозанятых в категорию индивидуальных предпринимателей и малых предприятий.

Список использованных источников:

1. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : Федеральный закон № 209-ФЗ : [принят Государственной Думой 6 июля 2007 года : одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 года] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – № 31. – Ст. 4006. – Текст : непосредственный.

2. Родина Т.Е. Региональная политика развития малого и среднего предпринимательства // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 12(138). – DOI 10.23670/IRJ.2023.138.4. – Текст : электронный.

3. Спешилова И.В. Региональная политика развития малого и среднего предпринимательства в России // Научное обозрение: теория и практика. – 2024. – Т. 14, № 3(103). – С. 473-486. – DOI 10.26088/2226-0226-2024-14-3–473-486. – Текст : электронный.

4. Кармова Б.З., Бухурова Е.А. Development of Russian small and medium-sized enterprises entrepreneurship in 2020-2024 // Economy and business: theory and practice. – 2024. – № 8. – С. 117-122. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-8–117-122. – Текст : электронный.

5. Кузьмицкая А.А. Тенденции и перспективы устойчивого развития малого и среднего предпринимательства в регионе // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2024. – № 4. – DOI 10.14258/epb202461. – Текст : электронный.

6. Гордячкова О.В., Калаврий Т.Ю. Малое и среднее предпринимательство в Арктике: реалии и проблемы в условиях санкционных ограничений // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 11. – Текст : электронный.

7. Хавина, Л. А. Обзор состояния отечественного малого и среднего предпринимательства в условиях глобальной нестабильности (на примере регионов СФО) // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 5. – С. 18-28. – DOI 10.26726/1812-7096-2024-5–18-28. – Текст : электронный.

8. Илюшникова, Т. А. Вовлечение отдельных социально-демографических групп населения в активную предпринимательскую деятельность как фактор устойчивости региональных экономик // Вестник университета. – 2024. – № 7. – С. 61-69. – DOI 10.26425/1816-4277-2024-7–61-69. – Текст : электронный.

9. Республика Саха (Якутия). Законы. О Стратегии социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) до 2032 года с целевым видением до 2050 года : Закон Республики Саха (Якутия) от 19 декабря 2018 г. № 2077-З № 45-VI. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://docs.cntd.ru/document/550299670 (дата обращения: 05.06.2026). – Текст : электронный.

10. О внесении изменений в государственную программу Республики Саха (Якутия) «Развитие предпринимательства и туризма в Республике Саха (Якутия)», утвержденную постановлением Правительства Республики Саха (Якутия) от 18 июля 2022 г. № 432 : постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 22 января 2025 г. № 14 // Мой бизнес 14 : портал поддержки предпринимателей Республики Саха (Якутия). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://мойбизнес14.рф/wp-content/uploads/2025/01/GP-14-ot-22.01.25.pdf (дата обращения: 05.06.2026). – Текст : электронный.

11. Об отчете исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия) об итогах деятельности за 2024 год : распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 3 февраля 2025 г. № 63-р // Официальный информационный портал Республики Саха (Якутия). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sakha.gov.ru/news/front/view/id/3482066 (дата обращения: 05.06.2026). – Текст : электронный.

12. Республика Саха (Якутия). Правительство. Об отчете исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия) об итогах деятельности за 2025 год : распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 28 января 2026 г. № 43-р. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ://www.sakha.gov.ru/api/containers/attachments/download/77274-filename (дата обращения: 05.06.2026). – Текст : электронный.

13. Республика Саха (Якутия) в цифрах : краткий статистический сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Саха (Якутия). – Якутск : Саха(Якутия)стат, 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://14.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%A0%D0%A1%28%D0%AF%29%20%D0%B2%20%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%85.pdf (дата обращения: 05.06.2026). – Текст : электронный.

14. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства : статистика по Республике Саха (Якутия), раздел «Выгрузить в Excel», дата среза 10.10.2025 // Федеральная налоговая служба Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?fo=8&level=0&ssrf=14&statDate= (дата обращения: 05.06.2026). – Текст : электронный.

УДК 339.138

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДИНГА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ В СЕГМЕНТЕ МАЛОГО БИЗНЕСА

Савельчев Игнат Алексеевич,
Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань

E-mail: ignatsavelchev@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются социальные эффекты, возникающие в результате целенаправленного построения персонального бренда предпринимателями в сегменте малого бизнеса. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией коммуникационной среды, в которой личный бренд владельца компании становится не только инструментом маркетинга, но и важным фактором доверия, конкурентоспособности и адаптации к рыночным изменениям. Цель работы – выявить и систематизировать ключевые социальные эффекты персонального брендинга, а также определить барьеры и мотивационные факторы, влияющие на его формирование у предпринимателей разных поколений. Теоретической базой послужили подходы отечественных и зарубежных авторов к трактовке персонального бренда как социального феномена. Эмпирическая часть основана на данных опросов российских управленцев, проведённых GetCourse, агентством «Космос-4», а также Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ и Ассоциацией менеджеров. В результате установлено, что персональный брендинг порождает такие социальные эффекты, как рост доверия и лояльности потребителей, усиление социальной легитимности бизнеса через разделяемые ценности, расширение профессиональных связей и накопление репутационного капитала. Выявлен качественный сдвиг в восприятии бренда – от общего признания его значимости к осознанному выбору между «тихой» (экспертной, репутационно-ориентированной) и «громкой» (медийной, провокационной) моделями, причём в деловой среде преобладает предпочтение «тихой» стратегии. Определены основные барьеры: для миллениалов – нехватка времени, неопределённость стратегии и неуверенность в экспертности; для зумеров – дефицит времени и финансовые ограничения. Практическая значимость работы заключается в предоставлении предпринимателям ориентиров для интеграции личного бренда в бизнес-стратегию, а также в обосновании необходимости разработки образовательных программ, учитывающих возрастные особенности и специфику отраслей. Результаты могут быть использованы консультантами, преподавателями и самими предпринимателями для повышения эффективности коммуникаций и укрепления рыночных позиций малого бизнеса.*

Abstract. *The article examines the social effects arising from the purposeful building of a personal brand by entrepreneurs in the small business segment. The*

relevance of the study is driven by the rapid digitalization of the communication environment, in which the owner's personal brand becomes not only a marketing tool but also an important factor of trust, competitiveness, and adaptation to market changes. The aim of the work is to identify and systematize the key social effects of personal branding, as well as to determine the barriers and motivational factors affecting its formation among entrepreneurs of different generations. The theoretical basis comprises approaches of Russian and foreign authors to interpreting personal brand as a social phenomenon. The empirical part is based on survey data of Russian managers conducted by GetCourse, the Kosmos-4 agency, as well as the Higher School of Business at HSE University and the Association of Managers. As a result, it was established that personal branding generates such social effects as increased consumer trust and loyalty, enhanced social legitimacy of business through shared values, expansion of professional networks, and accumulation of reputational capital. A qualitative shift in brand perception was revealed – from general recognition of its importance to a conscious choice between a "quiet" (expert, reputation-oriented) and a "loud" (media, provocative) model, with a clear preference for the "quiet" strategy in the business environment. The main barriers were identified: for millennials – lack of time, uncertainty of strategy, and self-doubt in expertise; for Gen Z – time shortage and financial constraints. The practical significance of the work lies in providing entrepreneurs with guidelines for integrating personal brand into business strategy, as well as in justifying the need to develop educational programs that take into account age-specific characteristics and industry specifics. The results can be used by consultants, educators, and entrepreneurs themselves to improve communication effectiveness and strengthen the market position of small businesses.

Ключевые слова: *персональный бренд, малый бизнес, социальные эффекты, цифровизация, социальные сети, коммуникационная стратегия.*

Key words: *personal brand, small business, social effects, digitalization, social networks, communication strategy.*

Введение. Актуальность.

Обоснованность изучения социальных последствий деятельности частных предпринимателей в сфере автомобильного бизнеса обусловлена глубокими трансформациями коммуникационно-экономической среды, происходящими под влиянием цифровизации.

В современном обществе, где социальные сети и онлайн-платформы выполняют ключевую роль в обмене информацией, личный бренд владельца бизнеса превращается в коммерческий актив, непосредственно воздействующий на поведение потребителей, конкурентную динамику и устойчивость предприятия.

Особую значимость данный вопрос приобретает в XXI веке, когда классических маркетинговых инструментов часто оказывается недостаточно, и компании вынуждены искать альтернативные способы привлечения внимания и ресурсов. В этой ситуации личный бренд собственника или ведущих сотрудников не только восполняет дефицит рекламного бюджета, но и формирует эмоциональную связь с клиентами. Как подчёркивается в литературе,

«мы переживаем период серьёзных изменений в позиционировании, и акцент смещается с продукта на ценность и индивидуальность бренда». Данная тематика вызывает всё больший интерес у предпринимателей, однако социальные аспекты личного бренда остаются недостаточно проработанными в научных публикациях. Практическая востребованность исследования подтверждается результатами опросов: большинство руководителей расценивают личный бренд как стратегический инструмент, но при этом сталкиваются с трудностями в его системном выстраивании и применении.

Постановка научной проблемы

Несмотря на возрастающую популярность персонального брендинга в бизнес-среде, остаются малоизученными вопросы о том, какие именно социальные эффекты он порождает в малом предпринимательстве, каким образом эти эффекты сказываются на доверии, лояльности и вовлечённости аудитории, а также какие преграды мешают эффективному формированию бренда у предпринимателей разных поколений.

Объект исследования – персональный брендинг предпринимателя.

Предмет исследования – социальные эффекты персонального брендинга предпринимателя в контексте малого бизнеса.

Цель статьи – выявление и систематизация социальных эффектов персонального брендинга предпринимателя в сегменте малого бизнеса.

Задачи статьи:

– проанализировать теоретические подходы к трактовке «персонального бренда» и его роли в социальных взаимодействиях;

– определить место личного бренда в системе социальных коммуникаций малого бизнеса;

– классифицировать социальные эффекты персонального брендинга предпринимателя;

– провести эмпирический анализ социальных эффектов персонального брендинга на основе данных исследований;

– выявить барьеры и мотивационные факторы, влияющие на формирование персонального бренда у предпринимателей.

Основная часть

Теоретические подходы к анализу персонального брендинга предпринимателя

Понятие «персональный бренд» оформилось в конце 1990-х годов и тесно связано с распространением цифровых технологий и социальных сетей. Под персональным брендом понимается восприятие личности общественным сознанием, складывающееся через коммуникации и действия. Каждый человек, осознаёт он это или нет, обладает личным брендом, поскольку он влияет на характер отношений и репутацию в профессиональной и социальной сферах [1]. В научной литературе бренд рассматривается как комплекс маркетинговых усилий, направленных на формирование долгосрочного предпочтения через создание устойчивого образа в сознании потребителей [2]. Персональный брендинг, в свою очередь, выступает технологией позиционирования,

ключевыми принципами которой являются соответствие запросам рынка и поддержание высокого качества [3].

Личный брендинг представляет собой социальный феномен, возникающий в условиях цифровизации и активного функционирования соцсетей. Онлайн-платформы (социальные сети, блоги, мессенджеры) стали той средой, где происходит управление информацией, конструируется образ и общественное восприятие личности, а сама личность в цифровую эпоху приобретает товарные черты, а коммуникация становится главным ресурсом влияния [1]. Для малого бизнеса личный бренд владельца или ведущего сотрудника обретает стратегическое значение, так как он компенсирует ограниченность маркетинговых бюджетов и напрямую воздействует на доверие потребителей и конкурентные позиции. Прямое онлайн-взаимодействие с аудиторией создаёт эмоциональную привязанность, усиливает значимость компании и помогает адаптироваться к реалиям цифровой экономики и рыночной нестабильности [9].

Классификация социальных эффектов персонального брендинга предпринимателя

Персональный бренд в социальных сетях генерирует устойчивое доверие потребителей к владельцу бизнеса, поскольку личность, стоящая за брендом, воспринимается как гарант надёжности. Это подтверждается историческими примерами, когда магазины назывались по имени владельца, что служило своего рода гарантией качества [5]. В современных условиях открытое участие предпринимателя в делах компании, его личное присутствие в точках продаж или на производстве усиливает эту связь, делая бренд более человечным и близким аудитории [7]. Социальная легитимность бизнеса достигается через общность ценностей, транслируемых персональным брендом. Потребитель выбирает не просто товар, а разделяет мировоззрение и принципы его создателя [5].

Успех строится на отличии от конкурентов, которое нередко заключается именно в личности предпринимателя. Формирование репутационного капитала является прямым следствием развития персонального бренда, который, согласно Р. Брауну, представляет собой проекцию внутренних качеств характера во внешнее пространство, что со временем кристаллизуется в репутацию [4]. Этот капитал измеряется не только узнаваемостью, но и глубиной позитивных ассоциаций, что наглядно продемонстрировало исследование с фотографиями основателей Samsung и Apple: Стив Джобс был узнан и ассоциирован с конкретными атрибутами, в отличие от Ли Бен Чхоля [5].

Рост лояльности и вовлечённости аудитории напрямую вытекает из эмоциональной связи, выстраиваемой через личный бренд. Согласно пирамиде покупательской ценности бренда К. Келлера, адаптированной для персонального брендинга, высший уровень отношений проявляется в том, что аудитория взаимодействует с брендом-личностью даже при отсутствии прямых покупок – например, следя за ней в медиа или поддерживая её проекты [8].

Расширение социальных связей предпринимателя через персональный бренд классифицируется в работе А. Рябых, где выделяются, в частности,

предприниматели, использующие своё имя для продвижения продуктов, и наёмные специалисты, применяющие личный бренд как инструмент карьерного роста и перехода в статус публичной фигуры [6]. Таким образом, персональный бренд служит инструментом интеграции предпринимателя в профессиональные и социальные сети, открывая доступ к новым ресурсам, партнёрствам и возможностям.

Эмпирический анализ социальных эффектов персонального брендинга

Согласно исследованию, проведённому GetCourse и агентством «Космос-4», российские управленцы расценивают личный бренд как ключевой фактор делового успеха: 70% опрошенных руководителей и предпринимателей подтверждают его прямое влияние на развитие бизнеса или карьеры. Почти половина респондентов (47,5%) уже вложили средства в обучение по персональному брендингу. Основными целями такого развития названы привлечение новых клиентов (47,5%) и расширение сети профессиональных контактов (22%). В качестве главных инструментов продвижения доминируют социальные сети (83%), также активно используются публичные выступления в онлайн– и офлайн-формате (37%) и публикации в СМИ (25%) [10].

При этом анализ выявляет специфические барьеры, характерные для разных возрастных групп. Для миллениалов основными сложностями являются нехватка времени (27%), неясность стратегии продвижения (30%) и неуверенность в собственной экспертности (22,5%), тогда как для зумеров ключевыми препятствиями выступают дефицит времени (35%) и необходимость финансовых вложений (36%). Мотивация к онлайн-обучению среди предпринимателей в первую очередь связана с получением практически полезных для бизнеса знаний (67%) и желанием повысить доход (57%). Выбор конкретного курса определяется его программой (75%), стоимостью (53%) и репутацией автора (44%), причём для 55% респондентов личный бренд эксперта является значимым критерием. В преподавателе наиболее ценятся практический опыт (72%), ясность изложения (69%), открытость к диалогу (46%) и коммуникативный стиль (45%) [11].

Если первое исследование фиксирует общий тренд признания ценности личного бренда, то более глубокий стратегический анализ, проведённый Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ и Ассоциацией менеджеров, выявляет качественный сдвиг в понимании его природы. Опросив свыше 1150 директоров по коммуникациям, HR-лидеров и топ-менеджеров, авторы зафиксировали доминирование контекстного подхода: большинство экспертов полагают, что выбор между «тихим» и «громким» личным брендом зависит от отрасли и индивидуальных особенностей предпринимателя.

Согласно исследованию, организаторы определяют «громкий» личный бренд как стратегию, ориентированную на активные рекламные и зачастую провокационные форматы продвижения, нацеленные на привлечение максимального внимания. В противоположность этому «тихий» личный бренд характеризуется чувствительностью к деловой репутации, выбором экспертного

позиционирования и спокойного, содержательного стиля коммуникаций, направленного не на медийный шум, а на системное выстраивание доверия через устойчивые результаты и профессиональную компетентность.

При этом в среде самих предпринимателей и высших руководителей наблюдается явный перевес в сторону «тихого» бренда, основанного на репутации. 37% респондентов из Ассоциации менеджеров высказались за такую модель, а за «громкую» – 6%. Среди специалистов по коммуникациям и HR также наблюдается осторожность в распределении: за «тихий бренд» высказались от 10% до 22% респондентов, за «громкий» – от 4% до 11%.

Этот эмпирически подтверждённый выбор является стратегической оценкой рисков: «тихий» бренд рассматривается как часть зрелой стратегии, позволяющей укреплять доверие, концентрироваться на ключевых бизнес-показателях и формировать репутационную политику, минимизирующую риски излишней публичности [12].

Обсуждение результатов

Проанализированные исследования демонстрируют эволюцию восприятия личного бренда в российской бизнес-среде – от общего признания его значимости до глубокого стратегического осмысления и выделения отдельных моделей его реализации.

Во-первых, личный брендинг широко признаётся инструментом достижения успеха в бизнесе, имеет высокий уровень осведомлённости (70%) и готовность инвестировать в его развитие (47,5%). Основные задачи носят сугубо практический, бизнес-ориентированный характер и связаны с продвижением в цифровой среде и публичном пространстве. Однако у представителей разных поколений существуют свои ограничения: у миллениалов – высокая сложность процесса, у зумеров – ресурсные ограничения. Мотивация к обучению и выбору курса также носят прикладной характер, ориентированы на практическое применение, цену и авторитетность эксперта, при этом личный бренд становится обязательным критерием доверия.

Во-вторых, наблюдается качественный сдвиг от всеобщего признания важности личного бренда к стратегическому анализу его формы. Бизнес-сообщество переходит к контекстно-зависимому выбору, отказываясь от идеи «бренда ради бренда». Доминирующей и эмпирически обоснованной стратегией становится «тихий» личный бренд, построенный на деловой репутации, содержательной коммуникации и системном подходе к выстраиванию доверия. «Тихий» бренд противопоставляется «громкому», ориентированному на медийный ажиотаж и провокационность. Данный выбор является признаком зрелости и осознанной оценки рисков. «Тихая» модель воспринимается как стабильная часть долгосрочной стратегии, позволяющая сконцентрироваться на ключевых показателях бизнеса и избежать репутационных потерь от излишней публичности.

Выводы

Основные выводы исследования свидетельствуют о том, что персональный бренд предпринимателя стал важным стратегическим инструментом в сфере малого бизнеса, особенно в условиях ограниченности ресурсов. Он позволяет компенсировать недостаток традиционных маркетинговых бюджетов за счёт создания эмоциональной связи с аудиторией и укрепления легитимности компании. Социальные эффекты персонального брендинга включают: рост доверия и лояльности потребителей, усиление социальной легитимности бизнеса через разделяемые ценности, расширение профессиональных сетей предпринимателя и формирование устойчивого репутационного капитала.

Наблюдается также качественный сдвиг в восприятии бренда – от общего признания его ценности к осознанному выбору между «тихим» (экспертным, репутационно-ориентированным) и «громким» (медийным, провокационным) форматами, причём в деловой среде нарастает предпочтение «тихой» модели, основанной на надёжности и профессионализме. Ключевыми барьерами на пути развития личного бренда для миллениалов являются нехватка времени, неопределённость стратегии и неуверенность в своих компетенциях, а для зумеров – дефицит времени и необходимость финансовых вложений.

Практическая значимость работы заключается в предоставлении предпринимателям чётких ориентиров для интеграции персонального бренда в стратегию развития малого бизнеса. Понимание социальных эффектов позволяет осознанно выстраивать коммуникацию, усиливая доверие и вовлечённость аудитории. Различие между «тихим» и «громким» брендингом помогает предпринимателям определить, какой стиль наиболее подходит для их отрасли, личностных особенностей и текущих тенденций.

Результаты исследования подчёркивают важность разработки практико-ориентированных программ консультантами и образовательными организациями, учитывающих специфические барьеры разных поколений и нацеленных на конкретные инструменты – такие как управление социальными сетями, публичные выступления. В целом, работа рассматривает роль личного брендинга в адаптации малого бизнеса к условиям цифровой экономики и повышении его конкурентоспособности.

Будущие исследования могли бы более тщательно изучить долгосрочные последствия личного брендинга для финансовых и операционных результатов малого бизнеса, а также его устойчивости в кризисных сценариях. Сравнение эффективности «тихого» и «громкого» брендинга в разных отраслях и культурных средах представляется перспективным направлением.

Возрастные особенности требуют более детального рассмотрения – в частности, барьеры и мотивация представителей старшего поколения предпринимателей. В этой связи актуальной задачей является разработка необходимых и качественных методов оценки репутационного капитала и чувствительности влияния личного бренда на основе цифровых данных. Равным образом важно изучение эволюции коммуникационных стратегий в условиях роста информационного шума и поиск оптимальных моделей баланса между публичностью и экспертной позицией в области контента.

Список использованных источников:

1. Постовая Е.С. Сущность и содержание понятия «персональный бренд» // Молодой ученый. – 2024. – № 36 (535). – С. 148-150.
2. Чернатони Л. От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов : пер. с англ.. – Москва : Группа ИДТ, 2007. – 309 с.
3. Малышкина Е.А. История бренда или история о бренде // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 3 (61). – С. 72-75.
4. Акулич М. Интернет-маркетинг : учебник. – Москва : Дашков и К, 2019. – 336 с.
5. Кетова Н.П., Токарева Ю.Е. Персональный бренд предпринимателя как инструмент коммуникационной деятельности в управлении коммерческой организацией // Вестник экспертного совета. – 2022. – № 2 (29). – С. 45-50.
6. Рябых А.В., Зебра Н. Персональный бренд: создание и продвижение. – Москва, 2015. – 304 с.
7. Орел А.А., Горенко А.А. Личный брендинг. Модель эффективного личного бренда // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2016. – № 1. – С. 32-39.
8. Питерова А.Ю., Медведева А.А. Продвижение личного бренда в социальных сетях // Наука. Общество. Государство. – 2018. – № 4. – С. 24-29.
9. Назарова У.А., Подгорная Т.Ю. Роль персонального бренда как инструмента развития бизнеса в современной экономике // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2022. – № 4 (42). – С. 64-69.
10. 70% управленцев видят в личном бренде важный фактор развития бизнеса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.sostav.ru/publication/70-upravlentsev-vidyat-v–lichnom-brende-vazhnyj-faktor-razvitiyabiznesa-79720.html (дата обращения: 12.01.2026).
11. Личный бренд развивают 40% российских управленцев. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.sostav.ru/publication/lichnyj-brend-razvivayut-40-rossijskikh-upravlentsev-79788.html (дата обращения: 12.01.2026).
12. Личный бренд и репутация в бизнесе // ВШЭ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://clck.ru/3RGjBT (дата обращения: 12.01.2026).

УДК 332.05

НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ ПРОМЫШЛЕННОЙ РОБОТИЗАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ

Коваленко Анжелика Андреевна,
Научный руководитель: Сержантова Мария Викторовна,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС), г. Москва

E-mail: lika18302@gmail.com

Аннотация. *В статье выполнен сравнительный анализ национальных моделей промышленной роботизации. Рассмотрены подходы Республики Корея, Японии, Китая, Германии и Европейского союза, а также определены организационно-технические элементы, которые могут быть использованы при формировании региональных механизмов развития роботизации в Российской Федерации. Исследование основано на открытых статистических данных International Federation of Robotics, нормативных правовых актах Российской Федерации, статистических сборниках Росстата и аналитических материалах НИУ ВШЭ. Установлено, что прямое копирование зарубежных моделей не является обоснованным из-за различий в отраслевой структуре, кадровом обеспечении, уровне цифровой зрелости и доступности инженерной инфраструктуры. Наиболее применимым является селективный подход, включающий отраслевое картирование процессов, развитие системной интеграции, подготовку кадров и методическое сопровождение предприятий.*

Abstract. *The article provides a comparative analysis of national models of industrial robotization. The approaches of the Republic of Korea, Japan, China, Germany and the European Union are examined, and organizational and technical elements that can be used in forming regional mechanisms for the development of robotization in the Russian Federation are identified. The study is based on open statistical data of the International Federation of Robotics, regulatory acts of the Russian Federation, statistical compilations of Rosstat and analytical materials of HSE University. It is established that direct copying of foreign models is not justified due to differences in industry structure, staffing, digital maturity and availability of engineering infrastructure. A selective approach is the most applicable, including industry mapping of processes, development of system integration, training of personnel and methodological support for enterprises.*

Ключевые слова: *промышленная роботизация; промышленные роботы; национальная модель; региональная промышленная политика; технологическое развитие; цифровая трансформация; системная интеграция.*

Key words: *industrial robotization; industrial robots; national model; regional industrial policy; technological development; digital transformation; system integration.*

Введение

Промышленная роботизация рассматривается как одно из направлений технологического развития обрабатывающей промышленности. В техническом смысле промышленный робот представляет собой автоматическое управляемое перепрограммируемое устройство, предназначенное для выполнения производственных операций с несколькими степенями подвижности; соответствующая терминология закреплена в международном стандарте ISO 8373:2021 [3]. В экономическом и организационном аспектах роботизация связана не только с приобретением оборудования, но и с изменением производственных процессов, подготовкой персонала, интеграцией робототехнических комплексов в цифровую инфраструктуру предприятия и обеспечением сервисного сопровождения.

Мировая динамика промышленной роботизации свидетельствует о высокой концентрации установок в ограниченном числе стран. По данным International Federation of Robotics, в 2024 г. в мире было установлено 542 076 промышленных роботов, а мировой операционный парк промышленных роботов составил 4 663 698 единиц [1]. При этом 74 % новых установок пришлось на Азию, 16 % – на Европу и 10 % – на Америку [1]. Указанные показатели подтверждают, что развитие роботизации зависит от сочетания производственной специализации, государственной промышленной политики, наличия интеграторов и кадрового потенциала.

Актуальность

Для Российской Федерации данная проблематика имеет прикладное значение в связи с закреплением технологического лидерства и цифровой трансформации в числе национальных целей развития [6]. На региональном уровне промышленная роботизация может рассматриваться как механизм повышения производительности, устойчивости производственных цепочек и технологической самостоятельности предприятий. Вместе с тем уровень готовности регионов к внедрению робототехнических решений неодинаков, что требует не универсального, а дифференцированного подхода.

Цель статьи состоит в сравнительном анализе национальных моделей промышленной роботизации и определении направлений их практического учета в российских регионах. Для достижения цели решаются следующие задачи: систематизируются международные статистические данные о роботизации; выделяются характерные признаки зарубежных моделей; сопоставляются институциональные и технологические механизмы; определяется круг условий, при которых отдельные элементы зарубежного опыта могут быть использованы в региональной промышленной политике Российской Федерации.

Научная новизна исследования заключается в рассмотрении национальных моделей роботизации не как завершенных образцов для копирования, а как совокупности отдельных инструментов, которые могут быть адаптированы с учетом отраслевой структуры и технологической зрелости регионов. Практическая значимость состоит в возможности использования полученных

выводов при разработке региональных программ технологического развития, центров компетенций и образовательных механизмов сопровождения предприятий.

Далее статья построена следующим образом: в разделе «Материалы и методы» обоснованы источники данных и критерии сравнения; в разделе «Глобальная динамика промышленной роботизации» представлена мировая статистика; в разделе «Национальные модели промышленной роботизации» рассмотрены подходы Республики Корея, Японии, Китая, Германии и ЕС (табл. 1); в разделах «Возможности применения зарубежного опыта в российских регионах», «Ограничения и условия адаптации» и «Заключение» сформулированы направления селективной адаптации для российских регионов.

Основная часть

Материалы и методы исследования

Информационную базу исследования составили открытые статистические и нормативные источники. Для анализа международной динамики использованы материалы World Robotics 2025 – Industrial Robots, подготовленные International Federation of Robotics [1]. Для уточнения международных сопоставлений применены данные Reuters со ссылкой на IFR о плотности промышленной роботизации в Китае, Германии и Республике Корея [2]. Понятийный аппарат сформирован с учетом международного стандарта ISO 8373:2021 [3] и фундаментальных положений теории управления робототехническими системами [13].

Для характеристики институционального контекста применены документы, определяющие технологическое и промышленное развитие Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 [6], распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.06.2023 № 1631-р об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года [7], а также Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 о Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации [12]. Для анализа регионального контекста использованы статистические сборники Росстата и НИУ ВШЭ [8-11].

Методологическую основу исследования составили сравнительный анализ, систематизация статистических данных, институциональное сопоставление и логическое обобщение. В качестве критериев сравнения были использованы: плотность роботизации, объем ежегодных установок, роль государства, наличие национальной технологической базы, развитость системной интеграции, участие образовательных организаций и возможность переноса отдельных механизмов на региональный уровень. Ограничением исследования является отсутствие в открытом доступе сопоставимой статистики плотности промышленной роботизации по субъектам Российской Федерации. Поэтому выводы о региональном применении зарубежных практик имеют характер методических рекомендаций и не подменяют собой расчетную оценку эффективности конкретных инвестиционных проектов.

Глобальная динамика промышленной роботизации

Современная промышленная роботизация развивается неравномерно. Глобальные данные IFR показывают, что новые установки промышленных роботов сохраняются на высоком уровне: показатель 2024 г. составил 542 076 единиц [1]. Операционный парк промышленных роботов достиг 4 663 698 единиц, что отражает долгосрочное накопление робототехнических мощностей в производственных системах [1]. При этом структура установок смещена в сторону азиатских экономик, где сосредоточены крупные производственные цепочки электроники, автомобилестроения и машиностроения.

Отраслевая структура роботизации показывает, что применение промышленных роботов уже не ограничивается автомобилестроением. По данным IFR, в 2024 г. значительная часть установок относилась к электротехнической и электронной промышленности, автомобилестроению, металлообработке, машиностроению, производству пластмасс и химической продукции, а также пищевой промышленности [1]. Данный факт важен для российских регионов, поскольку многие субъекты Федерации имеют диверсифицированную структуру обрабатывающей промышленности и не могут ориентироваться только на автомобильные кластеры.

Показатель плотности роботизации используется для международного сопоставления уровня автоматизации обрабатывающей промышленности. Согласно данным Reuters со ссылкой на IFR, Республика Корея в 2023 г. сохраняла лидерство с показателем 1 012 роботов на 10 тыс. работников, Китай достиг 470 роботов на 10 тыс. работников, а Германия – 429 роботов на 10 тыс. работников [2]. Сравнение показывает, что высокие значения могут достигаться при различных моделях: через концентрацию автоматизированных производств, через государственное стимулирование масштабного внедрения или через развитую инженерную экосистему.

Для интерпретации этих данных необходимо учитывать, что плотность роботизации не является универсальным показателем эффективности промышленности. Она отражает насыщенность роботами в расчете на занятость, но не раскрывает качество интеграции, окупаемость проектов, уровень локализации оборудования и степень готовности персонала. Следовательно, при разработке региональной политики целесообразно использовать данный показатель вместе с отраслевым анализом, оценкой цифровой зрелости предприятий и мониторингом кадровых ограничений.

Национальные модели промышленной роботизации

Сравнение зарубежных практик позволяет выделить несколько национальных моделей промышленной роботизации. Под национальной моделью в данной статье понимается совокупность технологических, организационных и институциональных условий, которые обеспечивают внедрение промышленных роботов в производственные процессы. Такая модель не сводится к одному показателю плотности роботизации, поскольку включает механизмы финансирования, систему подготовки кадров, роль поставщиков оборудования, деятельность интеграторов и участие государства.

Республика Корея демонстрирует модель высокой плотности и отраслевой концентрации. Лидерство по плотности промышленной роботизации связано с высокой долей высокотехнологичных отраслей, прежде всего электроники и автомобилестроения, а также с устойчивым спросом со стороны крупных производственных корпораций [2]. Для данной модели характерно то, что роботизация рассматривается как элемент общей конкурентоспособности экспортно ориентированной промышленности. Перенос этой модели в российские регионы возможен только частично: ее элементы применимы в субъектах Федерации, где имеются крупные промышленные предприятия, устойчивые производственные цепочки и запрос на повышение технологической производительности.

Япония представляет социотехническую модель, в которой роботизация рассматривается не только как производственная технология, но и как часть долгосрочного технологического развития общества. Концепция Society 5.0, представленная правительством Японии в 5-м Базовом плане в 2016 г., предполагает интеграцию цифровых технологий, данных и физических систем для решения экономических и социальных задач [5]. Для промышленности это означает включение робототехники в более широкий контур цифровизации, подготовки персонала и адаптации производственных систем к демографическим и кадровым изменениям. Для российских регионов значимым элементом японского опыта является связь роботизации с человеческим капиталом и системным обучением персонала.

Китайская модель характеризуется масштабированием внедрения за счет емкого внутреннего рынка, активной промышленной политики и формирования собственных технологических цепочек. По данным IFR, Китай является крупнейшим рынком промышленных роботов по абсолютному объему установок [1]. Рост плотности роботизации Китая до 470 роботов на 10 тыс. работников в 2023 г. отражает ускоренное внедрение автоматизации в производственный сектор [2]. Для российских регионов китайский опыт представляет интерес с точки зрения формирования организованного спроса, поддержки внедрения на уровне производственных площадок и развития локальных поставщиков технологических решений.

Германская и общеевропейская модель связана с инженерной кооперацией, промышленными стандартами, развитой системой системной интеграции и устойчивой ролью малых и средних предприятий в производственных цепочках. Европейская повестка Industry 5.0 подчеркивает необходимость сочетания технологической эффективности с человекоцентричностью, устойчивым развитием и устойчивостью промышленных систем к внешним шокам [4]. Для российских регионов наиболее применимым элементом этой модели является создание инфраструктуры инженерного сопровождения, включая центры компетенций, демонстрационные площадки и механизмы подготовки проектов внедрения для предприятий среднего размера.

Таблица 1

Сравнительная характеристика
национальных моделей промышленной роботизации

Модель	Ключевой признак	Институциональная основа	Применимый элемент для российских регионов	Ограничения переноса
Республика Корея	Высокая плотность роботизации и концентрация в высокотехнологичных отраслях	Корпоративный спрос, экспортная промышленность, технологическая специализация	Развитие роботизации в промышленных кластерах с высокой повторяемостью операций	Требуется наличие крупных заказчиков и устойчивых цепочек поставок
Япония	Социотехническая интеграция роботизации	Связь робототехники, цифровых технологий и подготовки кадров	Включение роботизации в образовательные и методические программы предприятий	Необходима длительная институциональная поддержка
Китай	Масштабирование внедрения на внутреннем рынке	Промышленная политика, локализация, стимулирование спроса	Организация регионального спроса и пилотных внедрений	Нельзя напрямую копировать масштаб финансирования и емкость рынка
Германия / ЕС	Инженерная кооперация и системная интеграция	Стандарты, интеграторы, малые и средние предприятия, Industry 5.0	Создание центров компетенций и инженерного сопровождения	Требуется зрелая сеть интеграторов и сервисных организаций
Российская региональная модель	Формирование собственной модели	Федеральные стратегии, региональная промышленная политика, дифференциация субъектов	Гибридная модель: отраслевое картирование, центры компетенций, пилоты, кадры	Собственная модель находится в стадии формирования; ограничена сопоставимой региональной статистикой

Источник: составлено автором на основе [1-5].

Возможности применения зарубежного опыта в российских регионах

Применение зарубежного опыта в российских регионах должно основываться на анализе отраслевой структуры и технологической готовности предприятий. Статистические материалы Росстата показывают, что промышленное производство в субъектах Российской Федерации различается по структуре, специализации и масштабу обрабатывающих производств [8; 9]. Поэтому единая модель роботизации для всех регионов не может быть признана обоснованной. Более корректным является формирование региональных профилей роботопригодности, где учитываются массовость операций, уровень повторяемости, требования к точности, кадровые ограничения и потенциальный экономический эффект.

Первым направлением адаптации является отраслевое картирование процессов, пригодных для роботизации. Зарубежные модели показывают, что высокий уровень внедрения достигается там, где роботизация опирается на конкретные производственные операции: сварку, перемещение, сборку, паллетирование, контроль качества, обработку деталей и упаковку. Для российских регионов целесообразно не начинать с закупки оборудования, а формировать перечень типовых операций в приоритетных отраслях. Такой подход соответствует логике технологического развития, закрепленной в Концепции технологического развития до 2030 года [7].

Вторым направлением является создание региональной инфраструктуры системной интеграции. Практика Германии и других европейских стран показывает, что значительная часть эффекта роботизации возникает не на этапе приобретения робота, а на этапе проектирования роботизированной ячейки, настройки программного обеспечения, обеспечения безопасности и последующего сервиса. При недостатке интеграторов предприятия, особенно малые и средние, сталкиваются с высокими транзакционными издержками. Следовательно, в российских регионах требуется поддержка не только закупки оборудования, но и инженерного сопровождения внедрения.

Третьим направлением является кадровое обеспечение роботизации. Японская модель демонстрирует важность связи между робототехникой, цифровыми технологиями и подготовкой человеческого капитала [5]. Для российских регионов это означает необходимость развития программ дополнительного профессионального образования для инженеров, технологов, операторов и специалистов по техническому обслуживанию. Данные НИУ ВШЭ о цифровой экономике и инновационной деятельности указывают на значимость кадрового фактора в процессах цифровой трансформации организаций [10; 11].

Четвертым направлением является развитие пилотных проектов и демонстрационных площадок. Китайский и корейский опыт показывает, что масштабирование роботизации требует организованного спроса и наличия примеров внедрения в реальных производственных условиях [1; 2]. Для регионов Российской Федерации целесообразно формировать демонстрационные проекты в отраслях, где технологический эффект может быть подтвержден измеримыми показателями: снижением трудоемкости, повышением стабильности качества, сокращением простоев или уменьшением доли ручных операций.

Пятым направлением является развитие методического и цифрового сопровождения предприятий. В условиях, когда отсутствует единая открытая региональная статистика плотности промышленной роботизации, требуется создание механизмов сбора данных о потребностях предприятий, барьерах внедрения и результатах пилотных проектов. Такое сопровождение может включать каталоги типовых решений, калькуляторы оценки окупаемости, базы интеграторов, образовательные материалы и инструменты обратной связи. Данный подход согласуется с национальными ориентирами цифровой трансформации и технологического лидерства [6; 12].

Ограничения и условия адаптации

Сопоставление национальных моделей показывает, что зарубежный опыт не может быть перенесен в российские регионы путем механического заимствования. Республика Корея имеет высокую концентрацию высокотехнологичных отраслей и крупных корпораций; Китай обладает масштабным внутренним рынком и значительными ресурсами промышленной политики; Германия опирается на развитую сеть инженерных компаний и стандартизированные производственные практики; Япония сочетает роботизацию с долгосрочной социотехнической концепцией. Российские регионы различаются по промышленной структуре, кадровой базе, уровню цифровизации и доступности инженерных услуг.

К числу ограничений следует отнести высокую капиталоемкость проектов, зависимость эффективности роботизации от качества предварительного обследования процессов, недостаток специалистов по интеграции, а также отсутствие достаточного числа типовых региональных кейсов. Кроме того, внедрение промышленных роботов требует соблюдения требований безопасности, программирования, адаптации оснастки и изменения производственной логистики. Эти факторы показывают, что роботизация является комплексным инженерно-организационным процессом, а не только инвестиционной закупкой оборудования [3; 13].

С учетом указанных ограничений наиболее обоснованной является гибридная региональная модель промышленной роботизации. Она должна включать федеральные стратегические ориентиры, региональную диагностику отраслей, сеть центров компетенций, подготовку кадров, пилотные проекты, методическое сопровождение предприятий и мониторинг результатов. В такой модели зарубежный опыт используется как источник отдельных решений, а не как готовый образец промышленной политики.

Выводы

Проведенный сравнительный анализ показал, что национальные модели промышленной роботизации формируются под воздействием отраслевой структуры экономики, роли государства, развитости инженерной инфраструктуры, кадрового потенциала и уровня цифровой зрелости предприятий. Республика Корея характеризуется высокой плотностью роботизации и концентрацией в высокотехнологичных отраслях. Япония демонстрирует социотехнический подход, связывающий роботизацию с долгосрочным развитием общества и человеческого капитала. Китайская модель основана на масштабировании внедрения и формировании собственных технологических экосистем. Германская и европейская модель акцентирует значение инженерной кооперации, стандартов и системной интеграции.

Для российских регионов практическое значение имеют не национальные модели в полном объеме, а отдельные механизмы: отраслевое картирование роботопригодных процессов, развитие центров компетенций и системных интеграторов, подготовка кадров, поддержка пилотных внедрений и создание методических цифровых инструментов. Применение данных механизмов должно

осуществляться с учетом региональной промышленной специализации, доступности кадров и измеримости экономического эффекта.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка методики оценки готовности российских регионов к промышленной роботизации. Такая методика может включать показатели отраслевой структуры, цифровой зрелости предприятий, наличия интеграторов, кадрового обеспечения и результатов пилотных проектов. Ее использование позволит перейти от общих сопоставлений к практическому планированию региональных программ технологического развития. Разработка такой методики составляет предмет последующих работ автора в рамках выпускного квалификационного проекта.

Список использованной литературы:

1. International Federation of Robotics. World Robotics 2025 – Industrial Robots: Executive Summary / International Federation of Robotics. – Frankfurt am Main. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ifr.org/img/worldrobotics/Executive_Summary_WR_2025_Industrial_Robots.pdf (дата обращения: 26.05.2026). – Текст : электронный.

2. China overtakes Germany in industrial use of robots, says report // Reuters. – 2024. – 20 November. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.reuters.com/technology/china-overtakes-germany-industrial-use-robots-says-report-2024-11-20/ (дата обращения: 26.05.2026). – Текст : электронный.

3. ISO 8373:2021. Robotics – Vocabulary. – Geneva : International Organization for Standardization. – 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.iso.org/standard/75539.html (дата обращения: 26.05.2026). – Текст : электронный.

4. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry // European Commission. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1 (дата обращения: 26.05.2026). – Текст : электронный.

5. Society 5.0 // Cabinet Office, Government of Japan : official website. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html (дата обращения: 26.05.2026). – Текст : электронный.

6. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 // Президент России : официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542 (дата обращения: 26.05.2026). – Текст : электронный.

7. Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.06.2023 № 1631-р. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст : электронный.

8. Россия в цифрах. 2025 : краткий статистический сборник // Федеральная служба государственной статистики. – Москва : Росстат. – 2025. – Текст : непосредственный.

9. Промышленное производство в России. 2023 : статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. – Москва : Росстат. – 2023. – Текст : непосредственный.

10. Индикаторы цифровой экономики: 2024 : статистический сборник // Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг [и др.] ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва : НИУ ВШЭ, 2024. – Текст : непосредственный.

11. Индикаторы инновационной деятельности: 2024 : статистический сборник // Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, И.А. Кузнецова [и др.] ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва : НИУ ВШЭ, 2024. – Текст : непосредственный.

12. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст : электронный.

13. Зенкевич, С.Л., Ющенко А.С. Основы управления манипуляционными роботами : учебник. – Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2004. – Текст : непосредственный.

УДК 336.76:004.8

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ

Питинцев Ростислав Сергеевич,
Казанский федеральный университет, г. Казань

E-mail: arthurermakov@mail.ru

Аннотация. *В настоящем исследовании оценивается применимость технологий искусственного интеллекта к процедуре формирования инвестиционного портфеля. Обосновывается тезис: ИИ-инструментарий выступает не альтернативой управленческому решению, а средством повышения его результативности. Данное повышение достигается за счет анализа значительных массивов биржевых данных, реализации сценарного моделирования, количественной оценки неопределенности, а также выявления скрытых корреляций между разнородными финансовыми инструментами. Модельные вычисления фиксируют: внедрение ИИ-решений обеспечивает сокращение временных затрат на аналитическом этапе и интенсификацию отбора ценных бумаг. Сохранение экспертного контроля квалифицируется как необходимое условие.*

Abstract*. The article examines the use of artificial intelligence in investment portfolio formation. It is shown that AI does not replace managerial decision-making, but strengthens it through processing large volumes of market data, scenario analysis, risk assessment and detection of hidden relationships between assets. A model calculation demonstrates that AI tools can reduce analytical preparation time and improve portfolio selection quality while preserving the need for expert control.*

Ключевые слова: *искусственный интеллект, инвестиционный портфель, управленческие решения, финансовый рынок, риск, цифровизация, финансовые технологии.*

Key words*: artificial intelligence, investment portfolio, managerial decisions, financial market, risk, digitalization, financial technologies.*

Введение

Формирование инвестиционного портфеля относится к разряду управленческих задач, в которых итоговый финансовый результат детерминируется не только номенклатурой применяемых инструментов, но и скоростью обработки информационных потоков, точностью прогностических моделей и способностью к учету рисков. Наблюдаемый прирост числа частных инвесторов и количества брокерских счетов на площадке Московской биржи обусловливает возрастание прикладной значимости методик, нацеленных на повышение обоснованности решений, принимаемых на фондовом рынке [6]. Параллельно с этим отечественный финансовый сектор демонстрирует развитие

в условиях цифровой трансформации, ужесточения регуляторного надзора за финтех-сегментом и последовательного внедрения систем, базирующихся на технологиях искусственного интеллекта [1; 2].

Актуальность

Актуальность проблематики, рассматриваемой в данном контексте, обусловлена тем, что общепринятые методики формирования инвестиционных портфелей базируются, как правило, на ограниченном наборе индикаторов и ретроспективных данных. Технологии искусственного интеллекта позволяют существенно расширить аналитические горизонты: обеспечивается обработка новостного потока, фиксируется динамика волатильности, оцениваются показатели ликвидности, анализируются корреляционные связи между активами, выявляются поведенческие паттерны рыночных агентов, а также учитывается общеэкономическая конъюнктура. Искусственный интеллект не рассматривается в качестве автономного «консультанта», уполномоченного на единоличное принятие решений за управляющего; его функция сводится к повышению качества подготовки управленческих решений, тогда как финальный выбор и сопряженная с ним ответственность закрепляются за человеком [4].

Основная часть

Материал и методы исследования

Методологическую основу исследования составили научно-прикладные публикации Банка России, документы стратегического планирования, материалы статистической отчетности и данные открытого доступа, в которых отражена динамика развития национального финансового рынка. Для решения поставленных задач был применен комплекс инструментов, включающий сопоставительный анализ, процедуру экспертного ранжирования детерминирующих факторов, расчет относительных показателей и построение имитационной модели. Посредством данной модели производилось сравнение двух стратегий управления портфелем: традиционной методики и подхода, основанного на технологиях искусственного интеллекта.

Информационную базу настоящей работы составили следующие источники: материалы Центрального банка РФ, регламентирующие имплементацию технологий искусственного интеллекта в финансовый сектор [1]; программный документ, фиксирующий ключевые направления развития финтеха на период 2025-2027 годов [2]; концептуальные положения эволюции финансового рынка России до 2030 года [3]; государственная программа в сфере искусственного интеллекта [4]; статистический сборник Высшей школы экономики, характеризующий состояние цифровой экономики [5]; данные Московской биржи о физических лицах, вовлеченных в инвестиционную деятельность [6]; а также аналитические обзоры Банка России, посвященные анализу финансового сектора и оборота финансовых инструментов [7; 8].

Результаты исследования и их обсуждение

Процесс внедрения искусственного интеллекта в процедуру формирования инвестиционного портфеля интерпретируется как последовательность

управленческих операций: сбор данных, селекция активов, прогнозирование доходности, оценка неопределенности, сценарное моделирование и контроль отклонений от параметров инвестиционной декларации. Центральным банком РФ указывается на необходимость наличия доверия к технологии ИИ, обеспечения высокого качества исходных данных и применения риск-ориентированного подхода в нормативно-правовом регулировании финансовой сферы [1]. Особое значение данное обстоятельство приобретает в контексте принятия инвестиционных решений: ошибка, генерируемая алгоритмом, способна обусловить не только снижение показателей доходности, но и нарушение установленных лимитов допустимого риска.

В рамках портфельного управления результативность применения искусственного интеллекта возрастает не столько за счет безусловного повышения прибыльности, сколько благодаря снижению уровня неопределенности. Вычислительными алгоритмами оперативно фиксируются отклонения от нормы, производится пересчет взаимосвязей между активами и генерируются альтернативные сценарии корректировки структуры портфеля. Окончательное решение, однако, обязано учитывать инвестиционные лимиты, временной горизонт размещения средств, максимально допустимую просадку стоимости, а также характеристики самого инвестора. Указанная методика коррелирует с общей целью развития финансового сектора как инструмента обеспечения экономики долгосрочными инвестициями [3].

Таблица 1

Исходные данные для модельного формирования портфеля

Класс актива	Ожидаемая доходность, %	Риск, %	Вес традиц. портфеля, %	Вес ИИ-портфеля, %
ОФЗ	12,0	5,5	35	30
Корпоративные облигации	14,5	8,0	25	25
Акции первого эшелона	18,0	18,5	25	30
Денежный рынок	10,5	2,0	15	15

В таблице 1 отмечена закономерность, согласно которой внедрение модели, основанной на технологиях искусственного интеллекта, не ведет к кардинальному изменению структуры инвестиционного портфеля. Расширение возможностей для адаптивной корректировки весов активов представляет собой ключевое преимущество описываемого подхода. Корректировка осуществляется на основе текущих показателей доходности, оценки уровня риска и параметров рыночной ликвидности. Анализ макроэкономических факторов и инфраструктурных особенностей финансовой системы, однако, производится в автономном режиме. Системные угрозы не могут быть нивелированы никакой, даже наиболее совершенной, моделью [7].

Для выявления параметров управленческого воздействия предпринято сравнение классического алгоритма конструирования портфеля и процедуры, дополненной инструментарием искусственного интеллекта. Эффективность в данном случае интерпретируется не только как денежная отдача, но и как сокращение трудозатрат на проведение аналитики, расширение множества учитываемых переменных и повышение степени прозрачности в процессе селекции сценариев.

Таблица 2

Расчетный эффект применения ИИ при формировании портфеля

Показатель	Традиционный подход	ИИ-поддерживаемый подход	Изменение
Число анализируемых факторов	8	24	+200%
Время подготовки решения, час.	6,0	2,2	–63%
Ожидаемая доходность портфеля, %	14,1	15,2	+1,1 п.п.
Оценочный риск портфеля, %	10,4	9,6	–0,8 п.п.
Коэффициент доходность/риск	1,36	1,58	+0,22

Из данных таблицы 2 следует, что максимальная результативность применения означенной технологии фиксируется в контуре управления. Ускорение процессов принятия решений, равно как и расширение множества учитываемых переменных, выступает прямым следствием её внедрения. Выявленная закономерность корреспондирует с генеральным направлением цифровой трансформации финансового сектора, в рамках которого регуляторами определены три ключевых условия прогресса финансовых технологий: совершенствование цифровой инфраструктуры, организация информационных потоков и достижение технологической независимости [2]. Статистическими исследованиями, проведёнными НИУ ВШЭ, фиксируется возрастание роли цифровых инструментов, интерпретируемых как фундамент для обработки информации и автоматизации управленческих процедур [5].

Внедрение технологий искусственного интеллекта обусловливает повышение требований к качеству исходных данных, степени прозрачности вычислительных алгоритмов и регламентам управления рисками. Должностным лицом, курирующим финансовую сферу, надлежит осознавать природу информации, обрабатываемой машинной системой; оценивать устойчивость формируемого прогноза к колебаниям рынка; а также предотвращать возможность возникновения избыточной концентрации капиталовложений в узкий круг активов со стороны алгоритма. Оптимальной в данном контексте

признается гибридная методология: нейросетевая архитектура генерирует множество аналитических сценариев, тогда как итоговое решение принимается человеком, который руководствуется стратегическими целями, нормативными ограничениями и условиями поставленной инвестиционной задачи.

Практические рекомендации

На этапе первичной имплементации технологий искусственного интеллекта в процедуру построения инвестиционного портфеля полная автоматизация управленческих решений признаётся нецелесообразной. Создание аналитического инструментария, обеспечивающего консолидацию данных по показателям доходности, уровню риска, ликвидности активов, динамике макроэкономических индикаторов и ограничениям, регламентированным инвестиционной декларацией, представляется более оправданным. Генерируемые данным инструментом несколько альтернативных вариантов структуры портфеля сопровождаются аргументацией выбора конкретных пропорций распределения капитала между основными классами активов.

Регламент мониторинга достоверности информационных массивов рассматривается в качестве дополнительного обязательного условия. Поскольку вычислительный алгоритм при дефиците данных или наличии их искажений продуцирует показатели, внешне соответствующие критериям корректности, практическая реализация предложений, сформированных на их основе, сопряжена с возникновением существенных рисков для процессов управления. Необходимым представляется закрепление ответственности за верификацию исходных сведений, проведение периодического тестирования вычислительных процедур и документирование вносимых изменений в программные методики.

Вектор дальнейшего развития направлен на сферу профессиональной подготовки кадров. Субъекту, осуществляющему управление портфелем активов, необходимо владение не только фундаментальными положениями финансовой теории, но и осознанием ограничений, присущих алгоритмам машинного обучения. В перечень таковых ограничений включены: вероятность переобучения моделей; их чувствительность к волатильности рынка; затрудненность интерпретации выходных данных; зависимость итоговых показателей от качества и состава исходной выборки. Понимание этого позволяет трактовать искусственный интеллект как инструмент поддержки выработки решений, а не в качестве формальной замены компетентному суждению специалиста.

Регламентации, в рамках корпоративной политики, подлежат границы применения искусственного интеллекта. Определяются разрешенные информационные массивы, процедура утверждения рекомендаций по инвестициям, механизмы деактивации алгоритма при фиксации нетипичной динамики рынка, а также нормативы защиты конфиденциальной информации. Технология ИИ встраивается в систему управления, а не функционирует как автономное техническое средство – именно это предполагает реализация данного подхода.

Выводы

В ходе построения инвестиционного портфеля технологии искусственного интеллекта выступают существенным инструментарием, нацеленным на улучшение качества управленческих решений. Практическая отдача от их внедрения обнаруживается в интенсификации аналитической подготовки, расширении спектра учитываемых переменных, реализации многовариантного прогнозирования и более точной калибровке соотношения между ожидаемой доходностью и степенью неопределённости.

Оптимальным подходом рассматривается не вытеснение человека из процессов управления, но внедрение искусственного интеллекта в процедуры выработки решений. Поскольку ИИ интерпретируется как инструмент, усиливающий аналитические возможности, на человека возлагается ответственность за определение стратегии, оценку приемлемых рисков и обеспечение соответствия портфеля утверждённым инвестиционным принципам. Перспективы эволюции данных систем определяются качеством исходных данных, уровнем доверия к алгоритмам, особенностями нормативного регулирования и степенью цифровой компетентности участников финансовой сферы.

Список использованных источников:

1. Банк России. Искусственный интеллект на финансовом рынке. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/fintech/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-na-finansovom-rynke/ (дата обращения: 12.05.2026).

2. Банк России. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025-2027 годов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/about_br/publ/onfintech/ (дата обращения: 11.05.2026).

3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 N 4355-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212310037 (дата обращения: 14.05.2026).

4. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 N 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kremlin.ru/acts/bank/44731 (дата обращения: 22.04.2026).

5. Индикаторы цифровой экономики: 2024: статистический сборник // Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг [и др.]. М.: НИУ ВШЭ. – 2024. – 276 с.

6. Московская Биржа. Число частных инвесторов на Московской бирже превысило 35 миллионов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.moex.com/n76900 (дата обращения: 13.05.2026).

7. Банк России. Обзор российского финансового сектора. 2024 год [Электронный ресурс]. М.: Банк России. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55548/fs_review_2024.pdf (дата обращения: 10.05.2026).

8. Банк России. Обзор финансовых инструментов. 2024 год [Электронный ресурс]. М.: Банк России. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55196/review_2024.pdf (дата обращения: 16.05.2026)

УДК 338.432:631.521

ФОРМИРОВАНИЕ СЕЛЕКЦИОННО-СЕМЕНОВОДЧЕСКИХ КЛАСТЕРОВ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

Муратов Булат Фанисович,
Российский университет кооперации, г. Казань

E-mail: muratov-bulat@inbox.ru

Аннотация. *Исследование теоретических и практических аспектов формирования локальных селекционно-семеноводческих кластеров как стратегического фактора обеспечения продовольственной безопасности Республики Татарстан. В условиях геополитических ограничений и острой необходимости ускоренного импортозамещения семенного фонда критически важных сельскохозяйственных культур преодоление технологической зависимости от зарубежной генетики становится ключевым приоритетом аграрной политики региона.*

Цель работы – научно-методическое обоснование модели интеграции научно-исследовательских институтов, образовательных учреждений, семенных заводов и сельскохозяйственных товаропроизводителей в единую кластерную систему. Методологическую основу составили принципы теории кластерного развития, методы структурно-функционального моделирования, а также экономико-математические методы оценки синергетического эффекта от локализации семеноводства.

В результате исследования предложена концептуальная схема регионального селекционно-семеноводческого кластера Республики Татарстан на базе ТатНИИСХ ФИЦ КазНЦ РАН и Казанского ГАУ. Разработана авторская экономико-математическая модель оценки уровня семенной автономности региона. Выявлены ключевые инфраструктурные барьеры, сдерживающие масштабирование отечественной селекции: дефицит современных биотехнологических лабораторий, а также мощностей по подработке и калибровке семян.

Сделан вывод, что институциональное оформление кластера позволит скоординировать инвестиционные потоки, повысить урожайность сортов, адаптированных к условиям Поволжья, и гарантировать долгосрочную продовольственную независимость агропромышленного комплекса Республики Татарстан.

Abstract. *This study investigates the theoretical and practical aspects of establishing local breeding and seed-growing clusters as a strategic factor for ensuring the food security of the Republic of Tatarstan. Under the conditions of geopolitical restrictions and the urgent need for accelerated import substitution of the seed fund for critical agricultural crops, overcoming technological dependence on*

foreign genetics has become a key priority of the region's agricultural policy. The purpose of the work is the scientific and methodological substantiation of a model for integrating research institutes, educational institutions, seed processing plants, and agricultural producers into a unified cluster system. The methodological framework comprises the principles of cluster development theory, methods of structural-functional modeling, as well as economic-mathematical methods for assessing the synergetic effect of seed production localization. As a result of the research, a conceptual scheme for a regional breeding and seed-growing cluster of the Republic of Tatarstan based on the TatNIISH FRC Kazan Scientific Center of RAS and the Kazan State Architectural and Engineering University (Kazan GAU) is proposed. An author's economic-mathematical model for assessing the level of the region's seed autonomy has been developed. Key infrastructural barriers restraining the scaling of domestic breeding were identified: a deficit of modern biotechnological laboratories, as well as shortage of capacities for seed processing and calibration. It is concluded that the institutional formalization of the cluster will allow for the coordination of investment flows, increase the yield of varieties adapted to the conditions of the Volga region, and guarantee the long-term food independence of the agro-industrial complex of the Republic of Tatarstan.

Ключевые слова: *селекция, семеноводство, агропромышленный комплекс, кластерный подход, продовольственная безопасность, Республика Татарстан, импортозамещение, семенной фонд, экономика региона.*

Key words: *breeding, seed growing, agro-industrial complex, cluster approach, food security, Republic of Tatarstan, import substitution, seed fund, regional economy.*

Введение

Научно-методологическую основу исследования составили фундаментальные положения региональной экономики, теории кластерного развития и концепции обеспечения национальной продовольственной безопасности в условиях импортозамещения.

Для формирования целостной аналитической базы и обеспечения достоверности расчётных параметров применён системный подход, интегрирующий методы структурно-функционального анализа, экономико-статистического группирования и экономико-математического моделирования региональных агроэкономических систем.

Актуальность

Объектом исследования выступает селекционно-семеноводческий комплекс Республики Татарстан, рассматриваемый как совокупность научно-исследовательских, образовательных, производственных и обслуживающих институтов. Предметом исследования являются организационно-экономические, управленческие и финансовые отношения между экономическими субъектами в процессе создания, репродуцирования, коммерциализации и внедрения отечественного семенного фонда. Информационную базу расчётов составили нормативно-правовые акты Министерства сельского хозяйства РФ и Республики Татарстан, статистические бюллетени Татарстанстата, а также оперативные и

годовые отчёты о сортосмене и сортообновлении, предоставленные АО «РИВЦ» и филиалом ФГБУ «Россельхозцентр» по РТ за период 2021-2025 гг.

Основная часть

Для обоснования границ, структуры и целесообразности формирования селекционно-семеноводческого кластера в регионе использован двухэтапный методологический подход:

Методика идентификации кластерного потенциала**.** На первом этапе применяется расчёт коэффициентов пространственной концентрации и локализации производства семенного материала [1]. Определение потенциала кластеризации агроэкономики Татарстана по семеноводческому профилю базируется на вычислении модифицированного коэффициента $(К_{лок.сем})$:

$$К_{лок.сем} = \frac{V_{рег.сем}/V_{рег.авк}}{V_{нац.сем}/V_{нац.апк}}$$

где:

$V_{рег.сем}$ – стоимостной (или натуральный) объем производства сертифицированных семян высших репродукций в Республике Татарстан;

$V_{рег.авк}$ – валовая продукция растениеводства АПК Республики Татарстан;

$V_{нац.сем}$ – совокупный объем производства сертифицированных семян в Российской Федерации;

$V_{нац.апк}$ – валовая продукция растениеводства АПК Российской Федерации.

Значение $К_{лок.сем} > 1{,}0$ свидетельствует об инвестиционной привлекательности региона, наличии базовых компетенций и избыточности локального производства, позволяющей Татарстану выступать нетто-экспортером семенного материала для других субъектов Приволжского федерального округа.

На втором этапе для измерения уровня защищенности регионального агромаркета от внешних технологических шоков и оценки синергетического эффекта от интеграции науки и бизнеса нами разработан и применен Коэффициент семенной автономности региона $К_{са}$:

$$K_{ca} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(Q_{домест}^{(i)} \times (1-\alpha^{(i)}))}{Q_{потреб}} \times (1 + \frac{\Delta Y_{адап}}{Y_{баз}})$$

Где коэффициенты и переменные отражают следующие параметры:

$Q_{домест}^{(i)}$ – объем семян i-й сельскохозяйственной культуры, произведенных предприятиями внутри проектного регионального кластера (тонн);

$\alpha^{(i)}$ – доля импортного исходного генетического материала (родительских форм, линий, элиты) в структуре производства i-го сорта (выражается в долях единицы от 0 до 1). Данный параметр критически важен, поскольку позволяет отсечь «ложное импортозамещение», при котором семя подрабатывается в РТ, но зависит от ежегодного импорта чистых линий;

$Q_{потреб}$ – общая совокупная потребность аграрного сектора Республики Татарстан в семенном материале данной культуры для обеспечения планового клина сева (тонн);

$\Delta Y_{адап}$ – средний прогнозируемый прирост урожайности за счет использования сортов местной селекции, адаптированных к специфическим почвенно-климатическим условиям (засушливость, заморозки) зон РТ (ц/га);

$Y_{баз}$ – базовая средняя урожайность культуры по региону за предшествующие 5 лет (ц/га).

Предложенный методический инструментарий позволяет осуществить сквозную оценку эффективности кластеризации: от выявления потенциала концентрации ресурсов до измерения вклада региональной селекции в прирост валового сбора и снижение импортозависимости растениеводства РТ.

Эмпирический анализ структуры семенного рынка Республики Татарстан за 2021-2025 гг. вскрывает глубокую асимметрию: импортозависимость распределена крайне неравномерно по группам культур. Архитектоника посевного клина региона обнажает дуальный характер семенного суверенитета. На фоне устойчивых импортозамещающих позиций в зерновом хозяйстве зияет критическая уязвимость по ключевым техническим и пропашным культурам, определяющим маржинальность агробизнеса.

По данным Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ и филиала ФГБУ «Россельхозцентр» по РТ, картина такова.

Зерновые и зернобобовые (озимая и яровая пшеница, ячмень, рожь, овес, горох). Здесь республика обладает фактически полным суверенитетом. Доля отечественных сортов стабильно превышает 92-95%. Причем оригинальные и

элитные семена селекции ТатНИИСХ ФИЦ КазНЦ РАН занимают более 55% площадей озимой ржи и яровой пшеницы. Локальные сорта – «Поволжская», «Казанская», «Танька» – адаптированы к климатическим флуктуациям Поволжья и обеспечивают базис продовольственной безопасности.

Кукуруза (на зерно и силос) и подсолнечник. Рыночная доля импортных семян – преимущественно гибридов F_1 – удерживается на уровне 65-75%. Агрохолдинги закупают готовые зарубежные технологические пакеты (семена, протравители, гербициды), что блокирует диффузию отечественных аналогов, несмотря на их ценовые преимущества.

Сахарная свекла и картофель. Это наиболее уязвимый сегмент. Доля импортного семенного материала (селекции Германии, Франции, Нидерландов) по сахарной свекле достигает 94-96%, по семенному картофелю высоких репродукций – более 80%. Полная зависимость от зарубежных родительских линий делает свеклосахарный под комплекс Татарстана критически чувствительным к ужесточению санкций.

Динамика сортосмены и сорт обновления сдерживается экономическими факторами. Средний уровень репродукционного состава семян в хозяйствах РТ таков: доля элиты колеблется в пределах 11-13%, тогда как значительная часть площадей (35-40%) засевается семенами массовых репродукций (3-й и ниже), что ведет к вырождению сортовых качеств и снижению потенциальной урожайности.

Расчет базового коэффициента локализации семенной индустрии ($К_{лок.сем}$) для Татарстана по зерновой группе дает значение 1,42 – это подтверждает высокий экспортный потенциал республики в масштабах Приволжского федерального округа. Однако по техническим культурам показатель падает до 0,12, сигнализируя об остром дефиците внутренних производственных мощностей и необходимости экстренного формирования селекционно-семеноводческих кластеров для преодоления технологического разрыва.

Преодоление выявленной технологической зависимости и интеграционное сращивание разорванных звеньев воспроизводственного цикла требуют создания гибкой сетевой структуры. Нами спроектирована организационно-функциональная модель Регионального селекционно-семеноводческого кластера (РССК) Республики Татарстан, архитектура которого строится на принципах государственно-частного партнёрства и замкнутого научно-производственного цикла.

Концептуальное ядро кластера объединяет четыре ключевых функциональных блока, каждый из которых решает строго определённую задачу в цепочке создания стоимости семенного материала [5].

1. Научно-образовательный: генерация инноваций и подготовка кадров. Этот блок – стратегический фундамент кластера. Его институциональную основу составляют ТатНИИСХ ФИЦ КазНЦ РАН (фундаментальная генетика, создание оригинальных сортов и первичных линий) и Казанский

государственный аграрный университет (подготовка селекционеров, генетиков, биотехнологов, разработка цифровых технологических карт). Внутри блока сосредоточены молекулярно-генетические лаборатории и биотехнологические комплексы, ускоряющие селекцию методом маркер-ориентированной селекции (MAS) – сроки выведения новых сортов сокращаются с 10-12 до 5-6 лет.

2. Производственно-технологический: тиражирование и подработка. Задача блока – масштабировать научные достижения до промышленных объёмов. Включает опытно-производственные хозяйства (ОПХ) и опорные семеноводческие организации (выращивание суперэлиты и элиты), а также современные семенные заводы (подработка, калибровка, протравливание, инкрустация). Ключевые участники на территории РТ – модернизированные мощности агрохолдингов «АГРОСИЛА», «ХК Ак Барс» и специализированные семенные комплексы, обеспечивающие выравненность и дражирование семян на уровне мировых стандартов.

3. Инфраструктурно-сервисный: испытание и цифровой контроль. Блок верифицирует качество, управляет логистикой и цифровой паспортизацией. В него интегрированы филиал ФГБУ «Россельхозцентр» по РТ, Госсорткомиссия и АО «РИВЦ». Цифровой контур реализован через интеграцию данных сортоучастков в ведомственную ГИС АПК РТ – обеспечивается сквозная прослеживаемость каждой партии семян от питомника размножения до конечного поля товаропроизводителя, минимизируя риски контрафакта и фальсификата.

4. Финансово-регуляторный: стимулирование и координация. Регуляторную функцию выполняет Министерство сельского хозяйства и продовольствия РТ, координируя субсидии и механизмы защиты интеллектуальной собственности (сбор роялти для реинвестирования в науку). Финансовую поддержку обеспечивают региональные отделения институтов развития – АО «Россельхозбанк» и Фонд развития промышленности РТ.

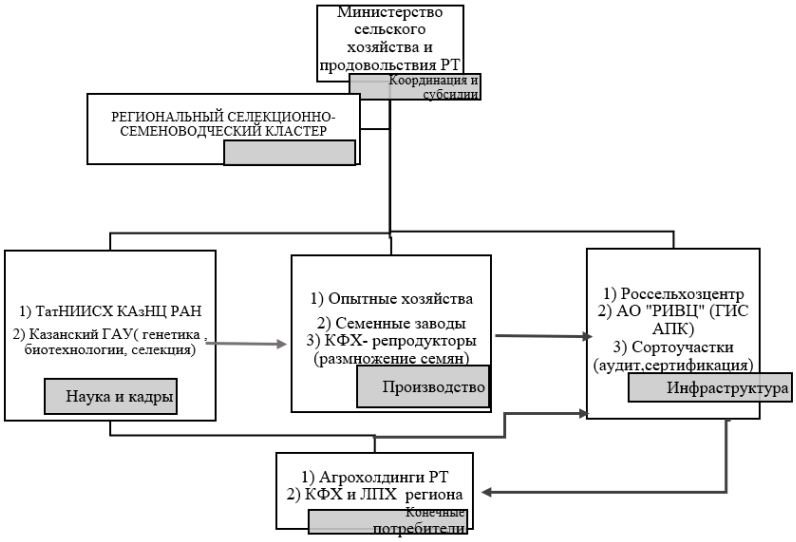


Рис. 1 Архитектура регионального селекционно-семеноводческого кластера Республики Татарстан

Логика взаимодействия внутри РССК разрывает классическую линейную схему, заменяя её живой тканью кооперации. Научные институты передают оригинальный материал в ОПХ не разовыми сделками, а на основе долгосрочных лицензионных договоров, создавая фундамент для устойчивого развития. Семенные заводы доводят отечественный материал до товарного совершенства, превращая его в достойного конкурента импортным аналогам. Цифровые сервисы АО «РИВЦ» формируют «карту потребности» региона в семенах, позволяя селекционерам с высокой точностью планировать объёмы производства под реальный запрос аграриев Татарстана. Так кластерная сшивка уничтожает барьеры между наукой и производством, выковывая единый региональный генетико-семеноводческий контур – от лаборатории до поля.

Чтобы подтвердить гипотезу о том, что институциональная интеграция участников семенного рынка в рамках кластера способна повысить уровень технологической безопасности регионального АПК, необходимо проверить имитационное моделирование [6]. За основу расчётов взяли плановые и фактические показатели структуры семенного фонда по двум полярным группам культур в Республике Татарстан под урожай: условная культура «Х» (зерновая группа – яровая пшеница) и культура «У» (высокомаржинальная техническая группа – сахарная свёкла). Оценка выполнена на основе предложенного в методологическом аппарате Коэффициента семенной автономности региона $(К_{са})$:

$$(К_{са}) = \frac{\sum_{i=1}^{n}(Q_{домест}^{(i)} \times (1 - \propto^{(i)}))}{Q_{потреб}} \times (1 + \frac{\Delta Y_{адап}}{Y_{баз}})$$

Для проведения симуляции и сравнительного анализа эффектов были разработаны два сценария. **Сценарий 1 (Текущее состояние)** описывает децентрализованный рынок с высокой долей скрытого импорта первичной генетики. **Сценарий 2 (Кластерная локализация)** предполагает создание селекционно-семеноводческого кластера, модернизацию мощностей подработки и внедрение MAS-селекции (маркер-ориентированный отбор) на базе ТатНИИСХ и Казанского ГАУ [3].

Сравнительный анализ двух сценариев с беспощадной ясностью вскрывает роковую уязвимость агропромышленного комплекса Республики Татарстан: сохранение нынешней децентрализованной рыночной структуры (Сценарий 1) консервирует системную несамостоятельность перед лицом внешних технологических потрясений. По ключевой зерновой культуре – яровой пшенице – картина обманчива: при формально высоком внутреннем производстве (55 000 тонн из необходимых 60 000) десятипроцентная зависимость от импорта исходных родительских линий снижает реальный коэффициент семенной автономности до 0,825. Однако подлинная драма разворачивается в сегменте высокомаржинальных технических культур – сахарной свеклы. Здесь деструкция абсолютна: при ежегодной потребности в 1 200 тонн семян в регионе

производится лишь 50 тонн, причем 90% этого мизерного объёма зиждется на зарубежной первичной генетике. Итог – коэффициент реальной автономности обрушивается до катастрофической отметки 0,004, что означает всего 0,4% независимости.

Таблица 1

Исходные параметры моделирования по двум сценариям

Параметры моделирования	**Культура «Х» (Яровая пшеница)**	**Культура «У» (Сахарная свекла)**
Общая потребность региона)	60 000 тонн	1 200 тонн
Базовая урожайность	28,0 ц/га	380,0 ц/га
Сценарий 1: Текущее состояние		
Объем внутреннего произв. семян	55 000 тонн	50 тонн
Доля импортных родительских линий	0,10 (10%)	0,90 (90%)
Прирост урожайности за счет адаптивности)	0 ц/га (база)	0 ц/га (база)
Сценарий 2: Кластерная локализация		
Объем внутреннего произв. семян)	60 000 тонн	650 тонн
Доля импортных родительских линий	0,00 (0%)	0,20 (20%)
Прирост урожайности за счет адаптивности	+2,8 ц/га (+10%)	+19,0 ц/га (+5%)

Оценка текущего состояния (Сценарий 1):

1) Для яровой пшеницы (Культура «Х»):

$$K_{ca}^{x1} = \frac{55\,000 \times (1 - 0{,}10)}{60\,000} \times (1 + \frac{0}{28{,}0}) = \frac{49\,500}{60\,000} \times 1{,}0 = 0{,}825$$

2) Для сахарной свеклы (Культура «У»):

$$K_{ca}^{(y1)} = \frac{50 \times (1 - 0{,}90)}{1200} \times (1 + \frac{0}{380{,}0}) = \frac{5}{1200} \times 1{,}0 = 0{,}004$$

Текущие расчеты наглядно демонстрируют уязвимость: по технической культуре уровень реальной автономности равен фактически нулю (0,4%), так как даже те семена, которые формально считаются отечественными, на 90% зависят от импорта исходных родительских форм.

Оценка эффекта кластеризации (Сценарий 2):

1) Для яровой пшеницы (Культура «X»):

$$К_{са}^{X1} = \frac{60\,000 \times (1 - 0{,}00)}{60\,000} \times (1 + \frac{2{,}8}{28{,}0}) = 1{,}0 \times 1{,}10 = 1{,}100$$

2) Для сахарной свеклы (Культура «У»):

$$К_{са}^{У2} = \frac{650 \times (1 - 0{,}20)}{1200} \times (1 + \frac{19{,}0}{380{,}0}) = \frac{520}{1200} \times 1{,}05 = 0{,}433$$

Внедрение кластерной модели радикально трансформирует вектор продовольственной безопасности региона. По яровой пшенице коэффициент автономности $К_{са}$ возрастает с 0,825 до 1,10. Преодоление порога единицы $(1{,}10 > 1{,}0)$ знаменует собой не просто полное покрытие внутренних потребностей отечественной генетикой – благодаря 10-процентному приросту продуктивности адаптированных сортов регион формирует устойчивый профицит элитного семенного фонда объемом около 6 000 тонн, направляемый на экспорт в соседние субъекты ПФО.

По критически импортозависимой сахарной свекле коэффициент автономности взлетает с катастрофических 0,004 до стратегически значимых 0,455 (45,5%). Этот прорыв обеспечен снижением доли импортных родительских линий до 20% за счет замещения их селекционными достижениями ТатНИИСХ и развертывания локальных семенных заводов.

В масштабах агропромышленного комплекса Республики Татарстан совокупный экономический синергетический эффект от реализации Сценария 2 выражается в:

– снижении валютных рисков: сокращение прямых затрат аграриев на закупку импортного семенного материала «под ключ» – свыше 1,2 млрд рублей в год; – приросте валового сбора: дополнительное производство зерна за счет сортовой адаптивности – 150-170 тыс. тонн ежегодно; – обеспечении непрерывности производства: полная защита свеклосахарного и растениеводческого секторов от рисков односторонних эмбарго на поставку генетического материала [2].

Таким образом, математическое моделирование подтверждает: кластерный подход переводит семеноводство региона из категории «дотационного сектора» в высокотехнологичный драйвер роста региональной экономики.

Проведенный анализ рыночной структуры и результаты имитационного моделирования свидетельствуют: достижение целевых параметров Сценария 2 (кластерной локализации) в Республике Татарстан сдерживается комплексом глубоких институциональных, материально-технических и кадровых ограничений. Без системного преодоления этих барьеров даже самые прогрессивные селекционные разработки региональных ученых останутся невостребованными в промышленном масштабе.

1. Технологический дефицит мощностей финишной подработки семян.

Ключевой барьер на стыке науки и конечного потребителя – критический износ и моральное устаревание материально-технической базы подработочных комплексов и семенных заводов. Современный агрохолдинг предъявляет

жесткие требования к качеству посевного материала: семена должны быть идеально откалиброваны, инкрустированы защитно-стимулирующими составами и обладать высокой выравненностью для синхронности всходов при механизированном севе.

Большинство независимых семеноводческих хозяйств и КФХ-репродукторов Татарстана используют устаревшие зерноочистительные комплексы (типа ЗАВ), травмирующие семенное зерно (уровень микроповреждений достигает 30-40%) и не способные обеспечить необходимую чистоту фракций. В итоге отечественные сорта проигрывают импортным аналогам не на генетическом уровне, а на этапе предпродажной подготовки и товарного вида.

2. Институциональный кризис системы сбора селекционного вознаграждения (роялти).

Вторая критическая проблема лежит в плоскости защиты прав на интеллектуальную собственность и финансирования селекции. Экономическая основа непрерывного выведения новых сортов – выплата хозяйствами роялти, лицензионных платежей за использование охраняемых патентами сортов при производстве семян последующих репродукций.

В аграрном секторе Татарстана, как и в целом по РФ, доля теневого оборота семян остается высокой: многие хозяйства под видом «семян для собственных нужд» бесконтрольно размножают элитный материал до массовых выродившихся репродукций, полностью игнорируя выплаты оригинаторам (ТатНИИСХ). Дефицит возвратных средств лишает научные институты возможности модернизировать приборную базу молекулярно-генетических лабораторий и консервирует кадровые проблемы.

3. Кадровый голод и возрастной ценз в классической селекции

Формирование инновационного кластера наталкивается на острый дефицит молодых квалифицированных специалистов в области классической генетики, биотехнологий и цифрового семеноводства. Средний возраст ведущих ученых-селекционеров в регионе превышает 55 лет.

Низкий уровень стартовых зарплат в академическом секторе и слабая социальная инфраструктура на сельских научно-исследовательских станциях приводят к вымыванию молодых кадров. Современное семеноводство требует от специалиста владения методами биоинформатики, работы с базами данных геномного секвенирования и ГИС-технологиями, но разрыв между образовательными программами и реальными запросами высокотехнологичного агробизнеса остается непреодоленным.

4. Инфраструктурная слабость государственной системы сортоиспытания

Масштабирование отечественных сортов сдерживается низкой пропускной способностью локальных государственных сортоучастков (ГСУ). Из-за недостаточного финансирования Госсорткомиссии сортоучастки испытывают дефицит современной малогабаритной селекционной техники, средств автоматизации и метеорологического оборудования. Сроки верификации и внесения новых адаптированных сортов в Государственный реестр затягиваются, что снижает оперативность реакции региональной системы семеноводства на климатические вызовы и запросы рынка.

Результаты исследования и имитационного моделирования убедительно доказывают: ключ к семенному суверенитету – не в линейных субсидиях разрозненным хозяйствам, а в создании сквозного селекционно-семеноводческого кластера. Республика Татарстан, опираясь на ведомственную цифровую вертикаль ГИС АПК РТ на базе АО «РИВЦ», обладает уникальными стартовыми условиями, выгодно отличающими её от соседей по Приволжскому федеральному округу – Самарской или Ульяновской областей, где семеноводство по-прежнему фрагментировано коммерческими сделками.

Расчетный рост коэффициента семенной автономности (са) по сахарной свекле с 0,004 до 0,455 созвучен общероссийским трендам, заложенным в Федеральной научно-технической программе развития сельского хозяйства (ФНТП). Как показывают дискуссии последних лет (труды ФНЦ ВНИИЭСХ), разрыв критической зависимости от иностранной генетики возможен лишь через создание замкнутых научно-производственных контуров, где крупный бизнес софинансирует фундаментальные разработки в обмен на эксклюзивные права на тиражирование гибридов. Наша модель развивает эту логику: интеграция ТатНИИСХ и Казанского ГАУ с мощностями региональных агрохолдингов не просто замещает импорт, но и повышает урожайность на 5-10 % за счет региональной сортовой адаптивности.

Для практической реализации кластера и преодоления инфраструктурных и административных барьеров Министерству сельского хозяйства и продовольствия РТ совместно с институтами развития необходимо:

Внедрить программу «Семенной CAPEX». Компенсировать до 50 % капитальных затрат на строительство и модернизацию селекционно-семеноводческих центров (СГЦ) – для ликвидации дефицита мощностей финишной подработки семян (ЗАВ, фото сепараторы, линии дражирования). Субсидия – только предприятиям, юридически входящим в кластер и обязующимся тиражировать сорта оригинации ТатНИИСХ [4].

Создать цифровую систему администрирования роялти на базе ГИС АПК РТ. Совместно с АО «РИВЦ» и Россельхозцентром внедрить модуль автоматического учета использования охраняемых сортов: сопоставлять закупки элиты, площадь высева (по контурам полей в ГИС) и объемы урожая. Это выведет из тени оборот репродукционных семян, автоматизирует расчет и обеспечит прозрачность сбора роялти в пользу институтов-оригинаторов.

Запустить программу «Молодой селекционер Татарстана». Учредить региональные гранты для ученых до 35 лет (Казанский ГАУ, ТатНИИСХ): целевые субсидии на жилье в сельской местности, стажировки в ведущих биотехцентрах РФ, софинансирование якорными агрохолдингами персональных надбавок за выведение коммерчески успешных сортов и гибридов.

Модернизировать сеть ГСУ через ГЧП. Инициировать проекты государственно-частного партнерства по технической модернизации государственных сорт участков. Передача части сервисных функций и оснащение современной малогабаритной техникой за счет кластера сократит сроки сортоиспытаний и ускорит вывод адаптированных татарстанских сортов на рынок.

Выводы

Проведённое исследование теоретико-методологических оснований и прикладных механизмов формирования селекционно-семеноводческих кластеров в Республике Татарстан позволяет сформулировать комплексные выводы и обобщения. В эпоху геополитической турбулентности и жёсткого курса на импортозамещение семенной суверенитет становится фундаментальной опорой продовольственной безопасности региона.

Эмпирический анализ показал глубокую асимметрию на агрорынке республики: при фактической независимости в сегменте зернового хозяйства сохраняется критическая импорт зависимость (до 95%) по высоко маржинальным техническим культурам, что порождает прямые угрозы стабильности агропромышленного комплекса. Установлено, что ключевым деструктивным фактором выступает институциональная разобщённость между академической наукой, семенными заводами и конечными производителями. Разработанная автором экономико-математическая модель на основе коэффициента семенной автономности ($K_{са}$) доказала: интеграция ТатНИИСХ ФИЦ КазНЦ РАН, Казанского ГАУ и якорных агрохолдингов в единую кластерную структуру способна преодолеть этот разрыв.

Моделирование показало, что запуск кластера и переход на современные методы селекции позволяют поднять уровень автономности по критическим культурам (сахарная свёкла) с 0,4% до 45,5%, а по зерновым – сформировать устойчивый экспортный фонд элиты за счёт прироста урожайности адаптированных сортов на 10%. Выявленные барьеры – дефицит мощностей финишной подработки семян, кадровый голод и размывание системы сбора роялти – требуют реализации проактивной аграрной политики.

Предложенный комплекс мер, включающий программу «Семенной CAPEX», цифровой модуль администрирования лицензионных платежей в ГИС АПК РТ и гранты «Молодой селекционер Татарстана», позволит перевести семеноводство региона на рельсы замкнутого инновационного цикла. В конечном счёте институциональное оформление селекционно-семеноводческого кластера трансформирует АПК Республики Татарстан в автономную, высокотехнологичную систему, гарантирующую долгосрочную продовольственную независимость региона.

Список использованных источников:

1. Алтухов А.И. Продовольственная безопасность России в условиях геополитического давления // Москва: ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ. – 2023. – 412 с. – Методологическая основа исследования рисков технологической зависимости отечественного АПК от импорта семян и средств производства.

2. Чекмарев П.А., Сафиуллин Р.А. Развитие селекции и семеноводства как фактор стабилизации агропромышленного комплекса Поволжья // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2024. – Т. 19, № 1(73). – Источник статистических данных по сортосмене и сортообновлению зерновых культур в Республике Татарстан.

3. Малко А.М. Модернизация системы семеноводства в Российской Федерации: кластерный подход // Земледелие. – 2022. – № 5. – База для анализа механизмов интеграции научно-исследовательских центров и семенных заводов в единые цепочки.

4. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// agro.tatarstan.ru, свободный. – Нормативные акты и объемы субсидирования оригинального и элитного семеноводства, а также данные по закупкам семян под урожай (дата обращения: 25.05.2026).

5. Материалы ФИЦ «Казанский научный центр РАН» (ТатНИИСХ). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://knc.ru, свободный. – Аналитические обзоры реестра сортов селекции Татарского НИИ сельского хозяйства и показателей их засухоустойчивости (дата обращения: 25.05.2026).

6. Санду И.С., Рыженкова Н.Е. Формирование инновационных кластеров в аграрном секторе экономики // АПК: Экономика, управление. – 2021. – № 8. – Теоретическая основа моделирования организационной структуры инновационно-производственных кластеров в регионах.

УДК 336.2

РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ЭТАПОВ ФОРМИРОВАНИЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ ЕДИНОГО НАЛОГА НА ВМЕНЕННЫЙ ДОХОД (ЕНВД)

Тимошкова Надежда Васильевна,
Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова, г. Санкт-Петербург

E-mail: ntimoshkova@bk.ru

Аннотация. *Целью статьи является проведение анализа формирования нормативно-правового законодательства в области налогообложения малых и средних предприятий в Российской Федерации. Также работа посвящена становлению системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности. В статье автор использует методы сравнения и анализа. Таким образом, в статье сделан вывод о том, что система налогообложения в Российской Федерации непрерывно совершенствуется, значительные изменения законодательства создают предпосылки для дальнейшего развития сферы малого и среднего бизнеса.*

Abstract. *The purpose of the article is to analyze the formation of the normative and legal legislation in taxation system of small and medium businesses in the Russia Federation. The work is also dedicated to formation of the taxation system in the form of a unified tax on imputed income for certain types of activity. Author uses methods of comparison and analyses in the article. Thus, the conclusion of this article is that the taxation system of the Russia Federation is constantly improving, major legislation changes create preconditions for further development of small and medium business.*

Ключевые слова: *налоговая система, этапы формирования, нормативно-правовое законодательство, налоговый учет, НДС, налог на прибыль, налогообложение малого бизнеса, критерии отнесения предприятий к малым и средним, налоговые льготы, система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности.*

Key words: *taxation system, stages of the formation, normative and legal legislation, tax accounting, VAT, corporate tax, taxation of small enterprises, criteria for small and medium businesses, tax exemption, taxation system in the form of a unified tax on imputed income for certain types of activity.*

Введение

В данной работе проводится ретроспективный анализ формирования налоговой системы Российской Федерации относительно сектора малого и среднего предпринимательства (МСП). Так, в статье рассматриваются этапы формирования налоговой системы Российской Федерации и влияние

специальных налоговых режимов (единого налога на вмененный доход ЕНВД) на работу малого и среднего бизнеса, а также делается вывод о важности влияния эффективной настройки налоговой системы на общее состояние экономики.

В работе производится ретроспективный анализ условий отнесения к субъектам малого и среднего бизнеса (МСБ), а также рассматривается формирование нормативно-правового законодательства в области налогообложения малых предприятий (эволюция специального налогового режима ЕНВД). Этапы формирования налоговой системы Российской Федерации подразделены на соответствующие периоды (первый этап (со второй половины 80-х годов XX века до 1995 г.; второй этап (1995-2003 гг.); третий этап (2003 г. – н.вр.)).

Актуальность

Актуальность статьи состоит в том, что рассмотрение формирования налоговой системы Российской Федерации, в частности, ретроспективный анализ налоговых систем, ориентированных на предприятия микро, малого и среднего бизнеса, представляют значительный интерес, т.к. позволяют проследить факторы, способствующие развитию данного сектора экономики через актуализацию налогового законодательства и настройку специальных налоговых режимов. Так, например, установление и совершенствование критериев отнесения к субъектам малого и среднего предпринимательства и появление №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» являются важными параметрами развития и регулирования экономики как в России, так и в других странах мира [18].

Основная часть

Этапы формирования налоговой системы Российской Федерации

Применение общей системы налогообложения связано с более сложным ведением учета и сдачей отчетности, а также исчислением и уплатой налогов, чем применение такого специального налогового режима, как упрощенная система налогообложения.

Этапы формирования системы налогообложения малых предприятий в Российской Федерации приведены на схеме ниже (рис. 1).

Первый этап развития (вторая половина 80-х годов XX века до 1995 года) связан с экономической теорией о том, что увеличение концентрации производства и концентрации капитала повышает эффективность труда. На данном этапе повсеместно осуществлялось объединение нескольких малых предприятий в одно более крупное, производилось строительство крупных заводов и производственных объединений. Однако данная ситуация не стимулировала повышение эффективности труда, а привела к дефициту товаров на рынке и последующему финансовому кризису (вторая половина 80-х годов XX века).

Вышеописанная ситуация была связана со значительным присутствием государства во всех отраслях экономики, а также отсутствием диверсификации

основных средств производства в стране. В данный период были осуществлены такие мероприятия, как разгосударствление, акционирование предприятий, приватизация. Таким образом, возникновение социально-экономической категории малого бизнеса произошло во второй половине 80-х годов XX века.



Рис. 1 Этапы формирования налогообложения малых предприятий в Российской Федерации

Так, в 1986 году был принят Закон СССР «Об индивидуальной трудовой деятельности», устанавливающий виды деятельности, в которых допускалась возможность осуществления индивидуального предпринимательства (изготовление одежды, обуви, пряжи, мебели и так далее). [2]

Также в 1988 году был принят Закон СССР «О кооперации в СССР», способствующий развитию производственных и потребительских кооперативов путем предоставления различных льгот по платежам в бюджет (по налогообложению доходов кооперативов, их членов и сотрудников, с которыми заключен трудовой договор). [3]

Далее, в 1990 году был принят Закон СССР «О предприятиях в СССР». В данном законе определялось равенство организационно-правовых форм предприятий и их виды (основанные на собственности советских граждан, основанные на коллективной собственности, основанные на государственной собственности). [4]

Различные льготы по налогам и документы, необходимые для регистрации малых предприятий определялись Постановлением Совета Министров СССР от 08.08.1990 № 790 «О мерах по созданию и развитию малых предприятий». [13]

Принятое позднее Постановление Совмина РСФСР от 18.07.1991 № 406 «О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в РСФСР» для малых предприятий: [14]

– устанавливало льготы по налогу на прибыль;

– рекомендовало исполкомам местных Советов народных депутатов вносить предложения о предоставлении дополнительных льгот по налогу на прибыль;

– устанавливало, что в первый год эксплуатации могло быть списано дополнительно в качестве амортизационных отчислений до 50% первоначальной стоимости основных фондов со сроком службы свыше трех лет;

– устанавливало возможность производить ускоренную амортизацию активной части производственных фондов.

В 1992 году на Правительство Российской Федерации была возложена необходимость подготовки проектов, стимулирующих развитие сектора малого и среднего предпринимательства, в соответствии с Указом Президента РФ «Об организованных мерах по развитию малого и среднего бизнеса в Российской Федерации». Так, предусматривалось усовершенствование налоговой системы в части расчета налоговой базы. [11]

В 1993 году был принят Указ Президента РФ «О некоторых изменениях в налогообложении и взаимоотношениях бюджетов различных уровней», направленный на стимулирование сектора малого и среднего бизнеса в структуре экономики РФ путем возможности применения льгот малым бизнесом. Так, вновь созданные предприятия не уплачивали налог на прибыль в течение двух лет осуществления деятельности в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции, а также производства продовольственных товаров, медицинской техники, лекарственных средств и иных видов деятельности. Льгота использовалась при соблюдении пропорции получения выручки (более 70% на предусмотренные законом виды деятельности от общей суммы выручки). [12]

Второй этап развития налоговой системы России (1995-2003 гг.) связан с принятием нескольких федеральных законов:

– Федеральный закон РФ от 14.06.1995 № 88-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательства в Российской Федерации» (далее – Закон №88-ФЗ);

– Федеральный закон от 29.12.1995 № 222-ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства» (далее – Закон №222-ФЗ).

Так, Закон №88-ФЗ оказал значительное влияние на уровень развития бизнеса в России, определил термин «субъект малого предпринимательства» в зависимости от величины доли участия в уставном капитале организации и средней численности работников, а также установил льготы по налогам и особые условия ускоренной амортизации, государственные программы и фонды поддержки и возможности льготного кредитования. [6]

Так, «с применением механизма ускоренной амортизации субъекты малого предпринимательства могут списывать дополнительно как амортизационные отчисления до 50 процентов первоначальной стоимости основных фондов со сроком службы более трех лет». [6]

Субъектом малого предприятия являлись коммерческие организации, отвечавшие требованиям данного закона, и физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Предусматривалась поддержка субъектов малого предпринимательства в области внешнеэкономической деятельности, информационной и производственно-технологической сфере, а также в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Также налоговые льготы, связанные с принятием №88-ФЗ, устанавливались Инструкциями Госналогслужбы РФ и включали в себя:

– освобождение от уплаты НДС в полном объёме;

– снижение ставки налога на прибыль в федеральный бюджет с 13% до 8% для банков и страховых организаций.

Освобождение от уплаты НДС производилось в полном объеме по «оборотам по реализации товаров магазинами беспошлинной торговли, платежам малых предприятий по лизинговым сделкам». [17]

Снижение ставки налога на прибыль для банков производилось при выдаче кредитов, составляющих не менее 50% от суммарного числа кредитов, сельскохозяйственным организациям и перерабатывающим сельскохозяйственную продукцию предприятиям, а также крестьянским (фермерским) хозяйствам, колхозам, совхозам и малым предприятиям (за исключением осуществляющих снабженческо-сбытовую, торговую или закупочную деятельность).

Снижение ставки налога на прибыль для страховых организаций производилось при условии получения страховых взносов от страхования имущественных интересов крестьянских (фермерских) хозяйств, колхозов, совхозов, а также сельскохозяйственных и малых организаций, составляющих не менее 50% от суммарного числа взносов.

Также в течение первых двух лет работы не уплачивали налог на прибыль малые предприятия, осуществляющие производство и одновременно переработку сельскохозяйственной продукции; производство продовольственных товаров, товаров народного потребления, строительных материалов, медицинской техники других видов деятельности, указанных в Инструкции Госналогслужбы РФ (положение применялось при соотношении выручки в размере более 70% от общей суммы выручки). В третий год работы уплачивался налог в размере 25% от установленной ставки налога на прибыль (соотношение более 90%). В четвертый год работы уплачивался налог в размере 50% от установленной ставки налога на прибыль (соотношение более 70%). [16]

Единый налог на вмененный доход
ФЗ-148

Ретроспективный анализ систем налогообложения, направленных на поддержку малого и среднего бизнеса, также включает в себя рассмотрение системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности (ЕНВД).

Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности (второй этап) был введен в Российской Федерации Федеральным Законом от 31.07.1998 № 148-ФЗ «О едином налоге на вмененный доход для определенных видов деятельности» (далее – Закон №148). [7]

Закон № 148-ФЗ характеризовал порядок установления и введения в действие единого налога на вмененный доход для определенных видов деятельности (ЕНВД). ЕНВД устанавливался и вводился в действие нормативными правовыми актами законодательных органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

Нормативными правовыми актами представительных органов субъектов РФ определялись:

– «сферы предпринимательской деятельности в пределах перечня, установленного данным законом;

– размер вмененного дохода и иные составляющие формул расчета сумм единого налога;

– налоговые льготы;

– порядок и сроки уплаты единого налога;

– иные особенности взимания единого налога в соответствии с законодательством Российской Федерации». [7]

Объектом обложения единым налогом был вмененный доход на очередной календарный месяц. Налоговый период по единому налогу устанавливался в один квартал. Ставка единого налога первоначально была установлена в размере 20 процентов вмененного дохода. В дальнейшем ставка налога была уменьшена до 15% с 01.01.2002 г.

При применении данного налогового режима не уплачивались платежи в государственные внебюджетные фонды и налоги, перечисленные в Законе РФ «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» (статьи 19, 20, 21), за исключением:

– «государственной пошлины;

– таможенных пошлин и иных таможенных платежей;

– лицензионных и регистрационных сборов;

– налога на приобретение транспортных средств;

– налога на владельцев транспортных средств;

– земельного налога;

– налога на покупку иностранных денежных знаков и платежных документов, выраженных в иностранной валюте;

– подоходного налога, уплачиваемого физическими лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность без образования юридического лица;

– удержанных сумм подоходного налога, а также налога на добавленную стоимость и налога на доходы от источника в РФ в случаях, когда законодательными актами о налогах установлена обязанность удержания налога у источника выплат». [7]

Налоги, предусмотренные статьями 19 – 21 Закона РФ «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» в редакции №5 от 31.07.1998,

включали в себя федеральные налоги, налоги республик в составе Российской Федерации и налоги краев, областей, автономной области, автономных округов, а также местные налоги. [5]

Суммы единого налога зачислялись в федеральный бюджет, государственные внебюджетные фонды, в бюджеты субъектов РФ и местные бюджеты. Распределение сумм единого налога, подлежащих зачислению в бюджеты субъектов РФ и местные бюджеты, устанавливалось в соответствии с нормативными правовыми актами законодательных органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

Глава 26.3 НК РФ

Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности (третий этап) была введена с 1 января 2003 года Федеральным законом от 24.07.2002 № 104-ФЗ (введение в действие Главы 26.3 НК РФ «Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности»). [1]

Глава 26.3 по сравнению с Законом № 148-ФЗ значительно расширяет перечень налогов, уплачиваемых плательщиками ЕНВД (значительное число региональных и большинство местных налогов).

Также глава 26.3 внесла значительные изменения в перечень видов деятельности для перехода на ЕНВД. Так, по сравнению с Законом № 148-ФЗ, отсутствуют такие виды деятельности, как розничная торговля горюче-смазочными материалами, сбор металлолома и другие виды деятельности.

Наиболее значительные перемены касаются корректирующих коэффициентов. В Законе № 148-ФЗ приведены 15 характеристик, определяющих величину вмененного дохода конкретного предприятия, переведенного на уплату единого налога (в зависимости от типа населенного пункта, удаленности от транспортных развязок и остановок пассажирского транспорта и другие условия). Позднее правительством было установлено четыре коэффициента. [15]

В главе 26.3 были указаны три коэффициента, и регионы могли указать только коэффициент К2, иллюстрирующий отличительные территориальные черты малого и среднего бизнеса.

По сравнению с Законом №148-ФЗ глава 26.3 определяла общие показатели базовой доходности в месяц и определяла физический показатель по России в зависимости от вида деятельности.

Глава 26.3 установила квартал в качестве налогового периода (до введения в действие данной главы НК РФ сумма налога уплачивалась ежемесячно авансовым платежом).

Значительные изменения главы 26.3 были осуществлены в 2005 году. Так, с 1 января 2005 года изменился порядок расчета суммы единого налога разносной и развозной торговли (физический показатель «количество работников, включая индивидуального предпринимателя» стал использоваться и организациями, и ИП). [8]

Также с 1 января 2005 года было произведено увеличение базовой доходности (табл. 3). [1]

Также с 1 апреля 2005 года «площадь торгового зала (зала обслуживания посетителей) не включает подсобные, административно-бытовые помещения, а также помещения для приема, хранения товаров и подготовки их к продаже, в которых не производится обслуживание посетителей». [9]

Таблица 3

Анализ базовой доходности
предпринимательской деятельности до и после 01.01.2005 г. [1]

Виды предпринимательской деятельности	Базовая доходность в месяц, руб.		
	до 01.01.2005	после 01.01.2005	Изменение
1	2	3	4
«Оказание бытовых услуг	5 000	7 500	2 500
Оказание ветеринарных услуг	5 000	7 500	2 500
Оказание услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств	8 000	12 000	4 000
Оказание услуг по хранению автотранспортных средств на платных стоянках	50	50	0
Розничная торговля, осуществляемая через объекты стационарной торговой сети, имеющие торговые залы	1 200	1 800	500
Розничная торговля, осуществляемая через объекты стационарной торговой сети, не имеющие торговых залов, и розничная торговля, осуществляемая через объекты нестационарной торговой сети	6 000	9 000	3000
Общественное питание»	700	1 000	300
«Оказание автотранспортных услуг	4 000	6 000	2 000
Разносная (развозная) торговля	3 000	4 500	1 500
Распространение и (или) размещение печатной и (или) полиграфической наружной рекламы	–	3 000	3 000
Распространение и (или) размещение посредством световых и электронных табло наружной рекламы»	–	4 000	3 000

Существенным изменением законодательства по ЕНВД является то, что с 1 января 2013 года применение ЕНВД стало добровольным (Федеральный закон от 29.06.2012 № 97-ФЗ). [10]

Таким образом, введение единого налога на вмененный доход с 2003 года и совершенствование его применения в 2005 году значительно упростило систему налогообложения некоторых видов предпринимательской деятельности и упорядочило налогообложение деятельности по распространению по наружной

рекламе, что способствовало развитию малого и среднего бизнеса.

Последующие значительные изменения, связанные с возможностью добровольного применения ЕНВД, также были направленны на совершенствование налогового законодательства и стимулирование развития малого и среднего бизнеса в Российской Федерации. Система ЕНВД была отменена с 1 января 2021 года (п. 8 ст. 5 Закона от 29.06.2012 № 97-ФЗ). [11]

Выводы

В статье рассматривалась сфера налогообложения малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации через проведение ретроспективного анализа формирования налоговой системы Российской Федерации (выделялись и анализировались этапы формирования налоговой системы; проводилась оценка влияния ЕНВД на деятельность МСП). В части ЕНВД подробно анализировались Федеральный Закон от 31.07.1998 № 148-ФЗ «О едином налоге на вмененный доход для определенных видов деятельности», а также Глава 26.3 Налогового Кодекса РФ. Так, рассматривались условия применения ЕНВД; производился анализ базовой доходности предпринимательской деятельности до и после 01.01.2005г.; рассматривался перечень налогов, уплачиваемых плательщиками ЕНВД.

Таким образом, на общее состояние экономики России влияет формирование налоговой системы, в частности, периодизация специальных налоговых режимов. Появление системы ЕНВД было направлено совершенствование налогового законодательства и стимулирование развития малого и среднего бизнеса в Российской Федерации.

Список использованных источников:

1. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 24.04.2026) // СПС КонсультантПлюс;

2. Закон СССР от 19.11.1986 г. «Об индивидуальной трудовой деятельности» // Свод законов СССР. 1990. т. 2. ст. 48.;

3. Закон СССР от 26.05.1988 № 8998-XI «О кооперации в СССР» // Ведомости ВС СССР. 1988. № 22. ст. 355.

4. Закон СССР от 04.06.1990 № 1529-1 «О предприятиях в СССР» // Ведомости СНД и ВС СССР. 1990. № 25. ст. 460.

5. Закон РФ от 27.12.1991 N 2118-1 (ред. от 31.07.1998, с изм. от 12.10.1998) «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс;

6. Федеральный закон РФ «О государственной поддержке предпринимательства в Российской Федерации» от 14.06.1995г. № 88-ФЗ // СЗ РФ. 1995. № 25. ст. 2343

7. Федеральный закон РФ от 31.07.1998 N 148-ФЗ О едином налоге на вмененный доход для определенных видов деятельности» // СПС КонсультантПлюс;

8. Федеральный закон РФ от 29.07.2004 N 95-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации о налогах и сборах» // СПС КонсультантПлюс;

9. Федеральный закон РФ от 29.12.2004 N 208-ФЗ «О внесении изменения в статью 346.27 части второй Налогового кодекса Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс;

10. Федеральный закон РФ от 29.06.2012 № 97-ФЗ № «О внесении изменений в часть первую и часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации и статью 26 Федерального закона «О банках и банковской деятельности» // СПС КонсультантПлюс;

11. Указ Президента РФ от 30.11.1992 № 1485 «Об организационных мерах по развитию малого и среднего бизнеса в Российской Федерации» // Собрание актов Президента и Правительства РФ.1992. № 23. ст. 1971.

12. Указ Президента РФ от 22.12.1993г. № 2270 «О некоторых изменениях в налогообложении и во взаимоотношениях бюджетов различных уровней» // Собрание актов Президента и Правительства РФ. № 52. ст. 5076.

13. Постановление Совета Министров СССР от 08.08.1990 № 790 «О мерах по созданию и развитию малых предприятий» // СПС КонсультантПлюс;

14. Постановление Совмина РСФСР от 18.07.1991 N 406 «О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в РСФСР» // СПС КонсультантПлюс;

15. Письмо Правительства РФ от 07.09.1998 N 4435 п-П5 «О рекомендуемых формулах расчета суммы единого налога и перечне рекомендуемых их составляющих» // СПС КонсультантПлюс;

16. Инструкция Госналогслужбы РФ от 10.08.1995 N 37 (ред. от 06.07.1999) «О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль предприятий и организаций» // СПС КонсультантПлюс;

17. Инструкция Госналогслужбы РФ от 11.10.1995 N 39 (ред. от 19.07.1999, с изм. от 04.08.2000) «О порядке исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость» // СПС КонсультантПлюс;

18. Федеральный закон РФ от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс.

УДК 519.6

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПОСТАВЩИКОВ ПРОДУКЦИИ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ НУЖД В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

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

E-mail: glubokovmv@yandex.ru

Пожарский Леонид Максимович,
Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, г. Москва

E-mail: leonidpozarsij735@gmail.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются методы решения проблемных вопросов оценки финансовой устойчивости современных организаций-поставщиков продукции для государственных нужд (ПГН). В статье рассматриваются как причины возникновения ошибок, имеющих место при оценке финансовой устойчивости организаций, так и потенциально возможные способы их устранения. В выводах сформулированы предложения по решению проблемных вопросов оценки финансовой устойчивости современных организаций, исполняющих государственный заказ в качестве поставщиков ПГН.*

Abstract. *This article addresses methods for solving key challenges in assessing the financial stability of organizations supplying goods for public needs (SGN). It analyzes the root causes of common assessment errors and proposes potential solutions. The conclusions outline practical recommendations for improving the evaluation of financial stability among organizations fulfilling public procurement contracts as SGN suppliers.*

Ключевые слова: *организация, оценка, методы, финансовая устойчивость, логистическая регрессия.*

Key words: *organization, assessment, methods, financial stability, logistic regression.*

Введение. Актуальность

Актуальность решения проблемного вопроса оценки финансовой устойчивости обусловлена противоречием между необходимостью выполнения государственным заказчиком требования экономного и эффективного использования бюджетных средств и потребностью поставщиков в получении денежных средств в результате исполнения государственного заказа.

Под финансовой устойчивостью в соответствии со сложившимися взглядами условимся понимать способность организации обеспечить ее постоянную платёжеспособность и возможность выполнять обязательства в долгосрочной перспективе, даже в условиях неблагоприятных изменений внешней или внутренней среды.

Основная часть

Традиционными методами обеспечения финансовой устойчивости являются:

1. Определение правильного соотношения собственных и заемных средств.
2. Оптимизация структуры капитала. Предполагается, что собственнику необходимо достичь такого соотношения активов и пассивов, при котором собственный капитал превышает обязательства.
3. Создание финансовых резервов.

В данном случае речь идет о формировании резервных фондов, таких, как:

– резервный фонд (формируется за счёт отчислений от прибыли, предназначен для покрытия убытков и выплаты дивидендов при недостатке прибыли);

– страховые резервы (для компенсации ущерба от стихийных бедствий, аварий и т.д.);

– резервы по сомнительным долгам (создаются при выявлении дебиторской задолженности с высоким риском невозврата);

– валютные резервы (для компаний с внешнеэкономической деятельностью – защита от курсовых колебаний).

4. Оптимизация налоговой нагрузки. В данном случае речь идет о выборе собственником оптимальной системы налогообложения (ОСНО, УСН, ЕСХН и др.);
5. Использование налоговых льгот и преференций, предусмотренных законодательством при выполнении государственного контракта.
6. Оптимизация методов управления запасами.
7. Применение амортизационной политики для снижения налогооблагаемой базы;
8. Структурирование бизнеса с учётом налоговых последствий;
9. Трансфертное ценообразование в рамках группы компаний (в рамках законодательства).
10. Диверсификация вложений.
11. Контроль кредиторской задолженности.
12. Постоянный мониторинг и анализ финансовых показателей.
13. Внедрение системы внутреннего контроля.
14. Страхование рисков.

Несмотря на многообразие перечисленных методов обеспечения финансовой устойчивости, необходимо указать проблемные вопросы ее определения, имеющие место независимо от выбранного собственником бизнеса способа укрепления финансовой стабильности.

Например, проблемными вопросами оценки финансовой устойчивости являются:

1) Терминологическая неопределенность и различия в алгоритмах расчета.

Так, в настоящее время существует несколько методик расчета одних и тех же показателей определения финансовой устойчивости, совершенно отлично трактуемых разными авторами [1,2].

2) Проблемы с нормативными значениями коэффициентов финансовой устойчивости, разработанных изначально для требований Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), не адаптированных к отечественным условиям. В данном случае ситуация усугубляется отсутствием отраслевых нормативов в действующих руководящих документах, устанавливающих правила определения финансовой устойчивости [3,4,5].

3) Изменения в информационной базе.

Здесь следует отметить, что состав и содержание статей бухгалтерского баланса постоянно меняются. Так, например, наличие отложенных налоговых активов и обязательств или оценочных обязательств требует корректировки порядка расчёта чистых активов при определении коэффициентов оценки финансовой устойчивости. Это замечание в полной мере применимо и для оценки всех остальных существующих коэффициентов, применяемых для оценки финансовой устойчивости.

4) Ограниченность данных бухгалтерской отчетности.

Современная бухгалтерская отчетность не позволяет учитывать влияние санкций, валютных курсов и инфляции на показатели состояния активов и пассивов организации [6,7]. При изменении вышеуказанных показателей должны увеличиваться либо уменьшаться показатели по статьям актива и пассива бухгалтерского баланса, но по факту бухгалтерия организаций физически не может учесть их влияние в полном объеме, в том числе из за отсутствия соответствующих адекватных разъяснений и рекомендаций в современных руководящих документах [8,9,10].

5) Несовершенство нормативной базы.

Здесь следует отметить, что современные инструктивно-методические руководящие документы, регулирующие правила ведения бухгалтерского учета в настоящее время не подготовлены к учету последствий санкций. Так, например, отсутствуют разъяснения по поводу того, как отражать в учёте блокировку счетов, «заморозку» исполняемых контрактов иностранными заказчиками и поставщиками, или же, как правильно выбирать курс валюты в условиях ее неконвертируемости.

Вышеуказанные недостатки снижают точность оценки финансовой устойчивости при помощи традиционного, широко известного в отечественной практике метода анализа коэффициентов [7]. Последнее обстоятельство создает риски убытков хозяйственной деятельности для организаций-заказчиков ПГН в случае, если, например, не выявленная методом анализа коэффициентов финансовая неустойчивость приведет к банкротству организации-поставщика указанной продукции. Что, в свою очередь, может привести к срыву задания Государственного заказа.

Чтобы минимизировать потенциально возможные убытки при работе с поставщиками ПГН, заказчику имеет смысл рассмотреть современные методы, которые могут быть использованы для оценки финансовой устойчивости.

В настоящее время к вышеуказанным методам следует отнести следующие:

1.Матричный метод.

2.Метод логистической регрессии.

Рассмотрим пример оценки финансовой устойчивости для организации-поставщика ПГН тремя методами:

– методом анализа коэффициентов;

– матричным методом;

– методом логистической регрессии.

По условию примера организация «Сигма» имеет следующие основные показатели за отчётный период:

– Собственный капитал (СК) – 50 млн руб.

– Долгосрочные обязательства – 30 млн руб.

– Краткосрочные обязательства – 20 млн руб.

– Оборотные активы – 80 млн руб.

– Внеоборотные активы – 70 млн руб.

– Прибыль до уплаты процентов и налогов (EBIT) – 40 млн руб.

– Проценты к уплате – 10 млн руб.

Для выполнения расчетов методом анализа коэффициентов рассчитаем значения:

– коэффициента финансовой устойчивости;

– коэффициента покрытия процентов;

– коэффициента автономии.

Коэффициент финансовой устойчивости (КФУ) определим по формуле (1) [6]:

$$\underset{\text{КФУ} \in [0{,}5;\,0{,}7)}{\text{КФУ} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Валюта баланса}}}, \quad (1)$$

Результат вычисления по формуле (1):

$$\underset{\text{КФУ} \in [0{,}5;\,0{,}7)}{\text{КФУ} = \frac{(50+30)\text{млн руб.}}{(50+30+20)\text{млн руб.}} \approx 0{,}8},$$

Как следует из результатов расчета, величина КФУ превосходит нормативное значение.

Коэффициент покрытия процентов определим по формуле (2):

$$\underset{\text{КПП} \in [1{,}5;\,+\infty)}{\text{КПП} = \frac{EBIT}{\text{Проценты к уплате}}}, \quad (2)$$

Результат вычисления по формуле (2):

$$КПП = \frac{40\ млн\ руб.}{10\ млн\ руб.} = 4,$$
$$КПП \in [1,5; +\infty)$$

Как следует из результатов расчета, величина КПП превосходит нормативное значение. Компания способна результативно обслуживать погашение долгов, но высокое значение КПП может свидетельствовать о низких темпах оборачиваемости заемного капитала.

Коэффициент автономии (КА) определим по формуле (3):

$$КА = \frac{Собственный\ капитал}{Валюта\ баланса}, \quad (3)$$
$$КА \in [0,5; +\infty)$$

Результат вычисления по формуле (3):

$$КА = \frac{50\ млн\ руб.}{100\ млн\ руб.} = 0,5,$$
$$КА \in [0,5; +\infty)$$

Как следует из результатов расчета, величина КА находится в пределах области допустимых (нормативных) значений.

Как следует из результатов расчета по формулам (1-3), компания должна быть финансово независима. При этом полученная оценка ни в коем случае не учитывает имеющуюся нелинейную зависимость между показателями. Так, например, коэффициенты не показывают, как комбинация нескольких факторов (например, уровня заёмного капитала, структуры активов, рыночных условий) нелинейно влияет на устойчивость. Кроме того, коэффициенты, определенные по формулам (1-3) не отражают ускорения или замедления роста анализируемых с их помощью финансовых показателей.

Для использования матричного метода составим таблицу 1.

В таблице 1 пассивы соответствуют активам с учетом принципа соответствия сроков их погашения. Недостаток оборотных активов покрывается за счет собственного капитала (80,0-30,0) млн руб.=50,0 млн руб.

Таблица 1

Применение матричного метода для оценки финансовой устойчивости

Статьи	Внеоборотные активы	Оборотные активы	Итого активов
Собственный капитал	50 млн руб.	50 млн руб.	100 млн руб.
Долгосрочные обязательства	20 млн руб.	10 млн руб.	30 млн руб.
Краткосрочные обязательства	0 млн руб.	20 млн руб.	20 млн руб.
Итого пассивов	70 млн руб.	80 млн руб.	100 млн руб.

Как следует из анализа данных, представленных в таблице 1, на основе матричного баланса можно сделать следующие выводы:

– собственный капитал полностью покрывает внеоборотные активы (50 млн руб. собственного капитала на 70 млн руб. внеоборотных активов), что является положительным фактором;

– оборотные активы частично финансируются за счёт заёмных средств (30 млн руб. из 80 млн руб.), что может повышать финансовые риски, особенно если компания не генерирует достаточную прибыль для обслуживания долгов;

– проценты к уплате (10 млн руб.) составляют 25% от EBIT (40 млн руб.), что указывает на умеренную нагрузку по обслуживанию долга. Однако при снижении прибыли это может стать проблемой.

– дефицит источников финансирования отсутствует, так как общая сумма пассивов (100 млн руб.) равна сумме активов.

Достоинствами двух рассмотренных выше методов (анализа коэффициентов и матричного) являются его простота и наглядность.

Недостатками двух вышеуказанных методов является отсутствие возможности выявления нелинейных взаимосвязей, таких, как:

- слабое влияние коэффициента автономии на финансовую устойчивость

$$Y = \frac{1}{\mathrm{K}}\left(b_1(x) + \cdots \ldots + b_k(x) \quad\right), \tag{4}$$

при достижении определённого уровня собственного капитала;

- возможность потери устойчивости при одновременном превышении нескольких критических значений показателей (например, если коэффициент текущей ликвидности опускается ниже 1, а доля заёмных средств превышает 70%);

- эффект финансового рычага в нелинейной форме (имеется ввиду, что при росте долгосрочных обязательств рентабельность капитала может возрастать до определенного момента, но потом по мере превышения пока что не определенного значения максимального размера заимствований она будет снижаться, что приведет к уменьшению показателя финансовой устойчивости);

- наличие нелинейной зависимости между активами и обязательствами. Так, например, если часть активов финансируется краткосрочными

$$Y = \frac{1}{1 + \mathrm{e}^{-(\beta_0 + \cdots \ldots + \beta_3 X_3)}}, \tag{5}$$

обязательствами, то это приведет к наличию рисков, которые не могут быть обнаружены при анализе коэффициентов или же методом матричного анализа и т.д.

Подходящая для оценки финансовой устойчивости модель логистической регрессии является частным случаем основывается на семействе

С учетом результатов, полученных в работе [11] уравнение регрессии для расчета комплексного показателя финансовой устойчивости в самом общем случае может иметь следующий вид:

где:

– Y – зависимая переменная (выходной показатель), определяемый

$$Y = \frac{1}{1 + e^{-(-2-3*0,5+2*4+1*0,2)}} = \frac{1}{1 + e^{4,3}} \approx 0,01.$$

ансамблем базовых регрессионных моделей путем бутсрепа (генерации подвыборок путем семплирования с возвращением);

– K – число базовых регрессионных моделей;

– $b_{(x)}$ – результат расчета обобщенного показателя по каждому отдельно взятому методу для выборки анализируемых образцов от 1 до K.

Применительно к возможным базовым условиям решения задачи оценки финансовой устойчивости уравнение (4) может быть записано следующим образом в модели сигмоидальной логистической регрессии с учетом достижений современной теории машиного обучения [12; 13; 14; 15]:

$$Y = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \cdots \ldots + \beta_3 X_3)}}, \quad (5)$$

где:

-Y – зависимая переменная (выходной показатель), вероятность банкротства (0 – устойчиво, 1-неустойчиво);

– X_1 – коэффициент автономии;

– X_2 – коэффициент покрытия процентов;

– X_3 – отношение краткосрочных обязательств к валюте баланса;

– β_0 – коэффициент модели, полученный опытным путем, $\beta_0 = -2$;

– β_1 – коэффициент модели, полученный опытным путем, $\beta_1 = -3$;

– β_2 – коэффициент модели, полученный опытным путем, $\beta_2 = 2$;

– β_3 – коэффициент модели, полученный опытным путем, $\beta_3 = 1$.

Результаты расчета для компании «Сигма» по формуле (5):

$$Y = \frac{1}{1 + e^{-(-2-3*0,5+2*4+1*0,2)}} = \frac{1}{1 + e^{4,3}} \approx 0,01.$$

Как следует из результатов расчета по формуле (5), вероятность банкротства крайне мала (1%), что подтверждает финансовую устойчивость компании «Сигма». В отличие от методов расчета коэффициентов и матричного метода, модель, формализованная при помощи зависимости (5) учитывает нелинейные зависимости между низкой концентрацией заемных средств и высокой долей оборотных активов. При этом в сигмоидальной модели логистической регрессии вида (5) учтена комбинация нескольких факторов (в том числе, уровня заёмного капитала, структуры активов, рыночных условий (через экспоненциальную зависимость)), каждый из которых нелинейно влияет

на устойчивость. При этом результат расчета учитывает ускорения или замедления роста анализируемых финансовых показателей (по причине использования экспоненциальной зависимости).

Выводы

1. Самым точным методом оценки финансовой устойчивости по результатам выполненного исследования является метод сигмоидальной логистической регрессии.

2. Современное инструктивно-методическое и теоретическое обеспечение [6] оценки финансовой устойчивости требует существенной доработки.

2. Методы логистической регрессии должны быть использованы в составе отечественного инструктивно-методического обеспечения оценки финансовой устойчивости вместе с другими методами машинного обучения.

Список использованных источников:

1. Калимуллин Д.М., Василенко А.А. Сущность и проблемы анализа финансовой устойчивости организации в условиях экономического кризиса // Молодой учёный. – 2019. – №38 (276). – С. 104-106. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://alice.yandex.ru/chat/019e535e-8d90-4000-a8c3 (дата обращения 01.05.2026 г.).

2. Цой В.Л. Проблемы оценки финансовой устойчивости коммерческих организаций // В.Л. Цой; науч. рук. Л.А. Маркевич // Волгоградский государственный университет. – Волгоград. – 2026. – 25 с.

3. Гордеева О.Г., Серебрякова Т.Ю. К вопросу о влиянии МСФО на результаты анализа финансового положения организаций // КиберЛенинка. – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o–vliyanii-msfo-na-rezultaty-analiza-finansovogo-polozheniya-organizatsiy. (дата обращения 01.05.2026 г.).

4. Федорова Е.А., Чухланцева М.А., Чекризов Д.В. Нормативные значения коэффициентов финансовой устойчивости: особенности видов экономической деятельности // Управленческие науки. – 2017. – Т. 7. – № 2. – С. 44-55.

5. Ахметов Р.Р. Проблемы финансовой устойчивости предприятия // Молодой ученый. – 2018. – № 44. – С. 78-80. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/230/53452/ (дата обращения: 16.09.2019).

6. Румянцева Е.Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – Москва: Издательство Юрайт. – 2018. – 360 с.

7. Конакова В. Проблемы финансовой устойчивости предприятия // Молодой ученый. – 2018. – № 44. – С. 78-80. – URL https://moluch.ru/archive/230/53452/ (дата обращения: 16.05.2026).

8. Сигаева Е. Раскрытие в отчётности за 2021 год информации о влиянии санкций // nalog-nalog.ru.-2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https: // nalog-nalog.ru/ buhgalterskaya_otchetnost/godovaya_buhgalterskaya_otchetnost/ raskrytie-v–otchetnosti-za-2021-god-informacii-o–vliyanii-sankcij/ (дата обращения: 07.05.2026).

9. Международный стандарт финансовой отчётности (IAS) 21 «Влияние изменений валютных курсов» // КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193597/ (дата обращения: 08.05.2026).

10. Зуева И.А. Особенности раскрытия информации в бухгалтерской финансовой отчётности организаций в условиях санкционных ограничений // КиберЛенинка. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-raskrytiya-informatsii-v–buhgalterskoy-finansovoy-otchetnosti-organizatsiy-v–usloviyah-sanktsionnyh-ogranicheniy (дата обращения: 06.05.2026).

11. Томин Н.В., Куприков А.А. Краткосрочное прогнозирование выработки мощности ветроэнергетических установок на базе ансамблевых методов машинного обучения. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// alice.yandex.ru/chat/019daaec-6e96 (дата обращения: 21.04.2026).

12. Пампел Ф. Логистическая регрессия // Ф. Пампел, А. В. Груздев, Д. Цвиркун. – М.: ДМК Пресс. – 2023. – 218 с. – ISBN 978-5–93700-213-6.

13.Бурков А. Машинное обучение без лишних слов / А. Бурков. – СПб.: Питер. – 2020. – 192 с. – ISBN 978-5–4461-1560-0.

14.Hosmer D.W. Applied Logistic Regression // D.W. Hosmer, S. Lemeshow, R. X. Sturdivant. – 3rd Edition. – Wiley-Interscience. – 2013.

15. Левин С.М. Применение модели логистической регрессии для анализа данных из LMS Moodle в сфере машинного обучения // Высшая школа: научные исследования. – 2024. – DOI: 10.34660/INF.2024.13.36.044.

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 6 / 2026

Подписано в печать 27.06.2026

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/

